



UM ESTUDO DE LIDERANÇA APLICADO EM LOJAS DE UM SHOPPING DE ANÁPOLIS

A leadership study applied in the stores of a mall in Anápolis

Eduardo Faria Leal ¹

Graduando do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA – GO.

Francislene de Souza Camarotto ²

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

A Teoria das Relações Humanas desdobrou os primeiros estudos voltados à prática da liderança. O líder desempenha o papel de tornar evidentes as orientações e interpretar o caminho pretendido pela organização ao criar comprometimento pessoal e profissional nos colaboradores, isto é, influencia as pessoas a atingir resultados. Desse modo, esta pesquisa procurou desenvolver um estudo com o objetivo de identificar quais são os perfis de liderança predominantes nas lojas de um shopping em Anápolis, buscando compreender os diferentes papéis de atuação dos líderes em seus âmbitos organizacionais. Para tanto, a metodologia utilizada caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, de campo e bibliográfica, em que a aplicação de questionários estruturados promoveu análises quali-quantitativas. Por conseguinte, a interpretação gráfica e textual permitiu evidenciar os perfis de liderança das diversas lojas e constatar que há divergências entre a teoria e a prática administrativa de um líder, o que acarreta em uma espécie de conformismo, um vício nas abordagens rasas de liderança.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Líder; Liderança.

ABSTRACT

The Human Relations Theory has unfolded the early studies focused on the leadership's practice. A leader plays the role of making the conducts evident and interpret the intended path for the organization to create personal and professional commitment in the employees, in other words, it influences people to reach out results. Therefore, this article has developed a study aiming to identify which leadership styles are prevailing in the stores of a mall in Anápolis, trying to understand the different roles of action of the leaders in their organizational environments. Accordingly, the methodology adopted was defined as a descriptive and explanatory, field and literature research, which promoted qualitative and quantitative analysis based on the application of structured questionnaires. For this reason, the graphical and textual interpretation has highlighted the leadership styles in various stores and inferred that there are disagreements between the theory and the administrative practice of a leader, which result in a kind of conformism, an addiction to the superficial leadership approaches.

Keywords: Human Resources; Leader; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Geral da Administração aborda as diversas escolas que formam o alicerce das práticas administrativas nas organizações. A "evolução" teórica tem início com a preocupação dos aspectos puramente produtivos e se desenvolve até ao ponto de excelência organizacional.

Uma escola que representou uma série de mudanças quanto às formas de se enxergar uma organização foi a Escola Humanista. Nela, explanou-se o estudo da Teoria das Relações Humanas. Seus fundamentos abordam a importância do indivíduo como um agente

influenciador da postura organizacional, ou seja, já se manifesta um cuidado com as necessidades das pessoas diante os processos de decisão.

E por retratar os vínculos pessoais nesses processos, a Teoria das Relações Humanas desdobrou os primeiros estudos voltados à prática da liderança. O líder desempenha o papel de tornar evidentes as orientações e interpretar o caminho pretendido pela organização ao criar comprometimento pessoal e profissional nos colaboradores. Dessa maneira, um bom líder é vital para o sucesso sendo um fator estratégico no que se refere ao ato de influenciar pessoas e atingir resultados.

Para que isso seja possível, as fontes de poder são utilizadas para que o líder configure o seu estilo de atuação diante da finalidade organizacional. Bateman e Snell (2011, p. 393) afirmam que "o líder valoriza a substância e não o estilo". A partir daí, surge um viés contraditório entre a teoria e a prática da liderança na administração das empresas brasileiras. Entende-se como substância o capital intelectual agregado pelo líder, em sua capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele ao utilizar uma visão estratégica, tática e operacional, isto é, do todo.

Por outro lado, quando o foco está no estilo, há o pensamento de que é preciso o uso dos poderes legítimo e coercitivo como premissa para o alcance das metas empresariais. Esse raciocínio tem uma visão limitada, de curto prazo, com o intuito somente de formalizar os processos de maneira mecânica e burocrática.

Por sua vez, seria provável que as lojas em um shopping de Anápolis obedecessem a esse perfil ao implantarem o estilo autocrático de liderança. Raros são os casos em que as organizações estariam preparadas para lidar com problemas repentinos. Essas questões seguem o senso comum do agir antes do planejar, em que a tradicional "falta de tempo" é o pretexto que norteia a decisão equivocada mediante um processo de gestão puramente centralizador. Portanto, tornou-se fundamental compreender os diferentes papéis de atuação de um líder a fim de se responder o seguinte problema científico: Qual é o perfil de liderança predominante nas lojas de um shopping de Anápolis?

Toda e qualquer organização precisa de um líder que atue na direção estratégica e nos processos operacionais para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Desse modo, a liderança é uma ferramenta que influencia diretamente os colaboradores, pois os orienta para a ação e o comprometimento.

Contudo, conforme destaca uma notícia no sítio da Revista Melhor – Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), os executivos brasileiros têm

apresentado *gaps* quanto aos perfis de liderança. A consultoria Kienbaum avaliou mais de 18 mil profissionais em 49 segmentos de mercado e chegou à conclusão de que "liderança de times, capacidade de catalisar mudanças, visão estratégica, gestão de pessoas e tomada de decisões estão entre as competências que precisam ser mais trabalhadas".

Por conseguinte, estudos nessa área se justificam para compreender como se desenvolve e se perpetua o perfil de um líder no condicionamento de seus clientes internos e na criação de valor positivo (percepção) pelos clientes externos. Assim, o conhecimento teórico é imprescindível e faz com que a prática de uma boa liderança institua um diferencial que agrega vantagem competitiva no mercado brasileiro.

Por fim, constituiu-se como objetivo geral compreender os diferentes papéis de atuação de um líder no âmbito organizacional das lojas de um shopping em Anápolis – GO. O objetivo geral teve como alicerce os seguintes objetivos específicos: elaborar questionários para a utilização na pesquisa; aplicar questionários para os gerentes e seus subordinados das diferentes lojas; interpretar os resultados; e identificar os perfis de liderança predominantes nas lojas do shopping.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações possuem características próprias e se diferenciam em diversos aspectos. O que comprova essa constatação é a ideia de que cada empresa é única em seu conjunto de princípios, crenças e normas. De fato, essa colocação infere diretamente na questão da Cultura Organizacional. Marras (2011) declara que é por meio dessa cultura que os indivíduos são orientados a agirem e a se comportarem.

Dentre os diversos componentes da cultura organizacional torna-se essencial analisar o que são valores. "Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos" (MARRAS, 2011, p. 293). O instrumento administrativo necessário para a implementação de valores é a presença de um líder.

A partir daí, torna-se evidente a relação entre os valores organizacionais e a visão de um líder. Kouzes e Posner (1995 *apud* BATEMAN; SNELL, 2011, p. 391) utilizam uma frase de Joe Nevin, diretor da *Apple Computer*, para descrever os líderes como "pintores da visão e arquitetos da jornada". Dessa maneira, os pensamentos de Bergamini (1994) concluem

o caso de que a visão integra o todo organizacional e dá significado – um sentido – à realidade da cultura e à busca de um objetivo em comum.

Oliveira (2010) define liderança como um processo por meio do qual um indivíduo possui a percepção em detectar necessidades de um grupo em detrimento das necessidades organizacionais e exprimi-las, através de orientações claras, a fim de incentivar a participação, o desenvolvimento e a implementação das atividades na execução de objetivos.

O líder é um esforço essencial na Administração Estratégica de Recursos Humanos – AERH. Marras (2011) afirma que a base da AERH está na busca de resultados que possam contribuir no desenvolvimento dos talentos organizacionais. De acordo com as ideias do autor, é preciso se livrar do pensamento imediatista e implementar, no longo prazo, o planejamento estratégico. O planejamento é uma ferramenta de vantagem competitiva que permeia as atitudes do líder em três fatores: "o querer fazer; o saber fazer; o poder fazer" (MARRAS, 2011, p. 262).

Compreender a premissa da AERH é importante para diferenciar os conceitos de liderança e gerência. Bateman e Snell (2011) explicam que o gerente é capaz de adotar somente uma liderança de supervisão, em que, por meio dela, as atividades são superficiais, iminentes e com um *feedback* puramente corretivo. Aguiar (2005) acrescenta que o simples fato de ocupar uma posição hierárquica de mando não é determinante para se tornar líder.

Antes de mencionar as atividades exercidas pelo processo de liderança é importante compreender as fontes de poder. French e Raven (1959 *apud* AGUIAR, 2005, p. 388) consideram como base do poder:

a) o poder de recompensa: a capacidade de recompensar; b) o poder de coação: a capacidade de um indivíduo aplicar punições; c) o poder legítimo: o poder que emana de valores internalizados, de acordo com os quais um indivíduo tem o direito de mandar, sendo que os demais têm de obedecê-lo [...]; d) o poder de referência: tem suas bases na identificação de um indivíduo com outro; desejo de ser semelhante ou igual ao outro; e) o poder de especialista: fundamenta-se nos conhecimentos do indivíduo e na percepção desses conhecimentos pelos demais. Não basta o indivíduo possuir conhecimentos especializados, é necessário que os demais os percebam.

Por conseguinte, a liderança apresenta duas abordagens básicas. Aguiar (2005) afirma que a primeira está voltada para as características do indivíduo e a segunda para a atuação em grupo. A mesma autora constata que realmente há traços específicos – um padrão básico – de atribuições à prática de um líder; porém, como cada pessoa se difere uma das outras, tal abordagem se perde em meio à subjetividade.

Em seguida, o líder pode agir em um grupo por meio de diferentes comportamentos. Bateman e Snell (2011) classificam o primeiro comportamento com foco na realização de tarefas. O importante é atingir objetivos ao seguir normas que priorizam a produção – liderança autocrática. O próximo comportamento é o de manutenção. Nele, o líder se preocupa com a harmonia social, na qual envolve uma flexibilidade nas relações de tomada de decisão e vínculos entre os objetivos pessoais e organizacionais – liderança democrática.

Conforme os mesmos autores, um terceiro comportamento volta-se a um estilo de decisão chamado de *laissez-faire*. Essa filosofia pode ser entendida por meio da explicação de Oliveira (2010) ao afirmar que o grupo funciona de forma mecânica, pois não há conscientização das metas e assim torna-se impossível satisfazê-las sem a atuação de um líder.

Posteriormente, a última postura volta-se à vertente situacional de liderança. "Liderança situacional não é aquilo que você faz às pessoas, mas aquilo que você faz com as pessoas" (BLANCHARD, 1986 *apud* MARRAS, 2011, p. 32). Esse pensamento indica que o líder precisa conhecer bem o nível intelectual de sua equipe mediante ações que demandam diferentes atitudes. Essa ideia representa, conforme Aguiar (2005), um envolvimento entre as atribuições do líder em face do contexto enfrentado.

A liderança situacional serve como apoio aos fundamentos da Teoria caminho-objetivo. Ela se empenha, de acordo com Bateman e Snell (2011), em como os fatores ambientais juntamente com as características da equipe moldam o comportamento do líder na busca pela realização de objetivos e melhores índices de desempenho.

Sendo assim, compreende-se que os estudos voltados à execução da liderança têm transfigurado perspectivas cada vez mais complexas. O fato fica evidente ao retratar as lideranças transacional, de transformação, e pós-heroica. Bergamini (1994) explica a tese transacional ao afirmar que um administrador funciona como um agente de permuta, em que há trocas de benefícios com os empregados por meio de uma relação estritamente superficial em face de interesses. No relacionamento, o subordinado percebe somente as forças legítimas e punitivas do líder.

Em consequência, a autora (1994) ainda define o princípio da transformação. Nele, existe um vínculo interpessoal forte entre líder e colaborador. Burns (1978 *apud* BERGAMINI, 1994) aponta que os seguidores são convertidos em líderes. Todas as informações acerca das necessidades do integrante da equipe são extraídas ao máximo, pois há uma convivência que resulta em um aprendizado para ambos. O indivíduo é visto como um

todo. De acordo com Bateman e Snell (2011, p. 408, grifo nosso), os líderes transformacionais

posicionam-se claramente, escolhendo uma orientação e mantendo-se nela, projetando assim uma **integridade organizacional**. Por fim, eles têm um autoconceito positivo. Não são presunçosos nem complacentes: em vez disso, reconhecem suas forças pessoais, compensam suas fraquezas, nutrem suas habilidades e desenvolvem continuamente seus talentos, sabendo como aprender com o fracasso. Lutam pelo sucesso e não apenas para evitar o fracasso.

Segundo Hater e Bass (1988 *apud* BARRETO *et al.*, 2013), os aspectos transacional e transformacional se encaixam e são usados sob o contexto enfrentado pela organização. Logo, Aguiar (2005) discute o pensamento de que não existe um estilo de liderança predominante, mas sim aquele que mais se adapta às finalidades do líder e da empresa.

E, por fim, um líder efetivo é aquele que tem consciência de que não resolve todos os problemas sozinho. Pelo contrário, ele faz com que as pessoas respondam por suas metas e comportamentos. Assim, uma predisposição nos indivíduos é criada com o foco em disseminar futuros líderes. Essa é a premissa da liderança pós-heroica. O essencial é gerir, em primeiro lugar, o capital intelectual, e não somente recursos (BATEMAN; SNELL, 2011).

Os autores utilizam uma frase de Percy Barnevik para descrever os desafios enfrentados por esse tipo de liderança: "é importante que as pessoas em uma organização tenham orgulho de algo... Nossos funcionários... gostam de ver um propósito que vá além dos números" (DESS; PICKEN, 2000 *apud* BATEMAN; SNELL, 2011, p. 409).

É possível fazer uma relação com os pensamentos de Aguiar (2005, p. 397) ao ponderar que "[...] a liderança não é um fim em si mesma, mas uma forma de exercer influência que gera certas consequências". Assim, conclui-se, por meio dos conhecimentos de Chowdhury (2006), que os processos bem executados geram, por si sós, os resultados almejados.

3 METODOLOGIA

Conforme a taxionomia de Vergara (2010), as pesquisas científicas são categorizadas sob dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa classificou-se como descritiva e explicativa. Descritiva porque as principais características de liderança das lojas de um shopping de Anápolis foram apresentadas; e

explicativa, pois se justificou os fatores responsáveis que interferem diretamente nos estilos de liderança adotados pelos gerentes.

Quanto aos meios de investigação destacaram-se a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica. Classificou-se como pesquisa de campo em razão dos estudos ocorrerem em um local específico (num shopping de Anápolis), sendo que questionários estruturados foram respondidos por colaboradores internos e gerentes de diversas lojas. Além do mais, a pesquisa foi bibliográfica, porque se coletou informações em livros de administração e literários, artigos científicos impressos e/ou publicados em revistas *online*.

O universo da pesquisa se deu num shopping de Anápolis. Esse universo é composto por 62 lojas. A partir daí, o cálculo para a amostra probabilística seguiu a fórmula apresentada por Martins e Domingues (2011):

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{D^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Onde: n = tamanho da amostra a ser selecionada; Z = abscissa da distribuição normal padrão associada ao nível de confiança; P = estimativa da proporção; $Q = (1 - P)$; N = tamanho da população; e D = erro amostral.

Os cálculos por meio de valores absolutos ficaram do seguinte modo:

$$n = \frac{(1,64)^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 62}{5^2 (62 - 1) + (1,64)^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

Sendo que: $Z = 1,64$ (nível de confiança de 90%); $P = 50\%$; $N = 62$; e $D = 5\%$. Dessa maneira, obteve-se $n = 50,54$, ou seja, uma amostra de 51 lojas. Essa quantidade de lojas representou um valor inviável para se trabalhar nesta pesquisa. Por essa razão, a amostra foi não probabilística e seguiu um padrão determinado de 10% sobre a população, o que representou um total de 7 lojas a serem pesquisadas e escolhidas aleatoriamente.

A coleta de dados se deu com uso de livros e artigos científicos de administração que envolvem a área de Gestão de Pessoas e com foco na Liderança. Essas bibliografias foram utilizadas para a elaboração e aplicação de dois questionários estruturados. Um deles foi respondido pelos colaboradores internos e o outro, pelos seus respectivos gerentes. A quantidade de empregados entrevistados de cada loja foi definida por acessibilidade após a realização da visita *in loco*.

Esta pesquisa tratou os dados de forma quali-quantitativa. Deste modo, o levantamento dos resultados obtidos acarretou em uma análise gráfica/numérica e textual, embasada teoricamente. Os dados foram tratados por meio do *Excel* (Microsoft®).

Por fim, pontuam-se as seguintes limitações ou dificuldades que se sobressaíram diante deste método: a indisponibilidade de tempo ou a falta de interesse dos sujeitos para responderem os questionários; a ausência dos colaboradores internos durante a visita do pesquisador; a perda de questionários por parte desses colaboradores; a indisponibilidade de recursos financeiros para se adquirir um *software* efetivo para a tabulação dos dados; a escolha da amostragem pode não ter sido a mais representativa para se desenvolver este estudo sobre liderança; e alguns colaboradores internos e gerentes, por medo de se comprometerem ou por insegurança, podem ter faltado com a verdade em suas respostas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O shopping que compõe o universo da pesquisa é um dos principais da cidade de Anápolis. Com o elevado crescimento e desenvolvimento do município, principalmente em razão do Distrito Agroindustrial (DAIA), a cidade tem se destacado economicamente. De acordo com o sítio da Prefeitura de Anápolis, a Secretaria de Planejamento divulgou que o município é o terceiro do Estado em população e o primeiro no *ranking* de competitividade e desenvolvimento. Assim, além da indústria, existe também destaque para o comércio.

Portanto, a discussão de resultados fundamentou-se nas lojas desse shopping, que foram escolhidas aleatoriamente; pois, além de exercerem diversas atividades econômicas e comerciais, elas propiciaram um estudo a fim de perceber as posturas de seus respectivos líderes e colaboradores quanto ao atendimento do mercado anapolino.

4.1 Missão, Visão e Valores Organizacionais

Antes de qualquer discussão a respeito dos dados levantados a partir dos questionários estruturados aplicados, torna-se fundamental compreender alguns aspectos referentes à Missão, Visão e aos Valores Organizacionais. Ambos questionários, um respondido pelos sete gerentes e o outro, pelos onze colaboradores, abordavam, inicialmente, os conhecimentos acerca da Missão, Visão e Valores de cada uma das lojas de um shopping em Anápolis.

As porcentagens que confirmam o conhecimento desses pilares organizacionais podem ser vistas conforme a tabela nº 1 a seguir:

Tabela nº 1: Percentual de gerentes e colaboradores que conhecem Missão, Visão e Valores Organizacionais

	Gerentes	Colaboradores
Missão	100%	91%
Visão	100%	100%
Valores	86%	82%

Fonte: O pesquisador, 2015.

A fim de que esses dados fossem analisados de forma mais precisa, cada uma das perguntas dava a oportunidade para os gerentes e colaboradores justificarem os porquês de tal conhecimento. As respostas coletadas por meio das justificativas dos gerentes apontam, superficialmente, para um entendimento da Missão, Visão e dos Valores de suas respectivas lojas.

Por outro lado, os comentários escritos pelos colaboradores contradizem as estatísticas, pois apontam para um problema quanto à postura da liderança: a falta de entendimento quanto ao propósito individual e organizacional dos sujeitos. Esse problema fica claro por meio da argumentação de um colaborador: "É através dela [a Missão] que tenho a minha renda todo mês". Somente um colaborador, de um total de onze entrevistados, justificou que o seu conhecimento quanto à Missão, Visão e aos Valores Organizacionais foi resultado de treinamentos, isto é, foi algo previamente ensinado e/ou apresentado. E é a partir daqui que se pode fazer algumas relações com a liderança.

A primeira relação se dá através da comunicação das estratégias oriundas dos três pilares: Missão, Visão e Valores. Eles são delimitados por meio da Gestão Estratégica. "A capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si" (BECKER *et al.*, 2001, p. 11). Em seguida, Tavares (2000) diz que um desafio que tange essa gestão é justamente a implementação das estratégias. Tal implementação e consequente comunicação dessas diretrizes não são possíveis sem a atuação de um líder.

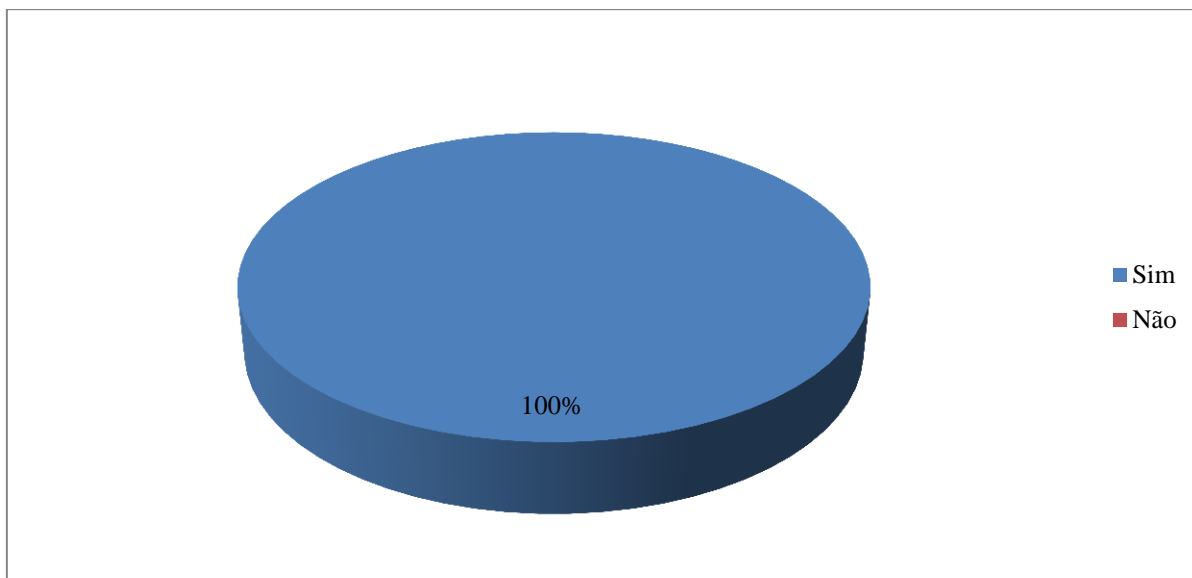
Uma segunda relação pode ser vista conforme as ideias de Kouzes e Posner (2007). Os autores ponderam que se alguém não acredita no comunicador, logo não acredita em sua mensagem; as pessoas não acreditam em sua mensagem, se elas não souberem no que o comunicador acredita; e não é possível ser comunicador, se não estiver claro no que de fato ele acredita. Deste modo, fica evidente a interdependência entre as definições estratégicas e os seus reflexos, por meio de um líder, nos níveis organizacionais.

E, por fim, em terceiro, Hayes *et al.* (2008, p. 60) asseguram que as estratégias, quando "reforçadas por um comportamento consciente e inconsciente em todos os níveis, criam uma consciência que une as pessoas, guiam seus esforços e dão sentido e significado aos seus trabalhos". Por conseguinte, sustenta-se o raciocínio de que é o líder um dos responsáveis por reforçar os comportamentos, e também que, por intermédio de seus pensamentos e atitudes (firmados nas diretrizes da organização), será possível nortear os esforços individuais e das equipes em frente à plenitude e à compreensão do real significado das pessoas nas empresas.

4.2 Discussão dos Resultados com base nas respostas dos Colaboradores

O questionário estruturado respondido pelos onze colaboradores de diversas lojas de um shopping em Anápolis possuía perguntas que permitiam averiguar os perfis de atuação de seus respectivos líderes. Assim, a discussão dos resultados com base nas respostas dos colaboradores será feita por meio da análise dos gráficos a seguir:

Gráfico nº 1: Percentual de gerentes que chamam a atenção quanto ao trabalho inadequado

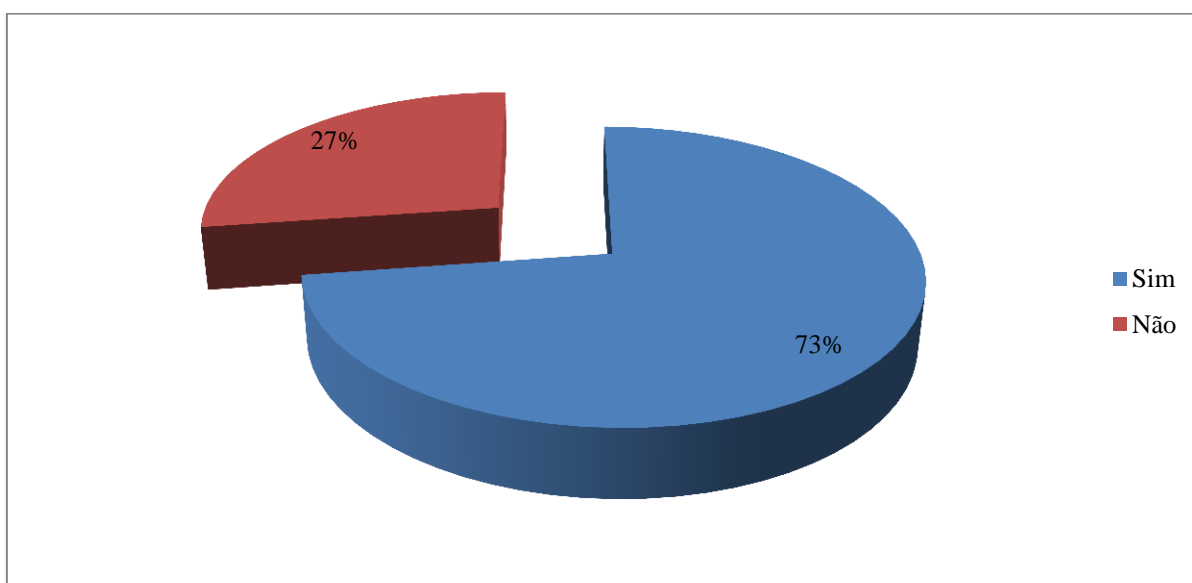


Fonte: O pesquisador, 2015.

Inicialmente, na visão de 100% dos colaboradores, todos os gerentes das sete lojas entrevistadas possuem o hábito de chamar a atenção das equipes diante de tarefas realizadas de forma inadequada. Esse dado demonstra um importante traço do estilo autocrático de liderança.

A preocupação em tornar evidente uma atividade inadequada permite estipular a ocorrência de dois fatores: a supervisão e a estruturação dessas atividades. Esses fatores foram apontados nos estudos de Engstrom e Mackenzie (1974 *apud* ALABY, 2005, p. 24) ao descreverem que "as atividades do grupo são integrais e arbitrariamente estruturadas; [...] a supervisão é autoritária e autocrática". Assim, pode-se determinar que os colaboradores seguem os padrões de suas respectivas lojas, a fim de não serem advertidos verbalmente por seus gerentes.

Gráfico nº 2: Percentual de gerentes que são exigentes ao passar instruções e/ou ordens



Fonte: O pesquisador, 2015.

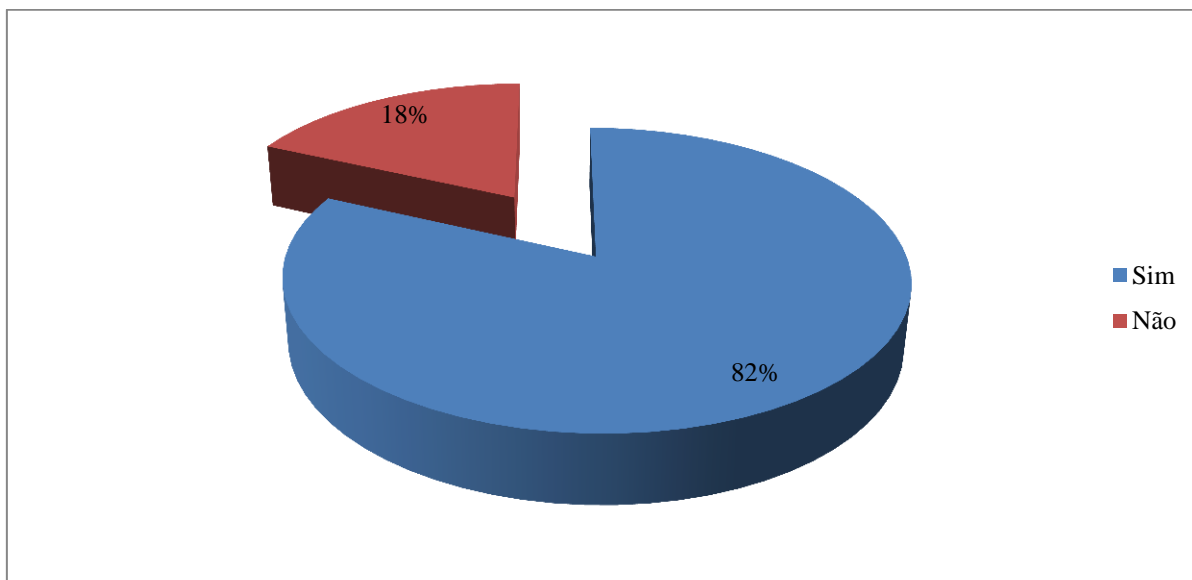
O gráfico nº 2 revela que 73% dos colaboradores concordam que os seus gerentes são exigentes quanto às instruções e/ou ordens transmitidas. A interpretação desse gráfico permite fazer uma relação com a do gráfico nº 1: a postura de líderes gerenciais voltada precisamente para traços autocráticos de liderança.

Rowe (2002, p. 11) diz que esses líderes "relacionam-se com as pessoas de acordo com os seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas". Se um indivíduo não tiver papel influente quanto à tomada de decisão, esse relacionamento é restrito à subordinação (superioridade). Conseqüentemente, a pessoa subordinada a esse líder responde às suas exigências para que as atividades organizacionais aconteçam.

E, num segundo instante, o mesmo autor (2002) pondera que o líder de nível gerencial garante o cumprimento de procedimentos operacionais padronizados. Através dessa

constatação, torna-se compreensível a interdependência entre supervisão e estruturação das atividades (gráfico nº 1) aliadas aos cumprimentos das operações exigidas pelos gerentes nos âmbitos organizacionais das lojas.

Gráfico nº 3: Percentual de gerentes que demonstram interesse pelos problemas pessoais

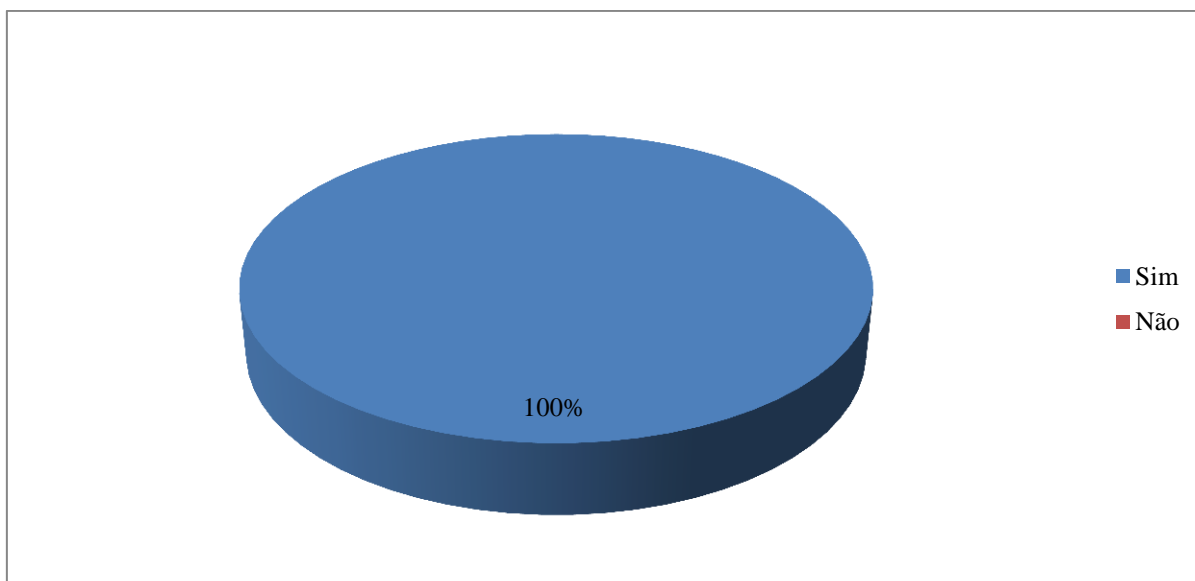


Fonte: O pesquisador, 2015.

O gráfico nº 3 aponta para um *feedback* positivo por parte dos colaboradores quanto à demonstração de interesse dos gerentes pelos problemas pessoais. Após sua observação, é possível afirmar que 82% dos indivíduos percebem uma importante premissa do perfil democrático de um líder.

Uma comprovação que pode ser feita a partir daqui é o vínculo entre o relacionamento interpessoal e a denotação do termo 'gerir pessoas'. Marras (2011) pontua essa ideia ao mencionar que é preciso ir além do executar, principalmente quando um gestor trabalha administrando pessoas. Portanto, torna-se viável não focar somente na operacionalização das atividades, mas também na imposição do capital humano por trás delas.

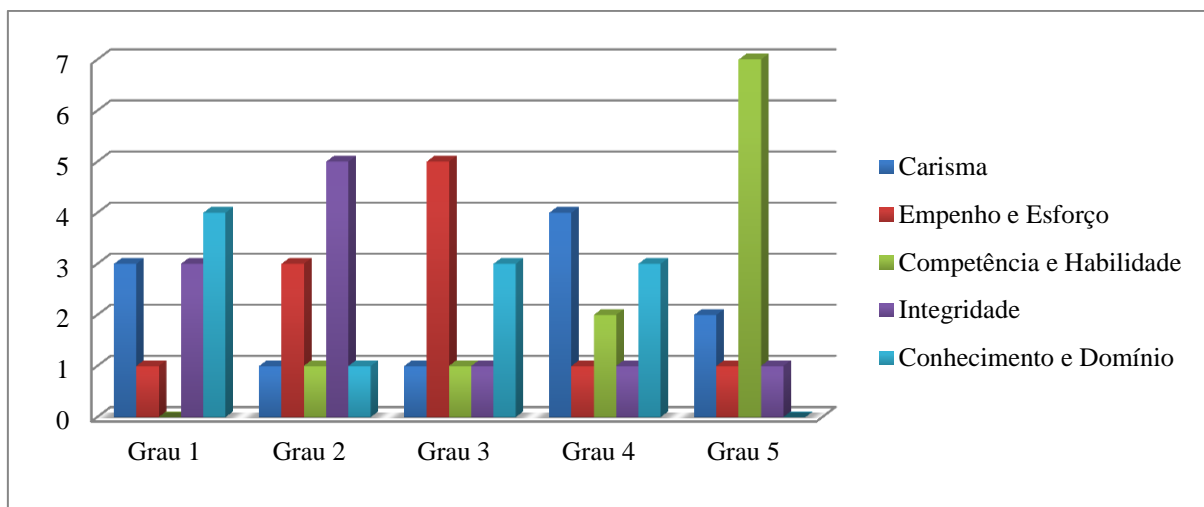
Quando os gerentes das lojas de um shopping em Anápolis se preocupam com aspectos individuais dos integrantes de suas equipes, um ambiente de comunicação e integração é criado, pois a receptividade atua diante das diversidades e de todos os envolvidos nos processos de liderança (OLIVEIRA; MARINHO, 2005).

Gráfico nº 4: Percentual de gerentes que confiam em seus colaboradores

Fonte: O pesquisador, 2015.

O gráfico nº 4 salienta que 100% dos colaboradores entrevistados se sentem num relacionamento de confiança com seus respectivos gerentes. O que deve ser ressaltado nessa análise é a subjetividade daquilo que seria confiável, ou seja, cada indivíduo possui uma interpretação diferente neste quesito. Isso fica evidente de acordo com as respostas de alguns colaboradores: "[O gerente confia] deixando a loja sob minha responsabilidade"; "porque cumprio meus horários e desempenho bem minhas funções"; ou ainda, "pelo fato de estar muito tempo na empresa e lidar com o caixa".

Apesar das respostas serem dadas em diferentes perspectivas, elas se convergem a um único sentido: o contraste entre confiança e função ou atividade exercida. Aparentemente, as pessoas se veem como confiáveis conforme o papel desempenhado por elas em cada uma das lojas. Quando estudada sob um outro aspecto, a confiança remete à credibilidade. Kouzes e Posner (2007) dizem que a credibilidade vai além das atitudes de um colaborador; pois, quando atreladas pelos líderes, ela cria um vínculo de dependência entre lealdade, comprometimento, energia e produtividade. Por essa razão, é possível notar que a produtividade (função ou atividade exercidas) é somente um dos pilares que moldam um relacionamento confiável entre um líder e um colaborador.

Gráfico nº 5: Características dos gerentes que agregam valor identitário aos colaboradores

Fonte: O pesquisador, 2015.

O gráfico nº 5 baseou-se em uma pergunta do questionário que tinha como objetivo fazer com que os colaboradores julgassem, em uma escala de importância, quais características de seus respectivos gerentes lhe agregavam maiores valores identitários. O grau 1 representa o menor grau de afinidade, enquanto que o grau 5, o maior.

Ao definirem diferentes graus de importância, a análise desse gráfico (a relação entre o grau identitário *versus* a quantidade de votos dos colaboradores) permite compreender mais profundamente qual abordagem utilizada pela liderança é mais perceptível a cada um. As cinco características se dividem em duas dimensões: pessoal (carisma; e empenho e esforço) e profissional (competência e habilidade; integridade; e conhecimento e domínio).

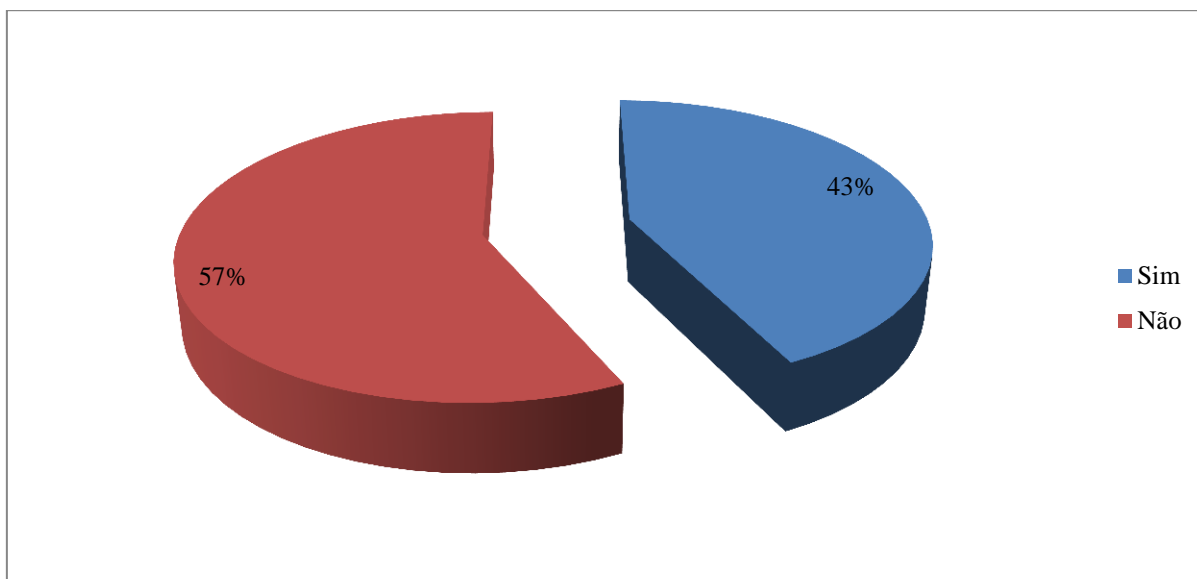
As dimensões pessoais se sobressaíram em graus mais elevados. Carisma recebeu quatro votos no grau 4, enquanto que empenho e esforço recebeu cinco votos no grau 3. Por outro lado, as dimensões profissionais ficaram em níveis inferiores, exceto o quesito competência e habilidade. Integridade foi apontado por cinco pessoas como um traço de grau 2, ao passo que conhecimento e domínio de negócio foi classificado como grau 1 por quatro pessoas.

Peculiarmente, o fator competência e habilidade foi estabelecido como grau 5 por sete colaboradores. Apesar de Bateman e Snell (2011) atribuírem essa característica como uma fonte de poder pessoal, as competências de um líder colaboram para que os indivíduos percebam sua habilidade e o obedeçam. Desse modo, percebe-se a sobreposição de uma dimensão profissional voltada, mais uma vez, para a necessidade de os colaboradores em se executar tarefas (desempenhar uma função) nas lojas de um shopping em Anápolis.

4.3 Discussão dos Resultados com base nas respostas dos Gerentes

Após analisar o perfil de atuação dos líderes na visão dos colaboradores, a discussão dos resultados será embasada no questionário estruturado respondido pelos sete gerentes. A tabulação dos dados gerou os gráficos a seguir:

Gráfico nº 6: Percentual de gerentes que tomam decisões por conta própria, sem consultar os colaboradores



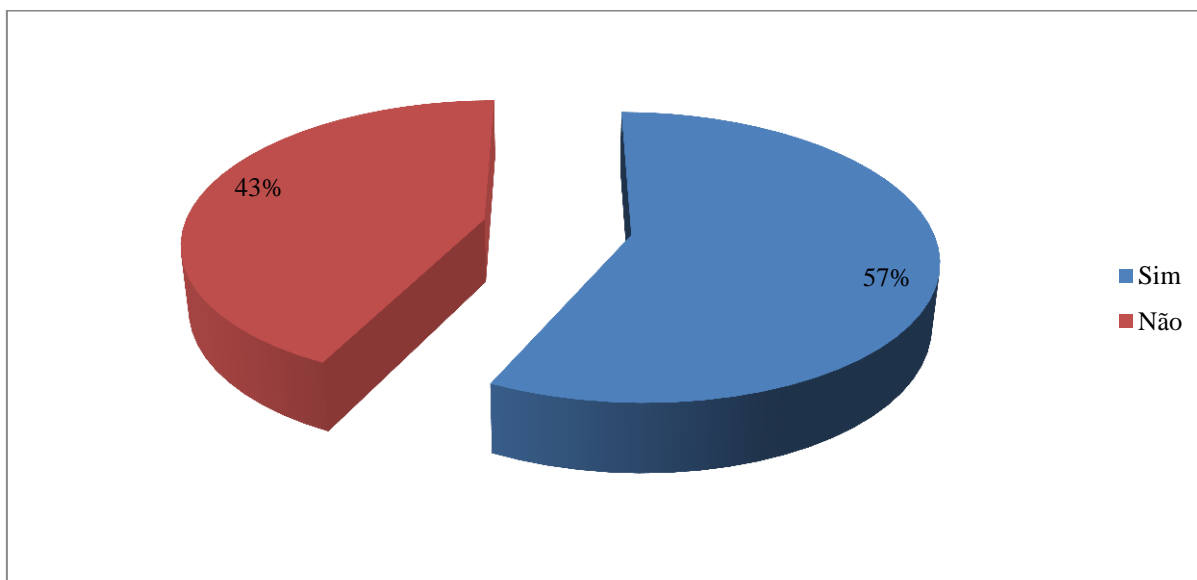
Fonte: O pesquisador, 2015.

O gráfico nº 6 constata que 57% dos gerentes não tomam decisões por conta própria e geralmente consultam seus colaboradores. Considera-se viável investigar algumas justificativas utilizadas por três gerentes: "[Eu não tomo decisões por conta própria], pois todos os funcionários da loja dão opiniões, sugestões e ideias [...], mas em outras ocasiões não é necessário"; "[eu tomo decisões por conta própria], pois sei qual meu limite nas decisões que posso fazer"; ou ainda, "algumas medidas devem ser tomadas em prol de um interesse maior, para o funcionamento correto".

Essas frases configuram traços de abordagens situacionais de liderança. Ao resumir as três justificativas acima em uma única sentença, observa-se que as decisões são tomadas de acordo com uma ocasião, dentro de um limite (imposto pela própria organização), em busca de um interesse maior, isto é, o melhor funcionamento das lojas. Bateman e Snell (2011) tratam dessas questões, teoricamente, através do conceito de forças da situação. Essas forças são responsáveis por moldar o estilo de liderança valorizado pela organização, sob as

condicionantes do problema em si, quais informações são necessárias para lidar com esse problema e qual é a quantidade de tempo disponível para se tomar a decisão.

Gráfico nº 7: Percentual de gerentes que permitem que os colaboradores tomem decisões próprias

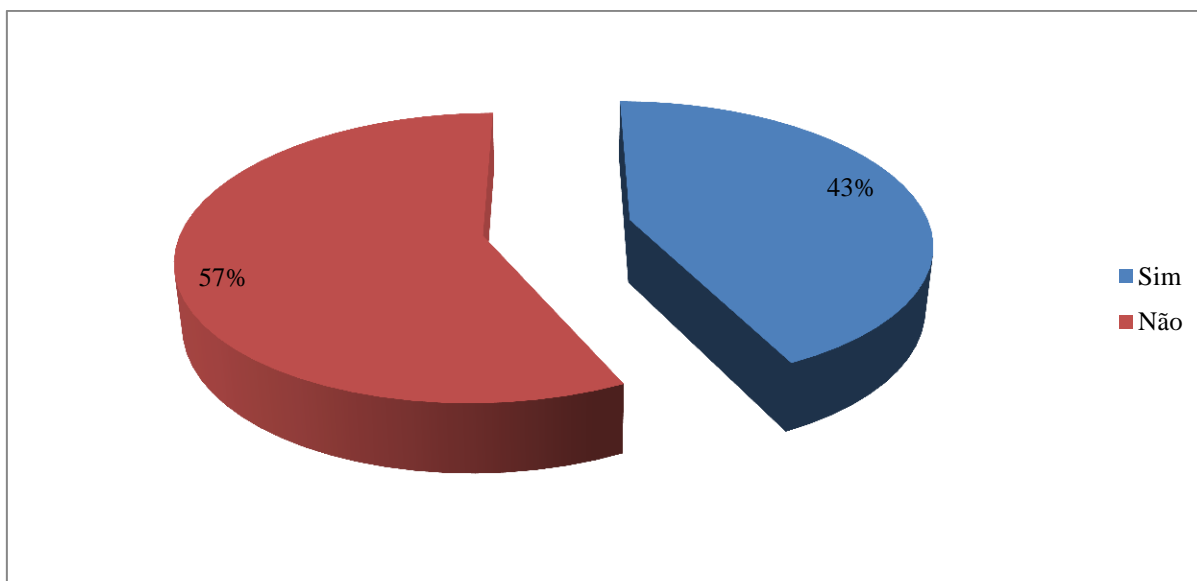


Fonte: O pesquisador, 2015.

Segundo o gráfico nº 7, 57% dos gerentes permitem que suas equipes tomem decisões próprias. A discussão desse dado complementa o argumento de abordagem situacional exposto no gráfico nº 6. O agente (gerente ou colaborador) tomador de decisão é definido pela relatividade da situação. Aguiar (2005) deixa esse pensamento claro ao dizer que a liderança não é um privilégio de uma ou outra pessoa, pois diferentes membros de um grupo agem como líderes dependendo da situação, dos objetivos e do contexto em que estão inseridos.

Porém, as estatísticas distorcem, parcialmente, a realidade. O poder exercido pelos integrantes das equipes é mais restrito se comparado com o do líder. Tal imposição pode ser notada segundo a justificativa de um gerente: "Nas atividades diárias, os colaboradores tomam suas decisões na hora de executar algumas tarefas. Eu apenas aviso o que deve ser feito, já o momento, eles decidem". Deste modo, os colaboradores não têm a liberdade de decidir o que fazer, mas somente do quando fazer.

Em consequência, há uma oposição direta ao estilo de liderança *laissez-faire*. Engstrom e Mackenzie (1974 *apud* ALABY, 2005, p. 23) categorizam esse estilo pelo qual um líder "dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade". Todavia, esse viés não reflete o contexto das lojas até então investigadas.

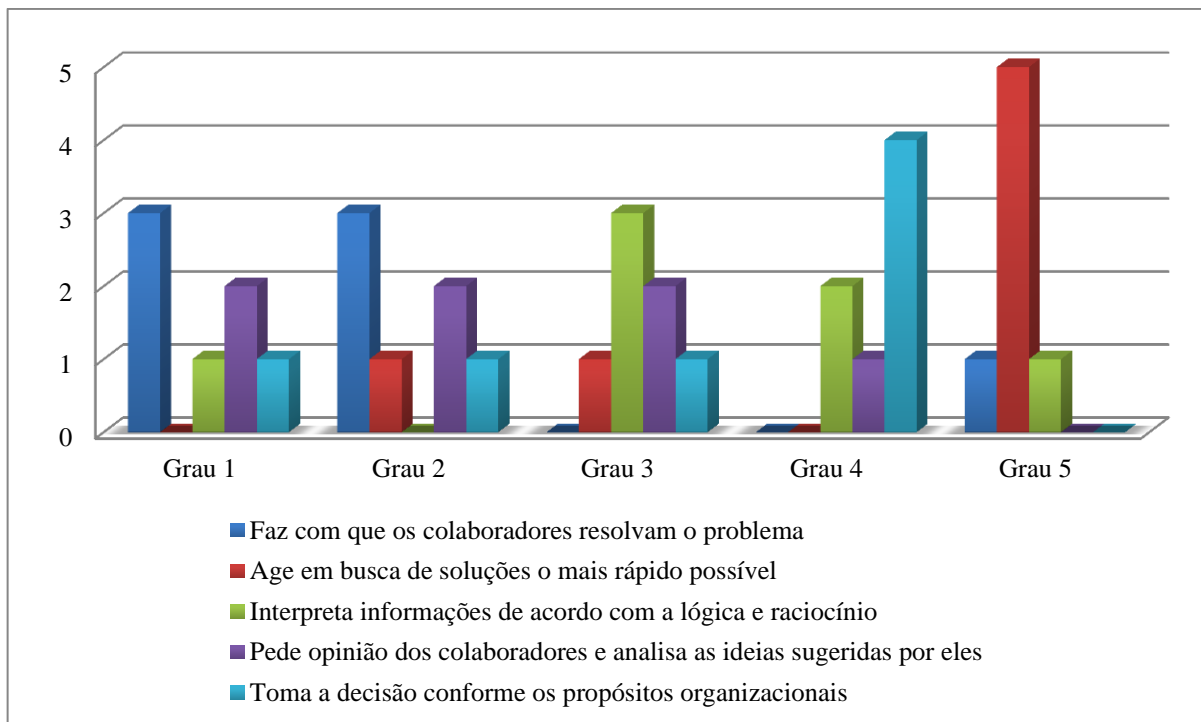
Gráfico nº 8: Percentual de gerentes que sentem a necessidade de resolver todos os problemas sozinhos

Fonte: O pesquisador, 2015.

O gráfico nº 8 confirma que 57% dos gerentes não sentem necessidade de resolver todos os problemas das lojas sozinhos. O ato de agir sozinho diante de alguma ocasião remete a três pontos. O primeiro deles é quanto à personalidade do líder. Kouzes e Posner (2007) tratam dessa questão de personalidade ao ressaltarem a postura de humildade da liderança, pois não é possível encontrar um líder sequer que tenha sob controle todos os aspectos do ambiente organizacional. Sendo assim, os mesmos autores (2007) concluem que os melhores líderes agem com conformidade e não desempenham suas funções isoladamente.

O segundo ponto volta-se ao aspecto racional da liderança. Esse aspecto é designado por Ouimet (2002) como um paradigma racionalista, em que as atitudes de um líder são refletidas racionalmente (por diferentes papéis) a fim de mobilizar colaboradores e orientá-los rumo aos objetivos da empresa. Desse modo, se um gerente se vir como autossuficiente perante os processos internos, ele não impulsionará os esforços dos colaboradores holisticamente em direção aos propósitos de cada uma das lojas.

E, em terceiro, surge uma pequena premissa a respeito da complexa abordagem de liderança pós-heroica. Bateman e Snell (2011) explicam que é comum a visão de que líderes são heróis. Todavia, o objetivo de cada um deles é fazer das pessoas heróis, pois eles não trabalham sozinhos. Além do mais, os autores (2011) dizem que ocorre maior liberação de capital intelectual e de recursos humanos frente às posturas de gerenciamento.

Gráfico nº 9: Atitudes tomadas pelos gerentes diante de uma situação-problema

Fonte: O pesquisador, 2015.

O raciocínio para se compreender o gráfico nº 9 é o mesmo utilizado no gráfico nº 5. Cada um dos sete gerentes deveriam estipular através de graus de importância, quais são os passos priorizados por eles diante de uma situação-problema. O grau 1 representa o passo de menor relevância, enquanto que o grau 5, o de maior. A análise é feita a partir da relação entre os graus *versus* a quantidade de votos dos gerentes.

Essas etapas foram embasadas em um modelo de sistema de informações gerenciais proposto por Oliveira (2000) que segue uma lógica de tratar dados, tomar decisões por intermédio de informações e buscar por resultados através de ações. Ao contextualizar o modelo em frente à postura da liderança, tornou-se possível descobrir como os gerentes atuam em suas lojas.

O que se destaca, em primeiro lugar, é a quantidade de votos de cinco gerentes que consideraram como mais importante (grau 5) agir em busca de soluções o mais rápido possível. O fator tempo relaciona-se diretamente com aquelas situações que exigem decisões imediatas. Barbieri (2013) discute essa informação ao tratar de elementos emocionais (como a inflexibilidade do agente ao tomar e confiar em sua própria decisão), a falha da memória em registrar com precisão o que é significativo no momento, e o uso do instinto (emoção antes da razão).

Por conseguinte, o problema surge quando os gerentes sobrepõem o fator tempo diante das finalidades de suas organizações. Esse quesito, por sua vez, recebeu quatro votos no grau 4. Kuazaqui (2005, p. 251) diz que a verdadeira competência do líder está "relacionada à capacidade do indivíduo em tomar decisões e gerar os resultados esperados". Assim, infere-se que a solução de um problema não consiste no simples objetivo de eliminá-lo rapidamente, mas sim em alinhar a solução e a tomada de decisão com o que é esperado pela organização.

Em seguida, o ato de pedir a opinião dos colaboradores e analisar as ideias sugeridas por eles recebeu dois votos, tanto no grau 1 como no grau 3. Por ter sido classificado majoritariamente em níveis mais baixos, averígua-se uma contradição quanto às estatísticas vistas no gráfico nº 6. O conceito de forças de situação explanado por Bateman e Snell (2011) remete à ênfase da postura do líder diante dos colaboradores. Nota-se com maior vigor essa imposição por meio da justificativa que considera os liderados "como o fator crucial de qualquer processo de liderança" (SANFORD, 1950 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187).

Ao fazer uma correlação entre essas argumentações, observa-se que as opiniões dos colaboradores agregam valor às informações que ajudam a lidar melhor com a situação, a fim de suprir os processos de liderança na interpretação lógica e racional das variáveis que envolvem o problema.

Em contrapartida, apesar das opiniões dos indivíduos não terem ocupado altas posições de importância, os gerentes possuem a convicção de que não trabalham sozinhos e que dependem de suas equipes. Tal imposição foi examinada no gráfico nº 8 e pode ser constatada pelos baixos graus (1 e 2) em que a etapa do 'fazer com que os colaboradores resolvam os problemas' se encaixou.

5 CONCLUSÃO

Este artigo procurou compreender quais os diferentes papéis de atuação de um líder no âmbito organizacional das lojas de um shopping em Anápolis – GO, para que, por meio da aplicação e análise de questionários estruturados, fosse possível responder ao problema científico de se identificar os perfis de liderança predominantes nas lojas.

A metodologia utilizada configurou-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, de campo e bibliográfica, em que os dados foram tratados quali-

quantitativamente. A indisponibilidade de tempo dos sujeitos da pesquisa, a ausência dos colaboradores, a perda de questionários por parte de alguns indivíduos, o medo de se comprometerem com suas respostas, e a representatividade da amostragem escolhida foram os principais fatores limitantes desse método.

Os questionários respondidos pelos gerentes e colaboradores possibilitou, num primeiro instante, entender que o estilo de liderança não se perpetua por meio da convicção do próprio gerente, mas sim pela maneira como as suas equipes veem o seu comportamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por conseguinte, torna-se substancial destacar alguns pontos de ambos os lados da análise. Sob o ponto de vista dos gerentes, eles afirmam não tomar decisões por conta própria e permitem que as equipes tomem decisões próprias, mesmo que superficialmente. Os estudos de Aguiar (2005) denotam essas características como as de um líder situacional. A consciência que os gerentes possuem de que não é necessário resolver todos os problemas sozinhos apresentou uma premissa básica para a complexa abordagem de liderança pós-heroica, vista pelos autores Bateman e Snell (2011).

Além do mais, as atitudes tomadas pelos gerentes diante de uma situação-problema estão sempre voltadas ao fator tempo. Tomar decisões considerando somente esse fator leva à sobreposição do lado inflexível de um líder, que age, necessariamente, por meio da emoção/instinto (BARBIERI, 2013).

Já sob o ponto de vista dos colaboradores, os pensamentos de Abaly (2005) e Rowe (2002) evidenciam que o fato dos gerentes chamarem a atenção diante de trabalhos realizados de maneira inadequada e de serem exigentes ao passar instruções e/ou ordens remetem aos estilos autocráticos de liderança. Em seguida, a confiança percebida pelos colaboradores não está firmada categoricamente, pois ela está alicerçada na produtividade, e não em outros fatores como lealdade, comprometimento e energia (KOUZES; POSNER, 2007).

Porém, os gerentes demonstram preocupação quanto aos problemas pessoais dos colaboradores, desempenhando assim uma abordagem de liderança democrática (MARRAS, 2011). A fim de estipular efetivamente quais comportamentos dos líderes estão em maior notoriedade, o gráfico nº 5 permitiu averiguar como as dimensões profissionais e pessoais dos líderes são inferidas. A dimensão profissional ocupou graus 1, 2 e 5, enquanto que a pessoal, os graus 3 e 4. Destaca-se, então, que os patamares elevados (4 e 5) são preenchidos por ambas dimensões, no que se depreende em aspectos situacionais de liderança.

Quando a análise é feita com base nas estatísticas de Missão, Visão e Valores de cada uma das lojas, existe uma deficiência quanto ao entendimento do propósito individual e organizacional por parte dos colaboradores. Em consequência, surge uma característica que demarca o líder transacional. Segundo Bateman e Snell (2011, p. 407), "a liderança transacional não é apaixonada: não estimula, não transforma, não delega poderes nem inspira as pessoas a concentrarem nos interesses do grupo ou da organização". Essa falta de comprometimento foi estudada por Barbieri (2013) ao dizer que os indivíduos focam mais nos porquês e não nos quês das estratégias, pois eles precisam se identificar, achar um propósito e um significado para que pertençam à empresa.

Após realizar uma reflexão nessas perspectivas, nota-se que os perfis de liderança predominantes são de líderes transacionais e situacionais, com tendência maior no foco do desempenho em vez da manutenção dos grupos. Logo, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa pode ser percebida por meio de uma frase de Blanchard e Johnson (2002, p. 96) a qual diz: "Objetivos iniciam comportamentos. Consequências mantêm comportamentos". E como pôde ser visto por meio de Aguiar (2005), um líder exerce influência que gera consequências. Ao impor esse raciocínio nas lojas de um shopping em Anápolis, é possível perceber que há divergências entre a teoria e a prática administrativa de um líder, o que acarreta em uma espécie de conformismo, um vício nas abordagens rasas de liderança.

Por fim, surge também uma contribuição profissional, tanto para os gerentes como para os colaboradores. Esse conformismo, quando firmado na cultura organizacional, torna-se um paradigma que pode ser quebrado através da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos dos indivíduos. Assim, as relações entre empresa, líder e colaborador fogem dessas rasas abordagens e colaboram para o alcance do funcionamento efetivo de cada uma das lojas.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALABY, José Assan. Líderes devem ser filósofos? In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista Administração (São Paulo)**. São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 set. 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; Revisão técnica: José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BECKER, Brian E. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, jun. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2014.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **O gerente minuto**. Tradução: Ruy Jungmann. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

CHOWDHURY, Subir. **O sabor da qualidade**: uma história sobre como criar uma cultura de excelência nas empresas. Tradução: Márcia Cláudio Reynaldo Alves. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HAYES, Robert *et al.* **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Tradução: Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **The leadership challenge**. 4th. ed. San Francisco, Jossey-Bass, 2007.

KUAZAQUI, Edmir. Resolução de problemas e tomada de decisão. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. **Estatística geral e aplicada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Atlas, 2005.

OUIMET, Gérard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2014.

Portal da Prefeitura Municipal de Anápolis. **Economia**. Disponível em: <<http://www.anapolis.go.gov.br/portal/anapolis/economia/>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

Revista Melhor – Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional). Executivos brasileiros estão abaixo da média em liderança e gestão de mudanças. São Paulo, 25 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/pesquisa/9392/executivos-brasileiros-estao-abaixo-da-media-em-lideranca-e-gestao-de-mudancas>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-15, mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.