

LIDERANÇA: COMO EXERCÊ-LA DE FORMA EFICAZ NA ÁREA COMERCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO NA CIDADE DE FOZ DO IGUAÇU - PR

CLAYTON AUGUSTO FONTANA IZOTON ¹

RESUMO

A liderança é um processo essencial na vivência cotidiana, seja por meio das simples atitudes ou mesmo nas ações que envolvam complexas relações organizacionais. O objetivo deste artigo visou abordar o real valor e o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor comercial de Foz do Iguaçu em relação ao seu gerente atualmente existente. Portanto foi analisado que o profissional que se propõe estar à frente de uma organização para desempenhar atividades correlatas de liderança deve ter em mente que terá que se doar. A liderança requer doação, e tem relação com amor. Para alcançar uma gestão de sucesso, exige que o líder tenha ou adquira qualidades, tais como: abnegação, bondade, compromisso, honestidade, humildade, paciência, perdão, respeito. Aprofundar-se no estudo sobre liderança traz a tona questionamentos sobre a postura das pessoas. O presente estudo tornou-se importante para a organização devido às informações sobre o nível de satisfação do público interno em relação à liderança. No tocante à pesquisa, a coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de questionário, estabelecendo, assim, a análise e comparação dos dados em face do conteúdo teórico apresentado. Ao final, constatou-se que o índice de satisfação com aqueles que exercem atualmente cargos de liderança mostrou resultados satisfatórios no limite do ambiente pesquisado no tocante aos Gerentes de Topo e de nível Intermediário, porém passíveis de serem aperfeiçoados.

Palavras-chave: Autoridade. Liderança. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

É incontestável que as administrações e organizações atuais descobriram que se faz necessário investir no capital humano, isto é, as pessoas se tornaram o centro de suas atenções por serem os bens mais preciosos de seu patrimônio. Assim, é imprescindível a figura do líder para o equilíbrio, segurança e fortalecimento das ações que se deseja implantar na estrutura organizacional, alguém que conduza com sabedoria o coletivo em direção ao objetivo maior.

¹ Autor do artigo. Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Internacional das Três Fronteiras – UNINTER – PY.

Chiavenato (2004, p. 363) diz que:

Há algumas décadas, as organizações mecanísticas exigiam um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas. O foco se encontrava na eficiência: fazer as coisas exatamente de acordo com as regras, métodos e procedimentos da organização. As pessoas não podiam pensar, mas apenas executar e seguir as ordens dadas. Agora as organizações orgânicas estão impondo um novo e diferente padrão de comportamento das pessoas: um comportamento criativo e inovador. (CHIAVENATO, 2004, p. 363)

A liderança na gestão comercial contribui com propostas de mudança e com intenções promissoras, voltadas para uma liderança que se fará de forma renovadora e transparente.

Desta forma, o presente estudo relatou às diversas formas de liderança existentes em uma organização comercial na cidade de Foz do Iguaçu, cuja perspectiva é vivenciar uma gestão comercial que contribua para as escolhas corretas de seus gestores, e que estes sejam, porque não dizer, verdadeiros líderes no alcance de metas estipuladas pelas organizações.

Tal assertiva vem demonstrada por meio dos resultados apurados em uma pesquisa que foi realizada no âmbito comercial estudada na cidade de Foz do Iguaçu e que validam as afirmações expostas neste trabalho, procurando desta forma agregar resultado estatístico da opinião do conjunto de colaboradores da qual este se inclui, evitando-se consequentemente uma mera formalização de opinião pessoal.

O objetivo geral deste artigo foi abordar o real valor e o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa do setor comercial de Foz do Iguaçu em relação aos gerentes atualmente existentes.

Os objetivos específicos foram identificar os tipos de gestores existentes, comentar sobre os estilos de gerentes presentes na organização e propor estratégias de melhorias na prática da gestão das pessoas na organização.

Foi realizada uma pesquisa de campo e uma coleta de dados que aconteceu por meio da aplicação de questionário, estabelecendo, assim, a análise e comparação dos dados em face do conteúdo teórico apresentado.

2 LIDERANÇA

2.1 DEFININDO LIDERANÇA

Não é incomum no ambiente acadêmico se deparar com inúmeras definições de liderança/líder, difícil talvez seja encontrar uma que satisfaça plenamente o seu conteúdo e propicie ao leitor melhor compreensão sobre o tema.

Tajra (2014, p. 11), coloca que a liderança tem um papel fundamental na gestão e nos resultados que os colaboradores vão obter na organização. Diante disso percebemos que o Gestor – Líder tem grande responsabilidade para a eficácia de todo esse processo.

De acordo com MAXIMIANO (2008, p. 64):

No centro do processo administrativo estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal. Para planejar, controlar e, principalmente, organizar e executar, os administradores precisam de pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança. A liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. Assim, todas as atividades organizacionais dependem da liderança para fazer funcionar todos os outros processos da administração. (MAXIMIANO, 2008, p. 64)

Hunter (2004, p.28) define a liderança como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Existem várias definições de liderança, e resumindo, todas trazem a mesma essência, de que o líder tem a característica simples de envolver os liderados com autoridade, não sendo necessário o uso de poder ou imposição.

Garcia (2005), diz que conforme os relatos históricos, o maior exemplo de liderança do mundo foi Jesus Cristo, que com seu jeito simples, arrastou multidões de seguidores que até hoje seguem suas doutrinas e as praticam. O mesmo teve a sabedoria de aplicar autoridade ao invés de poder. Vislumbra-se também que o líder, para envolver os liderados na realização de seu sonho, precisa demonstrar humildade, saber ouvir, ser justo e verdadeiro em suas ações.

A liderança requer desprendimento e entrega, isto é, satisfazer as necessidades dos outros, antes das suas. Liderar na verdade não é impor aos outros sua vontade, e sim influenciar para que as ações sejam executadas de forma harmoniosa. Saber liderar requer dos líderes a conscientização de que, antes das ações pretendidas na elaboração das metas e objetivos, os liderados são parceiros

e devem ser vistos como pessoas importantes que levarão a organização ao sucesso e para tanto, esperam contar com líderes que lhes forneçam ambiente adequado para a concretização da missão.

2.1 PODER E LIDERANÇA

De relevada importância para a liderança é o poder, de acordo com Pinkoon (2014, p. 153) “do procedimento surge o poder. Isto porque o método mais importante de controle é, de fato, o poder. Ele pode ser dividido em várias categorias e ser efetuado em diferentes métodos.”

Silva (2009) relata que na literatura mais antiga, e certamente ainda aplicada nos dias atuais, o poder demonstrava que os líderes tinham as seguintes fontes potenciais importantes de poder nas organizações, questões listadas abaixo:

- **Poder legítimo:** O líder com poder legítimo tem o direito, ou a autoridade, de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas.
- **Poder sobre recompensas:** Aquele líder que tem o poder sobre recompensas e utiliza-se do suborno para influenciar outras pessoas que acabam obedecendo às ordens ditas por estes líderes em função da recompensa que irá receber.
- **Poder de coerção:** Este líder tem o domínio de coerção, controla as punições e pessoas acabam obedecendo para evitar punições.
- **Poder de referência:** O líder com o poder de referência possui características que permite atrair as pessoas. Geralmente as pessoas o obedecem por sentirem admiração, ao anseio de aprovação ou até mesmo necessitam serem admirados pelo líder.
- **Poder de competência:** O líder que tem poder de competência possui certas habilidades ou conhecimentos; as pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagens dela.

Diante disso percebemos que tais poderes devem ser colocados em prática com o devido bom senso, para contribuir para o processo de uma gestão eficaz.

2.2 GERENTE

Segundo o dicionário “Que Conceito” (2013, p.1), a conceituação do termo gerente se refere à pessoa que em determinada empresa ou [organização](#) tem a [responsabilidade](#) e a tarefa de guiar aos demais, de executar e dar ordens e de conseguir que as coisas sejam cumpridas de maneira correta com o objetivo de promover a organização.

Gaudêncio (2007, p. 17) diz que:

A excelência competitiva da organização depende não só de líderes como também de gerentes, e ambos, juntamente com os trabalhadores, formam a base da produtividade, da rentabilidade, da sobrevivência e do poder de adaptação da empresa. (GAUDÊNCIO, 2007, p. 17).

Nas organizações, seja governamental ou não governamental, a gestão das pessoas está associada ao gerente (gestor), que pode reunir, concomitantemente ou não os atributos de liderança, mas está rigorosamente atrelado a seguir regras predeterminadas.

2.3 DIFERENÇA ENTRE LÍDER E GERENTE

Líder e gestor são pessoas distintas, muito embora possam, em algumas situações, desempenhar papel idêntico enquanto gestores. Os líderes, por sua vez, buscam atingir seus objetivos através das pessoas, inspiram seus pares, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque passam confiança. São iniciadores, influenciadores e motivadores.

Os gerentes focam-se em metas e resultados, comandam e expressam suas opiniões, neste caso, são seguidos porque são chefes (GAUDÊNCIO, 2007). As diferenças podem ser sintetizadas conforme quadro abaixo:

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: sistema e estruturas	Foco: pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta quando e como	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre no limite	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É a própria pessoa

Fonte: Elaborado consoante informações de Gaudêncio, 2007.

Observa-se que o Gerente valoriza primeiramente os resultados enquanto que o líder realça primordialmente a pessoa, buscando nela, o meio de se chegar aos resultados almejados.

2.4 TIPOS DE LÍDER

Gaudêncio (2007, p. 66), apresenta, conforme quadro abaixo, algumas características importantes para cada tipo de líder:

SISTEMÁTICO	DIRETIVO	PONDERADO	INSPIRADOR
Foco no processo	Foco nos resultados	Foco na harmonia	Foco na interação
Metódico Analítico Detalhista Lento nas decisões	Rápido Assertivo Dinâmico Autoritário	Afetoso Quer agradar a todos Leal Flexível	Articulado Rápido Entusiasta Motivador
Visa entender e controlar o processo	Visa ação e crescimento pessoal	Visa a estabilidade nos relacionamentos	Visa o reconhecimento.

Fonte: Elaborado consoante informações de Gaudêncio, 2007.

No quadro acima podemos perceber que existem diversos tipos de líderes e cada um tem um foco que deve ser direcionado para um determinado perfil de organização. Muitas vezes poderemos ter líderes que exercer dois ou mais tipos de liderança ao mesmo tempo. Alguns até precisam desenvolver tais competências para fazer uma gestão de excelência em sua gestão.

2.5 ESTILO DE LIDERANÇA

O quadro abaixo demonstra os estilos de liderança e suas características:

TIPO	COERCITIVO	AUTORITÁRIO	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	MARCADOR DE RITMO	TREINADOR
CARACTERÍSTICAS	Exige adaptação imediata	Mobiliza as pessoas em direção a uma visão	Gera ligação emocional e harmonia	Constrói consenso por meio de participação	Espera excelência e autodirecionamento	Desenvolve pessoas para o futuro
FRASE QUE O RESUME	<i>Faça o que eu mando</i>	<i>Vem comigo</i>	<i>As pessoas em primeiro lugar</i>	<i>O que você acha?</i>	<i>Faça como eu faço</i>	<i>Tente isso</i>

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS	Resultados, Iniciativa, Autocontrole	Autoconfiança, Empatia, Catalisação de mudanças	Comunicação, Empatia, Construção de relacionamentos	Colaboração, Confiança na equipe, Comunicação	Consciência, Impulso para realizar objetivos, Iniciativa	Desenvolvimento dos outros, Empatia, Autoconsciência
IDEAL PARA	Situações de crise, “Virar a mesa”, Lidar com funcionários problemáticos	Mudanças que requerem nova visão, Necessidade de orientação mais clara	Resolver disputas nas equipe, Motivar pessoas em situações estressantes	Obter aceitação, Construir consenso, Receber a contribuição de funcionários de valor	Obter resultados rápidos de uma equipe competente e motivada	Desenvolvimento pessoal

Fonte: Elaborado consoante informações de Gaudêncio, 2007.

As características e competências emocionais do líder devem estar interligadas com o objetivo de melhores resultados, e para tanto, harmonizadas, em consonância com o quadro acima.

2.6 COMO OS GERENTES PODEM DESENVOLVER HABILIDADES DE LIDERANÇA

No processo decisório é necessário que o líder tenha a característica inovadora e “tenha a coragem de tentar”. O ser humano, como qualquer outro animal, sente medo diante de uma situação de risco. A função do medo é de imobilizar e quando isso ocorre à mensagem chega ao cérebro de imediato provocando reflexão. O passo seguinte pode tornar-se estagnação, inércia que gera agressividade, ocasionando tomadas de decisões equivocadas. (HUNTER, 2006).

De acordo com Gaudêncio (2007, p. 24), “lidar de forma madura com as emoções é saber lidar com o medo e com a agressividade, de maneira tal que as decisões sejam sempre corajosas ou prudentes. Jamais covardes ou irresponsáveis.”

Quando se fala em “importância de ouvir”, remete-se a ideia de que o líder é excelente orador. Porém, não necessariamente. Quando os líderes e gerentes desperdiçam as oportunidades de ouvir seus liderados, apresentando decisões depois de pouca ou nenhuma consulta, além de deixarem de conhecer seus talentos, demonstram que não se preocupam com as pessoas. Hunter (2006, p. 86) “Ouvir é provavelmente nossa grande oportunidade de dar atenção aos outros diariamente, dizendo-lhes o quanto o valorizamos.” Neste caso, reconhece e demonstra importância de suas contribuições em agregar valores à organização.

Segundo Gaudêncio (2007, p.32) “a humildade é a conquista do homem de conhecimento, ao passo que a arrogância é característica do homem que não sabe o quanto não sabe”.

O líder deve ser autêntico, verdadeiro, livre de orgulhos e egos que podem criar barreiras entre seus subordinados. A humildade é característica do líder que pensa no todo e menos em si mesmo.

De acordo com Lltas e Silva (2009, p. 03):

O verdadeiro líder é aquele que tem a capacidade de criar estratégias ser íntegro e buscar os melhores caminhos a serem trilhados pela equipe, contando com o acompanhamento d e seus colaboradores, que concordam e compartilham com as ideias apresentadas, considerando o líder o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. (LLATAS e SILVA, 2009, p.03).

Ainda de acordo com o autor acima integridade é sentir, pensar, agir e falar da mesma forma. É ser correto, honesto e livre de engano. O líder deve liderar pelo exemplo, isso trás confiança aos colaboradores. É fácil identificar a postura de pessoas que agem com integridade e honestidade, pelo modo como agem a cada decisão tomada e em cada ação praticada.

O profissional competente como líder deve desenvolver um conjunto integrado denominado CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, para tal, necessário saber lidar com suas emoções. Para direcionamento e condução do barco, o líder necessita se autoconhecer, identificar seus pontos fortes e fracos. Desta feita, saberá lidar com sua equipe de forma saudável, criando bons relacionamentos e evitando conflitos entre as mesmas.

Outras habilidades que certamente farão a diferença, segundo Gaudêncio, (2007) merecem ser destacadas:

- Comprometa os outros com seu sonho;
- Siga um roteiro;
- Delegue um desafio;
- De feedback;
- Aprenda a dialogar;
- Seja amigo de seus liderados;
- De um depoimento em vez de fazer uma acusação;
- Conheça-te a ti mesmo;
- Lidere com inteligência e emoção;

- Seja um líder que gerencia.

Nesse mesmo contexto, certas palavras decisivamente deverão ser incorporadas na alma do líder, a saber: benevolência, desprendimento, honestidade, perdão, respeito, humildade, resignação e comprometimento.

Os Quatro Compromissos estabelecidos por Abrasholff (2013, p. 33) servem de parâmetros para qualificar e incorporar à figura do líder: “Seja impecável com sua palavra – Não leve nada para o lado pessoal – Não tire conclusões – Sempre dê o melhor de si”.

E ainda sobre a abordagem o mesmo autor, Abrasholff (2013), acena tópicos importantes e valiosos para uma liderança eficaz, a saber:

TÓPICOS IMPORANTES E VALIOSOS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ	
• Veja o seu navio pelos olhos da sua tripulação; • Encontre as pessoas certas para os lugares certos; • Use o poder mágico da palavra; • Comunique o objetivo e o sentido; • Faça a sua tripulação pensar: “Podemos realizar qualquer coisa”; • Desbloqueie os canais obstruídos; • Crie um clima de confiança; • Proteja o seu pessoal contra os chefes lunáticos; • Busque resultados, não elogios; • Ajude a derrubar as barreiras; • Deixe a sua tripulação à vontade para se pronunciar; • Poupe a sua tripulação do mal do autoritarismo; • Fomente a liberdade de errar; • A inovação não conhece hierarquia; • Desafie a sua tripulação além dos limites; • Aposte nas pessoas que pensam por si mesmas; • Dê uma oportunidade a um marinheiro promissor; • Se uma regra não faz sentido, quebre-a com cuidado; • Vá além do procedimento padrão; • Mantenha-se à frente da competição; • “Force a barra” em nome da inovação; • Ofereça benefícios para todos; • Procure fazer o óbvio. Provavelmente é o melhor;	• Não trabalhe mais, trabalhe melhor; • Prepare o seu pessoal; • Pequenas coisas resultam em grandes sucessos; • Os novatos são importantes. Trate-os bem; • Seja como a maré cheia que desencalha todos os barcos; • Valorize o seu chefe; • Espere o máximo de sua tripulação e você vai receber o máximo; • Forme um grupo forte e entrosado; • Aconselhe continuamente e honestamente • Estimule a união; • Esqueça a diversidade; • Exercite a união; • Atribua as punições com rigor, mas de maneira justa; • O que é ruim para as mulheres é ruim para o seu barco; • Melhore a qualidade de vida do seu pessoal; • Divertir-se com os amigos torna o navio mais feliz; • Aumente os ganhos da sua tripulação; • Em tempos difíceis, relaxe um pouco; • Deixe a tripulação exibir o navio; • O segredo do bom trabalho? Boa diversão!

Fonte: Abrasholff (2013)

Os tópicos acenados acima servem de referência para as lideranças que ambicionam contar com colaboradores entusiásticos em seu corpo funcional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo expõe sobre a liderança e esboça as várias formas de liderança existentes, na empresa do setor comercial estudada.

Para sua realização foram analisados os dados e as informações obtidas em documentos e outros materiais disponíveis, apresentando-as de maneira a elucidar o assunto em estudo.

Assim, a pesquisa utilizada foi exploratória que segundo Lakatos (1999), é aquela cuja pretensão visa fazer sondagem sobre o assunto, levantamento o máximo de informações possível, recorrendo aos diversos meios disponíveis, tais como pesquisa bibliográfica e documental e levantamento de informações e outros dados através de questionários e observações a respeito da liderança; pesquisa descritiva.

Conforme Roesch (2010) consiste em descrever e conhecer as principais características, que no caso em tela, dos aspectos relevantes do processo de liderança; pesquisa explicativa, que nos ensinamentos de Vergara (2010), visa não apenas descrever as características de um determinado fato ou fenômeno, mas, pretende explicar relações de causa-efeito entre acontecimentos.

Foi realizada uma pesquisa de campo e uma coleta de dados que aconteceu por meio da aplicação de questionário, estabelecendo, assim, a análise e comparação dos dados em face do conteúdo teórico apresentado.

Neste caso, pretende-se, por exemplo, demonstrar quais as características da liderança em uma empresa do setor comercial da cidade de Foz do Iguaçu.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa com mais de 25 anos no setor comercial, atua como prestadora de serviços em Foz do Iguaçu.

A mesma está situada em um polo da fronteira onde abrange uma grande população quanto brasileira e estrangeira (Paraguai e Argentina). Possui um

ambiente amplo e arejado com uma grande estrutura a execução do respectivo serviço.

3.2 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Existe uma enorme expectativa de que o novo modelo de gestão venha a ser um sucesso e que realmente aconteça, porém haverá necessidade de quebra de paradigmas, uma mudança cultural significativa de modo a atingir o efetivo existente.

Nos bastidores, informalmente, ouve-se os comentários e retratos do total descrédito onde o pessimismo reina, como se a tônica fosse “as coisas não mudam nunca”.

Muito embora, a situação desta empresa seja similar ao relato acima, ainda reside em cada profissional à expectativa de que esta organização possa contar com uma liderança que aplique práticas inovadoras e motivadoras.

A análise dos dados e interpretação dos resultados consiste em explicar e interpretar os dados que foram obtidos na pesquisa através da tabulação de dados.

A partir do levantamento dos dados, com aplicação do questionário de satisfação para 20 colaboradores, no qual os mesmos avaliaram o seu gestor da área comercial em uma empresa prestadora de serviços na Cidade de Foz do Iguaçu.

No gráfico 01, verifica-se que a maioria dos colaboradores, com 60%, é do sexo feminino e 40% do sexo masculino.

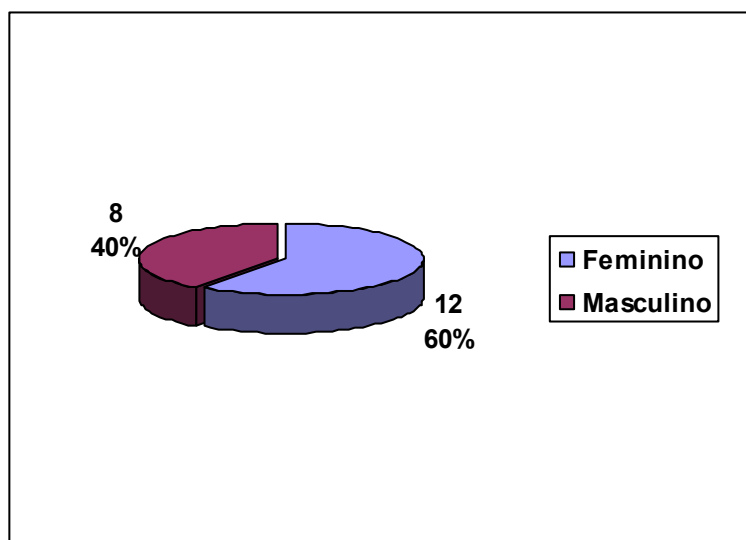


Gráfico 01: Qual o seu sexo?
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No segundo gráfico, foi demonstrada a faixa etária dos colaboradores da empresa, sendo 15% dos colaboradores com a faixa etária de 20 a 30 anos, 25% colaboradores com a faixa etária de 31 a 40 anos, 45% dos colaboradores com a faixa etária de 41 a 50 anos e 15% dos colaboradores com a faixa etária de 51 a 60 anos. Percebe-se que a maioria dos entrevistados está entre a faixa de 41 a 50 anos.

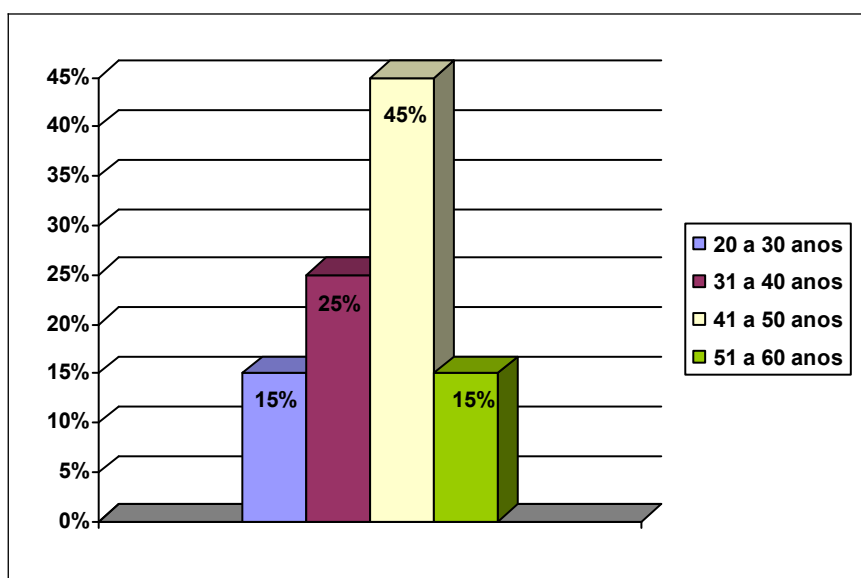


Gráfico 02 – Qual a sua faixa etária?
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Já no gráfico 03, quando é perguntado ao colaborador se ele é ouvido pelo seu gestor, 60% dos colaboradores disseram que sim, 15% dos colaboradores disseram que não são ouvidos e 05 colaboradores disseram que as vezes são ouvidos pelo seu gestor. Sendo assim, o gestor ouve apenas de 25% dos seus colaboradores, podendo acarretar desmotivação dos demais.

De acordo com Fonseca (2017), colaboradores se sentem bem quando percebem segurança no seu líder, ou seja, é necessário que o líder ouça e mostre preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores.

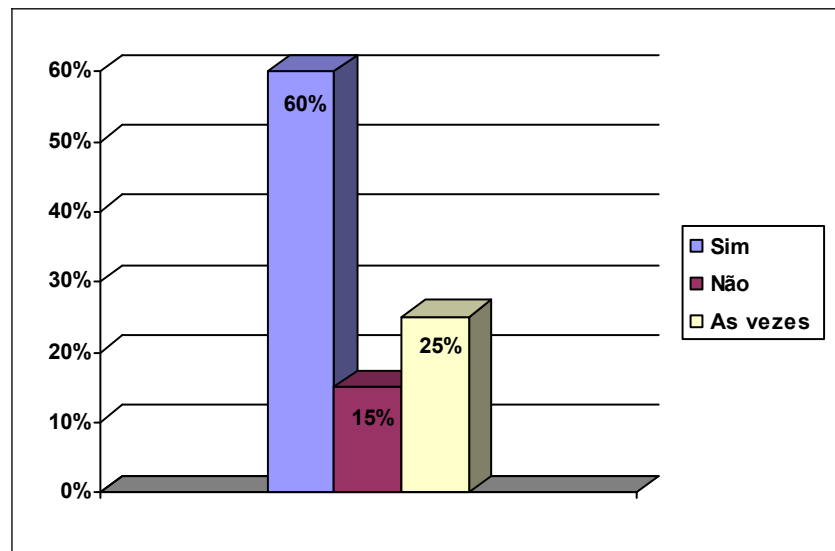


Gráfico 03 – Sou ouvido pelo meu gestor?
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Foi possível observar no Gráfico 04, que referente à atenção e o interesse que o gestor se dispõe na continuidade do diálogo, 70% dos colaboradores disseram que recebem esta continuidade, 10% dos colaboradores disseram que não recebem e 20% dos colaboradores disseram que às vezes recebem a continuidade do diálogo, ou seja, se torna necessário o gestor dar continuidade no diálogo com o colaborador através do feedback, sendo positivo ou negativo, pois o feedback ajuda o colaborador no sentido de compreender se está dentro dos objetivos que foram propostos pela empresa.

Segundo Marques (2018), “O [feedback](#) é considerado a principal ferramenta de medição do desempenho dentro de uma empresa e até mesmo fora dela. A sua aplicação contribui para orientar os colaboradores e propiciar uma visão sobre o seu respectivo trabalho”.

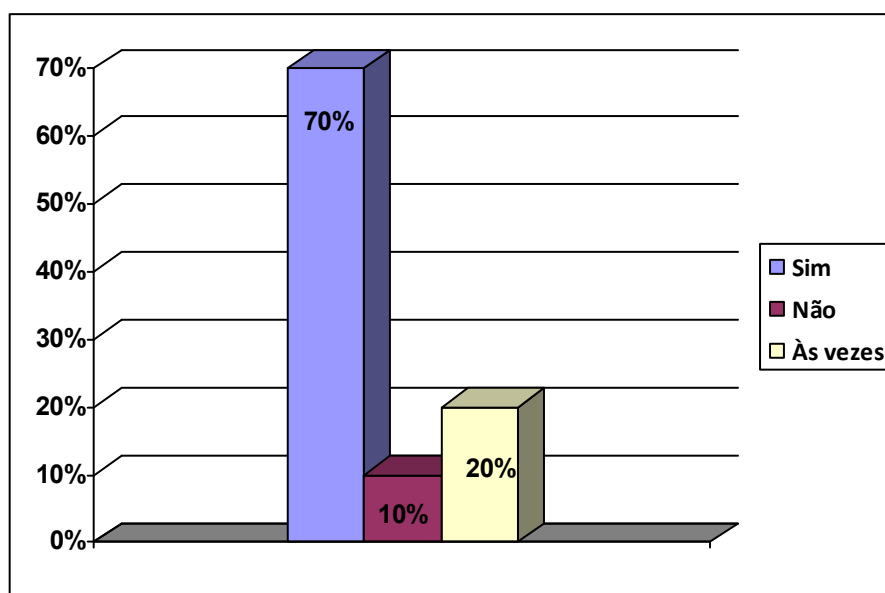


Gráfico 04: Recebo a atenção e o interesse do (a) gestor (a) na continuidade do diálogo?
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No que se refere às orientações e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, no Gráfico 05 é possível analisar que 75% dos colaboradores recebem as orientações, 10% dos colaboradores não recebem e 15% dos colaboradores disseram que recebe orientações às vezes. Quando um gestor demonstra a maneira que a tarefa deve ser realizada, diminui o risco de erros quanto à execução da atividade, pois erros podem diminuir a produtividade.

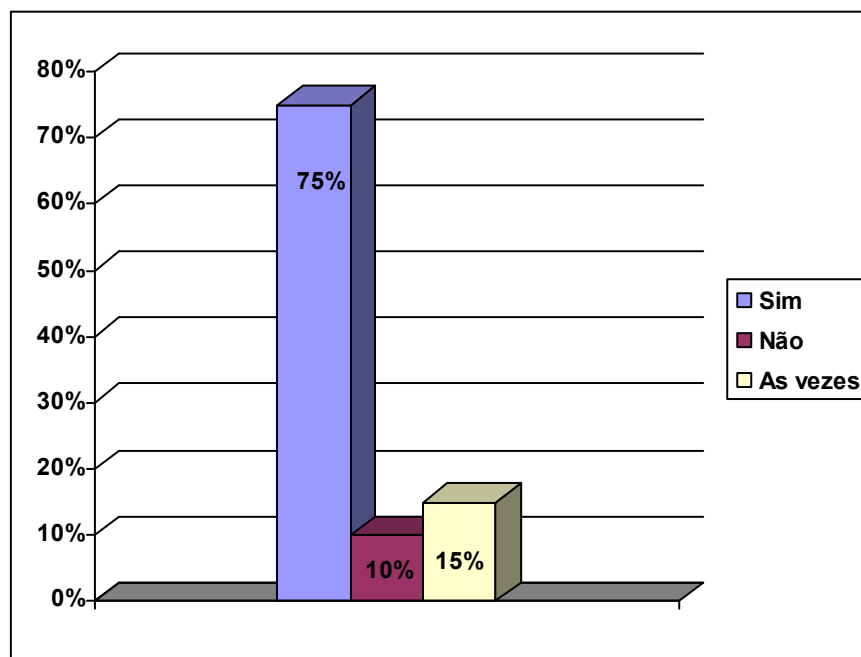


Gráfico 05: Recebo orientações do meu gestor e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades?
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Foi possível observar no Gráfico 06, quando a orientação do gestor, para o colaborador seguir um novo caminho quando não se corresponde ao um desempenho esperado, 85% dos colaboradores disseram que recebem esta orientação, 05% dos colaboradores disseram que não recebem e 10% dos colaboradores disseram que às vezes. Quando o gestor percebe que o desempenho do colaborador não está dentro das expectativas da empresa, é necessário que o gestor oriente o colaborador com alternativas para que o desempenho daquele colaborador não diminua.

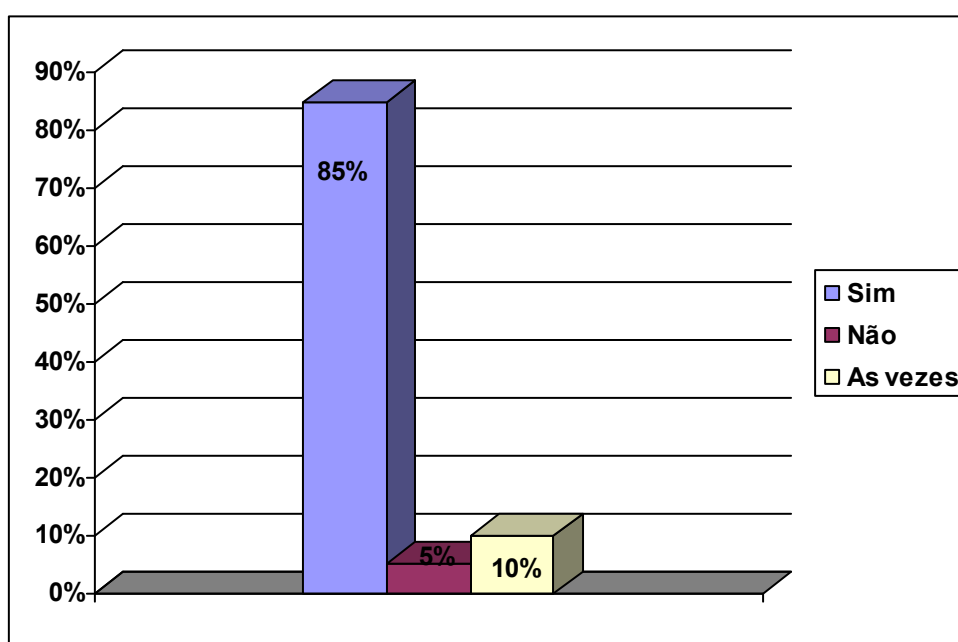


Gráfico 06: Sou orientado pelo meu gestor a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando questionado se o gestor define com o colaborador as metas a serem atingidas, foi possível observar no Gráfico 07, que apenas 50% dos colaboradores disseram que sim, 20% dos colaboradores disseram que não e 30% dos colaboradores disseram que às vezes. Foi possível observar uma porcentagem baixa desta responsabilidade que cabe ao gestor, pois caso as metas não sejam definidas com o colaborador, o comprometimento do colaborador pode diminuir, pois não existe uma regra estabelecida, podendo gerar a desmotivação do colaborador.

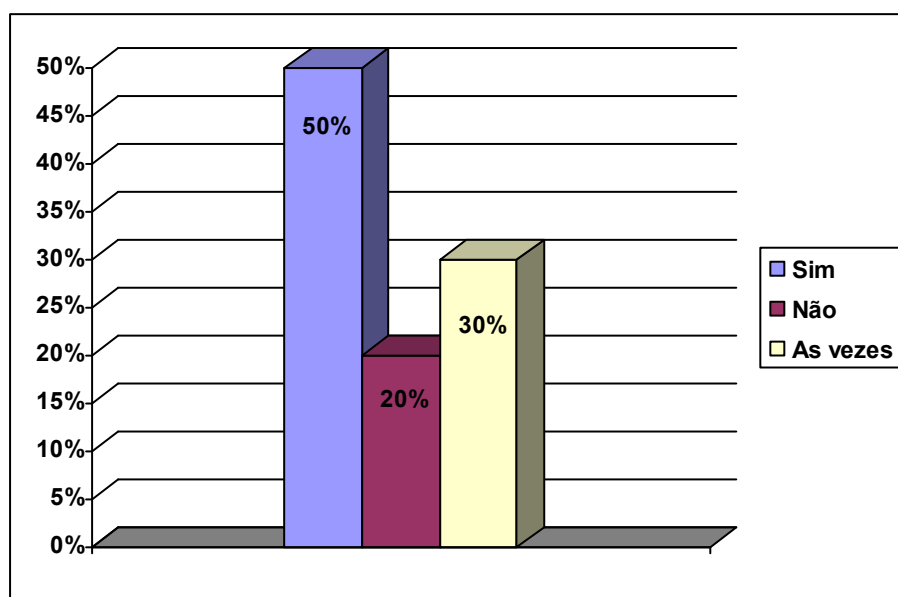


Gráfico 07: O meu gestor define comigo as metas a serem atingidas?
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No gráfico 08, quando questionado qual o nível de motivação e satisfação referente ao estilo de liderança, 02% dos colaboradores estão muito insatisfeitos, 04% dos colaboradores estão insatisfeitos, 09% dos colaboradores estão pouco satisfeitos e observa-se ainda no gráfico 08 que o índice de satisfação e motivação está dentro do esperado e tange 45%. Analisa-se também que um há nível de satisfação e motivação acima do esperado que corresponde a 40%.

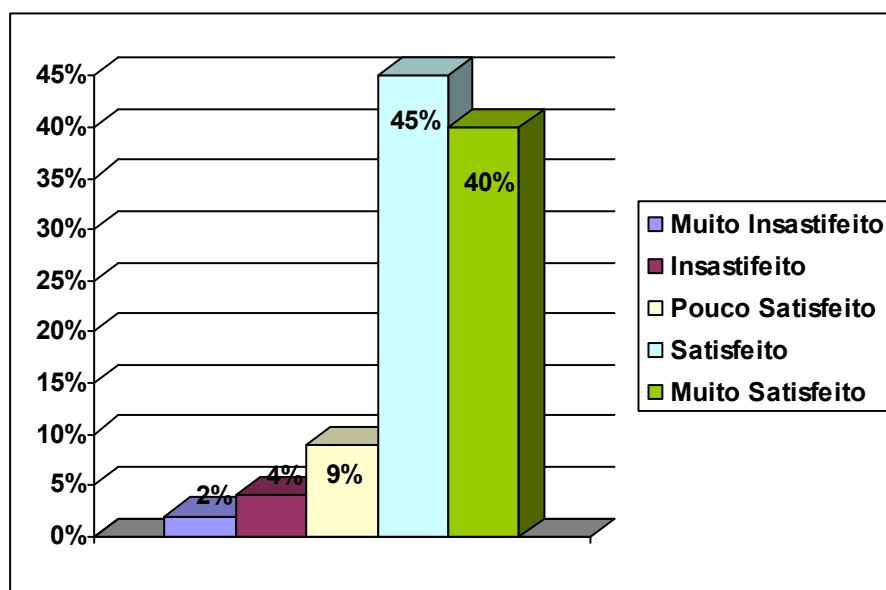


Gráfico 08: Qual o meu nível de motivação e satisfação com o meu gestor?
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4 SUGESTÕES OU PROPOSTAS DE MELHORIA

A liderança na área comercial tem um papel muito significativo, no sentido de conduzir pessoas ao alcance de resultados. Diante disso, o líder precisa estar acompanhando diariamente o desempenho dos colaboradores no sentido de estimulá-los ao alcance das metas estipuladas. E ainda reforço, que o líder precisa ser um agente de motivação dentro do processo dessa gestão por resultado.

Diante de tudo que foi proposto, o resultado da pesquisa também depõe a favor de mais melhorias no processo de liderança sendo necessário maior empenho da Administração no desenvolvimento e treinamento de seus gestores. Algum tempo atrás se pensava que liderança era algo inerente a um líder, conforme previa McGregor (1999, p. 203):

Antes de 1930, acreditava-se que a liderança era uma propriedade do indivíduo, que algumas pessoas, em número limitado, eram singularmente dotadas de capacidades e traços psicológicos que lhes permitiam tornarem-se líderes. Além disso, acreditava-se que essas capacidades e características eram herdadas e não adquiridas. (MCGREGOR, 1999, p. 203).

Ao passo da evolução dos conceitos sobre liderança, observou-se que os líderes poderiam alterar e aperfeiçoar suas habilidades e atitudes, respectivamente, através de processo de treinamento e aprendizagem, vez que já comprovado que elas não são herdadas e que podem ser perfeitamente desenvolvidas. Northouse (2004, p. 35) afirma que:

Na abordagem das características pessoais, nós mudamos nosso pensamento de foco sobre as habilidades, as quais usualmente eram vistas como inatas e relativamente fixas, para uma ênfase nas habilidades e aptidões que podem ser aprendidas e desenvolvidas. (NORTHOUSE, 2004, p.35).

Observa-se que ainda não foi possível identificar um conjunto de traços que sejam comum a todos os líderes, Dorfman (1996 *apud* MELO 2004, p.35) afirma que: *“existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo da liderança: a influência e a confiança.”* A influência é mencionada em praticamente todos os conceitos aplicados ao tema, como descrito anteriormente; quanto à confiança, Cohen (2003, p.259) diz que o líder deveria *“conquistar*

credibilidade e levar as pessoas a internalizarem os objetivos, de modo que façam o que o líder deseja porque elas querem fazê-lo”.

Por outro ângulo, a presente pesquisa possibilita um real *feedback* para o atual gestor enquanto líder, objetivando, acima de tudo, fortalecer e aprimorar as tomadas de decisões na condução das ações que levarão esta organização ao reconhecimento público, e com maior ênfase, por que não dizer, ao sucesso.

Percebe-se também que os gestores/ líderes desta organização precisam ser mais treinados, gostar realmente de pessoas, não confundir liderança com gerência, ser acessível e não ocultar resultados, motivar e inspirar a equipe comercial, utilizar técnicas adequadas para administrar conflitos e possuir realmente uma postura profissional frente a seus liderados no sentido de concretizarem mais negócios de forma comprometida e ética.

Um líder enquanto gestor dentro desta organização precisa acompanhar o processo de execução das atividades dos seus colaboradores de mais perto, possibilitando mostrar aos colaboradores o quanto é importante estar mais próximo, dar sugestões de melhorias no processo de execução, podendo levar um aumento significativo na produtividade.

Traçar metas com os colaboradores também é necessário, pois as metas devem ser traçadas de acordo com atividade, levando em consideração que metas muito difíceis, podem atrapalhar a produtividade. Sendo assim, é necessário que o líder saiba acompanhar e medir as metas para que o colaborador não se sinta pessimista em relação ao tempo proposto para realizar a atividade.

Um líder também precisa estar atento para entender o que está acontecendo, mostrar preocupação no que se passa na vida pessoal ou profissional do colaborador, pois muitas vezes o colaborador tem problemas que pode diminuir o seu ritmo de produtividade, se torna importante o líder perguntar o que poderia ser feito para melhorar a situação, passando confiança para o colaborador, pois muitas vezes o colaborador se sente tímido em perguntar algo ao seu líder, desta forma, o líder tem que estar atento para observar o colaborador.

Sendo assim, o um bom líder/gestor precisa ganhar a confiança dos seus colaboradores, pois alguns não sabem que atitudes tomar quando encontram dificuldades, é muito importante que o líder/gestor mostre o melhor caminho para se produzir melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É expressiva a importância de um líder enquanto gestor na condução de uma equipe, motivando-a e desenvolvendo o crescimento profissional de seus integrantes em função dos resultados e no alcance do sucesso que retornarão em benefícios, tanto da organização quanto do colaborador. Entretanto, não obstante os variados e crescentes números de artigos sobre liderança, ainda não foi possível desenvolver um manual prático de execução e procedimento, de como se obter ou se formar um líder, mesmo porque, existem as variáveis em relação a quem irá liderar.

Para promover um ambiente harmônico, a liderança deve basear-se na confiança recíproca, acreditando no talento de seus liderados e simultaneamente, os liderados devem reconhecer a lealdade de seu líder. Bons líderes devem ter a eficácia de inspirar os outros com autoridade, isto é, ter a capacidade de arrastar seus colaboradores na produção e conquista de suas metas, dando aos mesmos a sensação de orgulho nas tarefas desenvolvidas. Um bom líder tem que ter visões positivas e não se deixar influenciar pelas falas negativas consideradas interferências na construção de um clima organizacional satisfatório e equilibrado, para a manutenção das boas relações de trabalho.

Existem pessoas que já nascem com a essência o talento de um líder nato e outras que podem ter suas habilidades desenvolvidas. Para uma organização é essencial que o líder tenha pleno conhecimento de sua missão e valores institucionais, com vista a proporcionar à equipe maior envolvimento e comprometimento com a sua causa.

É obrigação do líder, despertar em seus colaboradores a vontade de querer aprender, embora essa seja intrínseca, e sempre se aperfeiçoando a fim de atingir os objetivos estabelecidos, bem como alcançar novos patamares de desenvolvimento pessoal e profissional.

Nem todos os profissionais designados para a condução de um posto chegam prontos para assumi-los, contudo, desde que haja motivação pessoal, paixão, o desejo de querer ser um líder que faça a diferença, as habilidades serão desenvolvidas na realização do processo.

Considerando que a sociedade está cada vez mais exigente e carente de um serviço de qualidade, é de extrema importância que as organizações aprendam com seus próprios erros e se adaptem às mudanças. Neste contexto, é indispensável o

papel do líder. Líderes que não se submetem ao processo de crescimento e transformação e não buscam se adaptarem ao meio, também perderão seu espaço no ambiente de trabalho.

Finalmente, a liderança é a qualidade de quem se doa, disponibilizando seus conhecimentos, ao mesmo tempo em que se dispõe e tem a necessidade de aprender. Posiciona-se junto aos seus liderados oportunizando-lhes ocasião favorável para o enriquecimento e crescimento profissional, para que assim, sintam-se parte integrante da equipe.

A liderança tem o papel essencial de nortear, guiar os esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização, seja ela Pública ou Privada.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana**. São Paulo: Cultrix, 2006.

CHIAVENETO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Dicionário da Língua Portuguesa> disponível em: <<http://queconceito.com.br/gerente>>. Acesso em: 18 de mar. de 2018.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LLATAS, V e SILVA JR., W. **Liderança Organizacional** - Reflexões sobre Liderança Organizacional. Publicado em 07 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-organizacional/30579/>> Acesso em: 18 de mar. de 2018.

MARQUES, Jose Roberto. **A importância do Feedback Positivo e Negativo na Empresa**. Publicado em 27 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>> Acesso em: 22 de ago. de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Atlas, 2008.

SILVA, Clovis L. Machado da.; FRENCH John e RAVEM Bertram apud ZAMPIERI, Gessi Terezinha. **Autoridade, Poder e Influência, Segundo Clovis L. Machado da Silva**. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br>> Acesso em: 20 de maio de 2018. (SILVA, Clóvis L. Machado da Mudança e análise organizacional. Curitiba : UFPR-PMC/IMAP, 1996) - *Escrito por Gessi Terezinha Zampieri*

Tajra, Sanmya Feitosa. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. -- São Paulo : Érica, 2014.

PINKOON, Damrong: **Manual do líder criativo**. São Paulo: Universo dos Livros, 2014.

VERGARA Sylvia C. **Projetos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.