

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

THAYENNI MIKAELLY MIRANDA

**LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PERFIL DE
LIDERANÇA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DA CIDADE DE
LONDRINA-PR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2019**

THAYENNI MIKAELLY MIRANDA

**LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PERFIL DE
LIDERANÇA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DA CIDADE DE
LONDRINA-PR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Silvana Rodrigues Quintilhano

**LONDRINA/PR
2019**



TERMO DE APROVAÇÃO

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DA CIDADE DE LONDRINA-PR

por

THAYENNI MIKAELLY MIRANDA

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 04 de Junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Silvana Rodrigues Quintilhano
Prof. Orientador

Prof. Me. José Luis Dalto
Membro titular

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Membro titular

RESUMO

MIRANDA, Thayenni Miakelly. **Liderança e Gestão de pessoas:** Análise do perfil de liderança em uma empresa varejista da cidade de Londrina-PR. 2019. 13.f Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

Em virtude das constantes mudanças que o mundo vem sofrendo os líderes precisam estar cada vez mais preparados. Para se adaptarem nesse contexto será necessária uma nova abordagem. Os gestores encontrarão um ambiente empresarial cada vez menos previsível e com crescente instabilidade, o que exigirá deles novas formas de gestão, focadas em atender as atuais demandas exigidas pelos consumidores. Desse modo, esse trabalho tem como objetivo fazer uma análise do perfil de liderança de uma empresa do seguimento moveleiro a fim de entender como esse perfil influencia na gestão dentro do ambiente organizacional. Para isso foi escolhido uma empresa familiar de pequeno porte do setor moveleiro onde foi aplicado aos colaboradores um questionário com o intuito de determinar o perfil da gestão da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Estilos de liderança. Perfil do líder.

ABSTRACT

MIRANDA, Thayenni Miakelly. **Leadership and People Management: Leadership profile analysis in a retail company in Londrina-PR.** 2019. 13.f Monograph (Specialization in Business Management with emphasis on Project Management) - Federal Technological University of Paraná. Londrina, 2019.

Because of the ever-changing world, leaders need to be increasingly prepared. To adapt in this context will require a new approach. Managers will find an increasingly less predictable and increasingly unstable business environment, that requires new forms of management, focused on meeting current consumer demands. In this sense, this work aims to make an analysis of the leadership profile of a company that follows furniture or a purpose to understand how this profile influences the management within the organizational environment. For this, a small family business in the furniture sector was chosen, where a questionnaire was applied to the employees with the objective to determine the management profile of the company.

Keywords: Leadership. Management. Leadership styles Leader Profile.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2. CONCEITUAÇÃO TEÓRICA: LIDERANÇA..... | 7 |
| 2.1 Tipos de liderança..... | 8 |
| 2.2 Qualidade e comportamento do líder..... | 9 |
| 3 METODOLOGIA..... | 10 |
| 4 ESTUDO DE CASO: ANALISE DO PERFIL DE LIDERANÇA..... | 11 |
| 4.1 Apresentação da empresa..... | 11 |
| 4.2 Coleta de dados: faixa Etária..... | 11 |
| 4.2.1 Coleta de dados: Apresentação dos dados..... | 11 |
| 5 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE LIDERRANÇA..... | 14 |
| 5.1 Sugestões..... | 14 |
| REFERENCIAS | |
| ANEXO A- CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO | |

1 INTRODUÇÃO

No cenário moderno das organizações é compreensível que as grandes e pequenas empresa vivam em uma busca incessante por resultados, o que faz com que tenham uma atenção constante as principais mudanças que ocorrem em seus mercados de atuação. Portanto, há uma necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e nos perfis profissionais, mediante tal realidade. As exigências desse ambiente complexo e com situações imprevisíveis, como por exemplo: a atuação da concorrência, o comportamento dos clientes, inovação dos produtos e serviços e as tecnologias que estão em constantes mudanças, têm gerado a necessidade das empresas repensarem seus negócios e o perfil de competências de seus líderes. A liderança passa a ter um novo significado, tendo os líderes que se adaptarem as exigências que os consumidores estão demandando.

Para se adaptarem nesse panorama será necessário uma nova abordagem. Os gestores encontrarão um ambiente empresarial cada vez menos previsível e com crescente instabilidade, o que exigirá deles novas formas de gestão, focadas no trabalho em equipe e no compartilhamento da decisão, de modo que produtividade e qualidade e serviço ao cliente se tornem necessidade e não mais vantagem competitiva. (BRITTO; MASTRE, 2015)

Neste sentido, a gestão empresarial requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Os gerentes precisam desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua empresa, uma vez que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

A maioria das pessoas aprende por meio de outras pessoas, de seus exemplos e práticas. Nas empresas, quem tem esse papel de guiar e ensinar é o líder. Por trás de uma grande organização, existe uma grande equipe e, por trás disso tudo, existe uma boa liderança. As empresas são feitas por pessoas, por isso, motivá-las, engajá-las e inspirá-las é à base do sucesso. O papel do líder então, se faz necessário, pois as empresas que possuem uma liderança eficiente tendem a obter os melhores resultados dos seus colaboradores.

Em relação à importância das lideranças no ambiente organizacional, as empresas pequenas e familiares não ficam atrás, precisam também como já demonstrado se adaptarem às transformações que o mercado vem exigindo. O líder da pequena empresa familiar, como também em qualquer outra empresa, tem papel essencial nessa adaptação, estimulando suas equipes a se desenvolverem continuamente, pois as transformações ocorrem de forma acelerada e todos têm de estar preparados para se adaptarem a elas. A liderança da pequena empresa familiar é o principal agente de mudança e seu papel é estimular a criação de cultura estratégica, o desenvolvimento e

a busca de realização profissional dos membros de sua equipe num ambiente de trabalho produtivo e agradável.

Os colaboradores das empresas familiares, segundo os autores Casillas Bueno, Diaz Fernandes e Vásquez Sánchez (2007) são tratados de forma muito próxima, permitindo tomadas de decisões mais rápidas e flexíveis quando se sabe qual a estratégia da empresa, obtendo-se, assim, maior vantagem competitiva. Portanto, a

proximidade entre o líder e seus colaboradores pode ser utilizada como força, pois aumenta a união e o comprometimento, tornando as mudanças mais ágeis.

Sendo assim, o objetivo desse trabalho é apresentar os conceitos de liderança, sua importância para o desenvolvimento do ambiente organizacional e quais impactos ela exerce nesse cenário. Também será abordada a tipologia da liderança, sendo elas: Autocrática, democrática e liberal para assim determinar o perfil de liderança de uma empresa familiar de pequeno porte do setor moveleiro.

2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA: LIDERANÇA

Liderança não se aplica apenas dentro das organizações, pode existir liderança em qualquer meio em que os indivíduos se encontram. Ela sempre esteve presente em nossa sociedade, nas civilizações antigas, a cada nova comunidade formada tinha um líder para guiá-la. A liderança sempre foi um modo de organização do indivíduo para se desenvolver em sociedade.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1),

a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança.

Então, para a sobrevivência de uma sociedade era necessário que existisse um gestor, um guia para direcionar as atividades que deveriam ser realizadas a fim de trazer produtividade para a comunidade como um todo. Sendo assim, não é estranha a importância dada à figura do um líder nas organizações. E o porquê das empresas investirem cada vez na formação de líderes que entendam as novas exigências da sociedade moderna. Nos dias atuais, a necessidade de liderar equipes passou a ser de extrema importância a fim de criar vínculo que aproxime e dê incentivo ao colaborador, proporcionando alto comprometimento com o exigido pela organização, podendo gerar satisfação para ambas às partes envolvidas.

Para Chiavenato (1994) a Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Já segundo Maximiano (2002), liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas.

Liderar então é o ato e a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. (WRIGHT, 2011; HUNTER, 2004).

Já Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o

líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

Oliveira (1997) também apresenta sua definição de liderança, para ele liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras. Logo, podemos dizer que a liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum.

Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das empresas em tê-la em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem sucedido.

Essas definições de liderança demonstram que um bom líder deve ser capaz de inspirar os outros e estar preparado para fazê-lo. No entanto, liderar é uma tarefa complexa, pois o bom líder, além de habilidades técnicas para gerir colaboradores e a equipe, deve ter também a capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações.

2.1 Tipos de liderança

Existem muitos estudos a respeito da importância da liderança no bom funcionamento de empresas e grupos. De acordo com os autores citados nessa pesquisa, ser um bom líder resulta em melhores resultados dos colaboradores para as empresas. A busca por líderes qualificados é cada vez maior, com isso, estes estão cada vez mais adeptos de treinamentos que aprimorem ainda mais o conhecimento que já possuem. Devido a essa popularidade, surge a necessidade de compreender os modelos de liderança e sua importância nas organizações.

Os tipos de liderança podem influenciar diretamente a eficiência de uma organização e a qualidade dos resultados obtidos. Entender bem os diferentes tipos de liderança pode ajudar muito na hora de escolher qual é a estratégia mais eficiente para o ambiente em que você atua. A forma como cada profissional lidera seu grupo, tem um impacto direto na geração de resultados pelo maior ou menor engajamento dos seus membros. Para Chiavenato (2003, p.124) os estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu de comportamento de liderar”. O comportamento do líder e os seus atos em relação aos seus liderados, são quem irão determinar seu estilo de liderança. Podem ser encontrados vários tipos de liderança. Os mais estudados são: Autocrática, Democrática e Liberal.

No estilo Autocrático, apenas o líder é responsável pelas diretrizes não havendo participação da sua equipe. A liderança nesse contexto é autoritária e centralizadora. As decisões estratégicas são tomadas apenas pelo líder com base no seu conhecimento de julgamento acerca do que ele determina ser o melhor para o desenvolvimento das atividades e comportamento das equipes. É ele que determina as atividades que serão desenvolvidas e as técnicas utilizadas por cada membro da equipe. O comportamento de um líder autocrático pode ser caracterizado como mais tradicional. (CHIAVENATO, 2003)

Já no estilo de liderança Democrática, as diretrizes são debatidas pela equipe tendo o líder o papel de estimular mediar às ideias apresentadas. A equipe fica responsável pela divisão das tarefas e as técnicas que serão necessárias para desenvolvê-las. Sendo assim, nesse estilo é verificada uma maior liberdade, pois os debates surgem novas perspectivas e ideias sobre as tarefas. Os líderes que trabalham com este estilo são abertos à participação, sugestões e contribuições da equipe. (CHIAVENATO, 2003)

Completando os estilos temos o Liberal e situacional, nesse tipo de liderança há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha das equipes fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O mesmo não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, somente faz comentários sobre as atividades se solicitado pelos membros de uma das equipes. A liderança liberal, no entanto, não significa ser um líder omissivo. Ele ainda possui responsabilidades, como a organização, delegação de tarefas e motivação da equipe. (CHIAVENATO, 2003)

Por fim o estilo situacional diz respeito à gestão que é pautada conforme o momento no qual seus liderados se encontram, ou seja, o líder tem a capacidade de adaptar seu comportamento a diferentes situações. Os autores Hersey e Blanchard (1986), defendem que esse modelo está baseado em aceitar que não existe um tipo certo de liderança. Pelo contrário, dependerá da situação a ser enfrentada e as estratégias mais adequadas a serem utilizadas. Na Liderança Situacional, o líder tem o papel de observar sugestões como o tipo de tarefa, a natureza do grupo e outros fatores que podem contribuir para a realização do trabalho. (HERSEY E BLANCHARD, 1986)

2.2 Qualidades e comportamentos do líder

A liderança pode surgir de duas formas, aquela natural quando o indivíduo possui já características de líder ou aquela em que a liderança lhe é imposta. Nesses dois casos as qualidades e comportamentos do líder podem ser exercitados e aperfeiçoados. É preciso saber exatamente o que e como fazer para que seus liderados o vejam como um líder verdadeiro, alguém que os inspira, que lhes dá abertura para participar e os faz trabalhar mais confiantes. Por isso, saber atuar como um líder dentro de uma equipe é fundamental para o seu sucesso. As habilidades de um líder devem estar condicionadas a honestidade, comunicação eficiente, capacidade de delegar, capacidade de definir metas, gestão de riscos, compromisso e a capacidade de motivar sua equipe.

Para que o líder tenha a confiança de sua equipe, sua conduta ética tem que ser exemplar. Como uma de suas funções é transmitir aos seus liderados os valores e crenças da organização suas ações deve estar alinhadas ao que a empresa acredita. Também é esperado que um líder tenha domínio da comunicação. Ser capaz de descrever de forma clara o que precisa e espera é extremamente importante para o bom funcionamento de uma equipe. Treinar novos membros e criar um ambiente de trabalho mais produtivo depende de uma comunicação eficiente. Estar acessível e saber ouvir as ideias e sugestões compartilhadas por seus liderados. Assim como a comunicação, a capacidade de delegar também é uma das qualidades esperadas de um líder. Delegar funções é essencial para criar uma equipe organizada e eficiente. Identificar os pontos fortes e fracos de cada

membro da equipe é de extrema importância para poder distribuir as tarefas extraindo melhor da equipe. (PETENATE, 2018)

Muitas vezes para que o produto ou serviço seja entregue no prazo é necessário que o líder defina metas para sua equipe. Os líderes precisam saber comunicar os objetivos de forma simples e direta aos liderados. A clareza facilita o alcance do resultado esperado, pois simplifica a busca por soluções eficientes.

Gestão de risco também faz parte das qualidades esperadas de um líder. É bem comum atrasos ou situações inesperadas num projeto que possui prazo de entrega estabelecido. Grande parte do trabalho do líder é apagar incêndios e manter a tranquilidade da equipe, assim como o nível de confiança no negócio ou projeto.

Para completar o líder deve demonstrar compromisso e saber motivar a equipe. Estar comprometido e dar exemplo são qualidades de fundamental importância. Quando os liderados enxergam no líder um exemplo a ser seguido ele consegue a motivação necessária para o sucesso. (PETENATE, 2018)

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia utilizada nesse trabalho, ela será dividida em duas etapas: Primeiramente será feito uma análise quantitativa, utilizando como instrumento o questionário. Segundo Richardson (1989), o método de pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Nesse questionário serão desenvolvidas questões que irão determinar qual perfil de liderança encontrado na pesquisa.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa, será utilizada a análise qualitativa para melhor compreensão de tais resultados. Em um projeto qualitativo, o autor vai descrever um problema de pesquisa que possa ser mais bem compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno.

Dessa forma, a finalidade é coletar dados quantitativos através dos questionários aplicados, podendo na segunda etapa aprofundar e debater os resultados em uma análise qualitativa.

Já quanto aos objetivos será utilizada a pesquisa exploratória que tem como finalidade uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Em sua maioria essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2010, p. 80). A pesquisa exploratória contribui na busca do conhecimento onde o embasamento bibliográfico foi fundamental para dar legitimidade teórica ao suporte do estudo.

Os instrumentos metodológicos utilizados serão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Gil (1999), explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Assim, de acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre um determinado assunto. O material consultado na pesquisa bibliográfica serão livros, pesquisas, monografias, jornais, teses, entre outros.

Quanto à análise dos dados, será utilizado o uso do método de estudo de caso com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores em relação ao perfil da liderança em seu ambiente de trabalho. Vergara (2003) argumenta que o estudo de

caso é uma das estratégias de pesquisa que melhor se adequa a investigação por ter caráter de profundidade e por ser um método compreensível a todos.

4 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO PERFIL DA LIDERANÇA

O estudo de caso em questão trata-se da análise do perfil de liderança de uma empresa varejista do setor moveleiro localizada na região de Londrina –PR. A pesquisa foi desenvolvida através de questionários que foram aplicados aos funcionários da empresa a fim de determinar o perfil da liderança.

4.1 Apresentação da empresa

Empresa do setor moveleiro com foco na venda de moveis soltos, localizada na região de Londrina PR, fundada no ano de 2009 por duas irmãs que somaram o sonho de abrir o próprio negócio mais a experiência em vendas que possuíam. Empresa familiar de pequeno porte, conta atualmente com duas sócias e quatro funcionários, sendo dois no setor de vendas e os outros dois responsáveis financeiros. A hierarquia é centralizada nas duas sócias proprietárias, sendo a sócia A responsável pela gestão administrativa e financeira e a sócia B pelo acompanhamento e auxílio à equipe da venda.

4.2 Coleta de dados: faixa etária e tempo de serviço

Nos questionários aplicados observou-se que os funcionários possuem faixa etária de 20 a 45 anos e o tempo de serviço gira em torno de 2 a 9 anos.

4.2.1 Coleta de dados: Apresentação dos dados

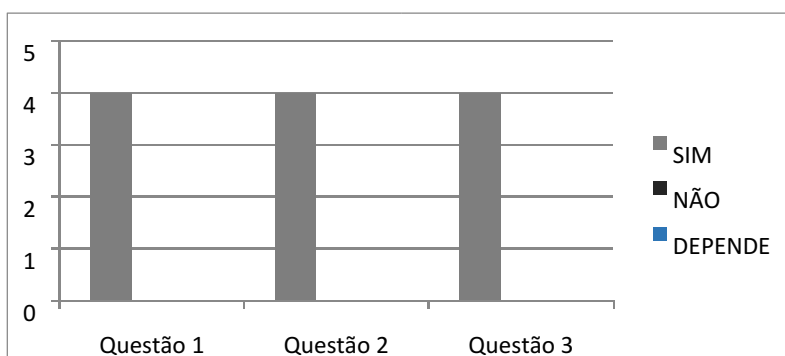
No questionário aplicado, considerou-se nas três primeiras questões assuntos referentes ao comportamento do líder frente à gestão da equipe, conforme observa-se:

Questão 1. Se o líder lidera através de exemplos;

Questão 2. Se o líder estimula a iniciativa dos funcionários;

Questão 3. Se o líder aceita críticas ou sugestões vinda dos colaboradores.

Figura1 – Análise do Comportamental do Líder



Fonte: Da autora, 2019

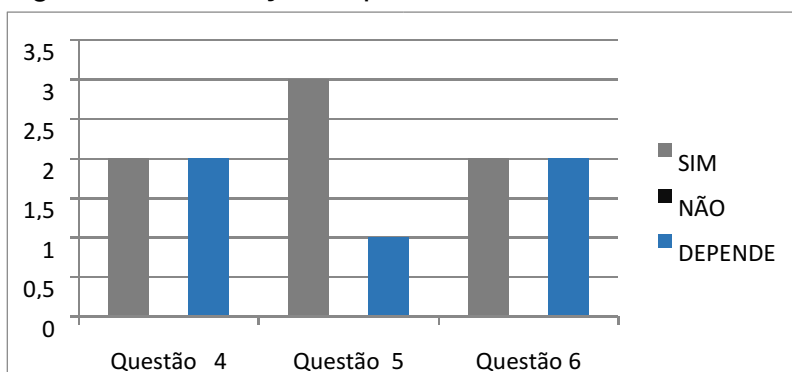
Em relação ao comportamento do líder foi possível observar que 100% dos colaboradores mostraram-se satisfeitos com os aspectos que foram analisados. O líder utiliza de exemplos para demonstrar como as atividades devem ser realizadas, estimula a iniciativa e aceita sugestões ou críticas vindas de seus funcionários. As questões 4, 5 e 6 contemplou o desempenho das orientações advindas do líder em relação às atividades desenvolvidas pela equipe, conforme segue:

Questão 4. Como é a orientação do líder;

Questão 5. Quando surge um problema, o líder auxilia na resolução;

Questão 6. Os funcionários preferem ser supervisionados ou trabalhar com mais autonomia.

Figura 2 – Orientação/Supervisão do Líder



Fonte: Da autora, 2019

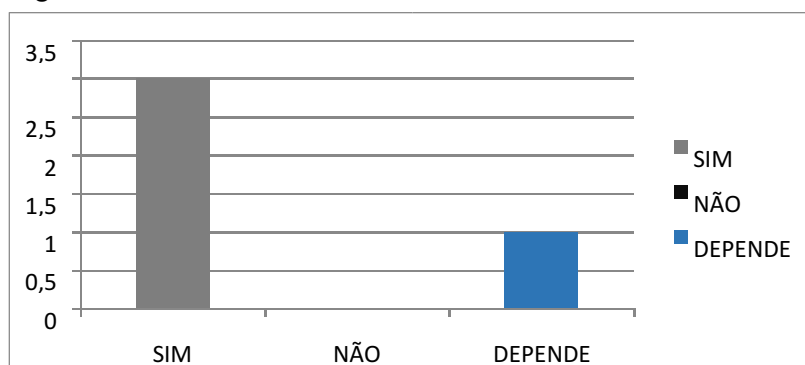
A questão 4 refere-se ao processo de orientação do líder em relação às obrigações que os colaboradores precisam cumprir. 50% responderam que todas as ações são bem orientadas e 50% responderam que nem sempre possuem orientações bem definidas. A questão 5 refere-se ao auxílio do líder na resolução dos problemas. 75% responderam que o líder está sempre disponível para resolver as situações e 25% responderam que nem sempre o líder se envolve nos problemas.

A questão 6 refere-se à supervisão do líder durante as atividades. 50% responderam que preferem trabalhar com mais autonomia. 50% responderam que gostam da autônoma, mas às vezes preferem ser supervisionados.

Esses resultados significam que o líder precisa reavaliar seu estilo de liderança nos pontos destacadas como insatisfatórios. Visto que os nem funcionários possuem orientações claras e definidas ou conseguem trabalhar com autonomia total. Isso demonstra que há falhas que precisam ser reparadas no processo de liderança. Quanto ao estabelecimento e clareza das metas orientadas à equipe de trabalho pelo líder, a questão 7 observa:

Questão 7. As metas na empresa são bem definidas e claramente explicadas.

Figura 3 – Clareza das Metas



3

Fonte: Da autora, 2019

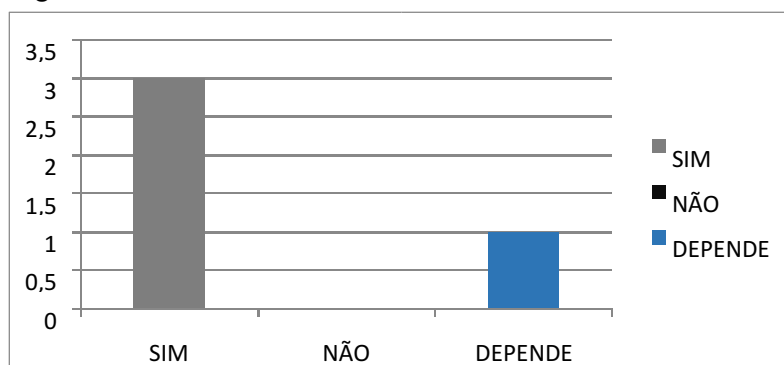
A questão 7 refere-se ao estabelecimento de metas. 75% responderam que as metas são sempre bem definidas. 25% responderam que às vezes são definidas, outras vezes somente cobradas.

Esses resultados significam que a liderança não é clara ou objetiva no estabelecimento de metas, visto que 25% dos funcionários apontam que na maioria das vezes as metas são somente impostas. O que demonstra que há falhas no processo de comunicação do

líder com seus liderados. Esse resultado também pode significar que liderança nesse aspecto possui características do estilo autocrático.

A empatia, característica primordial da liderança, foi observada na questão 8, pela receptividade do líder em relação à sua equipe: Questão 8. Como é o acesso ao líder da empresa.

Figura 4 – Acessibilidade do líder



Fonte: Da autora, 2019

A questão 08 refere-se ao acesso que os colaboradores têm ao líder. 75% responderam que possuem fácil acesso, o líder está sempre disponível e 25% responderam que nem sempre, pois às vezes o líder não está disponível.

5 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA

Com base nos dados obtidos nos questionários determinou-se que não existe um único estilo de liderança. O líder nesse caso possui comportamento característico do estilo democrático tendendo ao situacional.

No estilo democrático as diretrizes são debatidas pela equipe tendo o líder o papel de estimular e mediar as ideias apresentadas. A equipe fica responsável pela divisão das tarefas e as técnicas que serão necessárias para desenvolvê-las. Sendo assim, nesse estilo é verificada uma maior liberdade, pois os debates surgem novas perspectivas e ideias sobre as tarefas. Os líderes que trabalham com este estilo são abertos à participação, sugestões e contribuições da equipe. (CHIAVENATO, 2003) No gráfico 01 é possível verificar esse comportamento democrático, pois 100% dos funcionários demonstraram estar satisfeitos com a forma que o líder estimula a iniciativa dentro da empresa e que o mesmo está sempre aberto a receber sugestões e críticas.

Já o estilo de liderança situacional diz respeito à gestão que é pautada conforme o momento no qual seus liderados se encontram, ou seja, o líder tem a capacidade de adaptar seu comportamento a diferentes situações.

Os autores Hersey e Blanchard (1986), defendem que esse modelo está baseado em aceitar que não existe um tipo certo de liderança. Pelo contrário, dependerá da situação a ser enfrentada e as estratégias mais adequadas a serem utilizadas. Na Liderança Situacional, o líder tem o papel de observar sugestões como o tipo de tarefa, a natureza do grupo e outros fatores que podem contribuir para a realização do trabalho. (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

5.1 Sugestões

Os pontos críticos identificados na pesquisa foram: orientação e acompanhamento das atividades, supervisão e estabelecimento de metas. Observou-se que 50% dos funcionários não possuem suas atividades bem orientadas e definidas. O acompanhamento e auxílio na resolução dos problemas também não são totalmente satisfatórios, visto que 25% dos funcionários relataram que nem sempre o líder se envolve nos problemas. A supervisão da liderança também mostrou-se insatisfatória, pois 50% responderam que preferem trabalhar com mais autonomia. 50% responderam que gostam da autônoma, mas às vezes preferem ser supervisionados.

Como sugestão para as falhas na orientação, acompanhamento das atividades e estabelecimento de metas é aconselhado que a empresa faça um diagnóstico da situação da comunicação interna para verificar o motivo da insatisfação dos funcionários nos pontos destacados. No diagnóstico será possível identificar com mais detalhamento os pontos a melhorar para assim desenvolver estratégias específicas para cada questão. Já em relação à supervisão, onde 50% destacaram que ainda necessitam de acompanhamento na resolução das atividades é

aconselhado que a empresa desenvolva a autonomia dos funcionários, realizando treinamento e capacitações.

REFERENCIAS

- BRITO, Lidiane Campos; MASTRE, Tania Cristina Maia. Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte. Revista Eletrônica Thesis, São Paulo, ano XII, n. 24, p.1-17, 2º semestre, 2015.
- CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ FERNÁNDEZ, Carmem; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções. Tradução Vertice Translate. Revisão Técnica Antonio Vico Mañas. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. 8. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. p.139.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de Projetos-2º Ed. Atlas S.A.2002.
- NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.
- OLIVEIRA, M. Energia emocional. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PETENATE, Marcelo. Conheça 9 comportamentos de um bom líder. Disponível em: <<https://www.escolaedti.com.br/conheca-9-comportamentos-de-um-bom-lider/>>. Acesso em: 18 maio. 2019.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- VERONESI, Luiza Belloni. 10 qualidade que todo bom líder deve ter. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/3204345/qualidadesque-todo-bom-lider-deve-ter>. Acesso em: 18 maio. 2019.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. Ed. 4ªEd. Atlas 2003.
- WRIGHT, Peter L. Administração estratégica conceitos. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

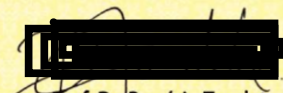
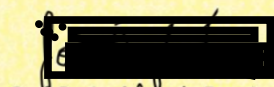
ANEXO A – CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO

ENENPRO**II ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DA UTFPR LONDRINA****EDUPEP**
*Educação em Perspectiva na
Engenharia de Produção***Certificamos que****Thayenni Mikaelly Miranda**

Participou do II Encontro de Engenharia de Produção da UTFPR Londrina (ENENPRO 2020) com o tema:
"O Futuro da Robótica e da Automação"
realizado entre os dias 04 e 06 de junho de 2019, participando da(s) seguinte(s) atividade(s):

Publicação do Artigo: LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DA CIDADE DE LONDRINA-PR." In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Sessão Temática: Educação na Engenharia de Produção, 2, Londrina. Anais: Artigo Completo. Londrina: UTFPR, 2019.

----- Carga horária total - 20h -----


Prof. Dr. Rogério Tondato
Vice-coordenador do ENENPRO
Prof. Dr. José Ângelo Ferreira
Coordenador Científico do ENENPRO