

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL E *COACHING*

SIRANDA BERNARDES BORGES  
VIRGINIA DI NORONHA MARTINS DA SILVA FERREIRA

LIDERAR EM UM CENÁRIO DE DISPUTA ACIRRADA POR RESULTADOS: O  
DESAFIO DO GESTOR

ANÁPOLIS –GO  
2017

SIRANDA BERNARDES BORGES  
VIRGINIA DI NORONHA MARTINS DA SILVA FERREIRA

LIDERAR EM UM CENÁRIO DE DISPUTA ACIRRADA POR RESULTADOS: O  
DESAFIO DO GESTOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Wilian Cândido.

ANÁPOLIS –GO  
2017

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

SIRANDA BERNARDES BORGES  
VIRGINIA DI NORONHA MARTINS DA SILVA FERREIRA

LIDERAR EM UM CENÁRIO DE DISPUTA ACIRRADA POR RESULTADOS: O  
DESAFIO DO GESTOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Wilian Cândido.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Wilian Cândido Correia  
ORIENTADOR

---

Prof. Me. Wallace Nascimento Portilho de Faria  
PROFESSOR CONVIDADO

---

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
PROFESSORA CONVIDADA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por proporcionar-nos inteligência e sabedoria para conseguirmos concluir esse curso.

Aos esposos e familiares pela compreensão e apoio durante o curso.

À Maria Julia, pela força e pelo estímulo.

Aos colegas de curso, pela amizade e o carinho.

À FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS, na pessoa do nosso orientador Prof. Me. Wilian Cândido representando todos que contribuíram para que esse curso fosse concluído com êxito.

## RESUMO

A preocupação com o papel do líder no mercado atual, os seus desafios para o exercício da sua função de forma qualitativa em um cenário de disputa acirrada por resultados foram os norteadores desta pesquisa. Os objetivos foram identificar e analisar o desafio do gestor, e conseqüentemente compreender os principais dificultadores do líder e delinear os limites de sua atuação. Para alcançar os objetivos, realizou-se pesquisa bibliográfica e a partir dos estudos pré-existentes identificou-se quais os pontos poderiam ser confrontados com a realidade através de uma pesquisa de campo. Para a pesquisa de campo desenvolveu-se um questionário e aplicou-se em uma empresa de venda de automóveis em Anápolis/GO. Responderam o questionário o líder e a sua equipe de colaboradores. Após catalogar as opiniões registradas, transformou-se os dados qualitativos em quantitativos e compararam os resultados apresentados, líder *versus* colaboradores. Os principais pontos discutidos na pesquisa foram o papel do líder enquanto gestor de pessoas e responsável por resultados mensuráveis para a empresa, a sua atuação para motivar a equipe para o alcance de resultados, a comunicação e os conflitos no ambiente de trabalho. Neste sentido, para o exercício da liderança, a partir do processo de autoconhecimento, é necessário um esforço do líder em reconhecer os seus pontos positivos e os pontos a desenvolver e buscar uma melhoria contínua, assim como também é necessário um maior apoio da alta administração das empresas para capacitação e implantação da cultura da liderança sustentável nos ambientes de trabalho.

**Palavras-Chave:** Liderança. Desafio. Resultado.

## **ABSTRACT**

Concern about the role of the leader in the current market, its challenges to the exercise of its function in a qualitative way in a scenario of fierce competition for results were the guiding principles of this research. The main objective was to identify and analyze the manager's challenge, and consequently to understand the main difficulties of the leader and to outline the limits of his performance. In order to reach the objectives, we carried out a bibliographic research, which from the pre-existing studies we identified the points we could confront with the reality through a field research, in which we developed a questionnaire and applied in a car sales company in Anápolis / GO. The leader and his team of collaborators answered the questionnaire. After cataloging the recorded opinions, we transformed the qualitative data into quantitative ones and compared the presented results, leader versus collaborators. The main points discussed in the research were the role of the leader as a person manager and responsible for measurable results for the company, its performance to motivate the team to achieve results, communication and conflicts in the workplace. We realize that for the leadership exercise, from the process of self-knowledge, a leader's effort is needed to recognize his / her positive points and the points to be developed and to seek continuous improvement, as well as greater support from the top management of Companies for capacity building and implementation of sustainable leadership culture in the workplace.

**Key words:** Leader. Challenge. Result.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PAPEL DO LÍDER NO MERCADO ATUAL .....</b>	<b>10</b>
2.1	CENÁRIO ECONÔMICO PARA O MERCADO DE AUTOMOVEIS.....	11
2.2	O DESAFIO DO LÍDER PARA O ALCANCE DE RESULTADOS.....	12
2.2.1	<b>Comunicação.....</b>	<b>14</b>
2.2.2	<b>Motivação para o alcance de resultados.....</b>	<b>15</b>
2.2.3	<b>Conflitos no ambiente de trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (Empregado/ colaborador) .....	36
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (Gestor/ líder) .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o papel do líder no mercado de trabalho está posto em cheque, não basta apenas cumprir metas e apresentar resultados sustentáveis, o líder acima de tudo é responsável por manter uma equipe equilibrada, atuante e motivada para o trabalho. Nem sempre o líder tem a oportunidade de formar a sua equipe, muitas vezes ele assume o cargo em uma equipe já formada, composta pelo mix de gerações ou com estilos diferentes de atuação e de personalidade, alguns agressivos e arroçados, outros com perfis discretos e assertivos e ainda outros relapsos e talentosos.

Outra característica importante para o líder é a percepção dos resultados além dos números e a imparcialidade para que, apesar das diferenças comportamentais, a equipe seja conduzida de forma igualitária e despertada para o alcance das metas almejadas. O desafio do gestor para liderar em um cenário de disputa acirrada por resultados é o tema deste artigo.

Há liderança nos mais variados segmentos da sociedade, na religião, na educação, no esporte, no lazer, na família, entre outros, porém esse trabalho abrange o papel do líder no mercado de trabalho. Como o gestor pode liderar qualitativamente em um cenário de disputa acirrada por resultados mantendo o equilíbrio da equipe.

O objetivo principal deste artigo é identificar e analisar o desafio do gestor para liderar equipes em um cenário de disputa acirrada por resultados. Os específicos são compreender os principais dificultadores do líder no mercado contemporâneo e ainda delinear os limites do líder na promoção de resultados e equilíbrio entre a equipe.

Apesar do tema liderança ser bastante difundido nos dias atuais, no meio corporativo e acadêmico, ainda é extremamente importante aprofundar os estudos sobre a atuação do líder para alcançar resultados e gerir pessoas, principalmente no cenário atual, em que o Brasil passa por um momento de recessão econômica. Este trabalho é relevante visto que traz para a sociedade uma dialética entre o papel do líder nas teorias e o líder enquanto pessoa, o ser humano responsável pelos bons resultados da empresa, pelo equilíbrio de si mesmo e o equilíbrio e a eficácia da equipe.

Para compreender melhor o papel do líder e os seus principais desafios buscou-se autores renomados e da atualidade para o embasamento teórico e também

uma pesquisa de campo em uma empresa de venda de automóveis seminovos localizada no município de Anápolis - Goiás. A pesquisa de campo teve caráter exploratório, onde aplicou-se aos colaboradores um questionário e eles registraram as suas percepções sobre a atuação do líder, o mesmo questionário foi replicado ao líder, em caráter de auto avaliação. Os dados obtidos foram quantificados, qualificados e comparados com as impressões vivenciadas pela equipe.

Neste sentido, a seguir serão apresentados como desenvolvimento do trabalho o referencial teórico que abrange o papel do líder no mercado atual, um pouco do cenário econômico para o mercado de automóveis no Brasil e ainda o desafio do líder para o alcance de resultados, com abrangência sobre a comunicação, a motivação para alcance de resultados e os conflitos no ambiente de trabalho. Em sequência tem-se a metodologia adotada para realização das pesquisas, assim como os dados obtidos, com a análise e discussão. E logo após uma breve conclusão.

Este trabalho é relevante pelo tema abordado, pujante no meio acadêmico e importante, visto que com a pesquisa bibliográfica e de campo, perceber-se as lacunas da liderança existente no dia-a-dia de uma empresa. Permite também despertar na sociedade acadêmica e corporativa a necessidade e o valor de se ter um líder preparado para o mercado de trabalho, atuante e com aceitação da equipe. Apesar de todo o acervo existente, ainda há muito o que fazer para que a liderança se torne uma cultura.

## 2 PAPEL DO LÍDER NO MERCADO ATUAL

Líder! Atualmente a palavra líder se tornou uma constante no meio corporativo e raramente se houve dizer qualquer outra palavra quando se trata da relação entre um superior e seus colaboradores. Muitos autores classificam como diferentes os papéis do líder e dos chefes, estabelecendo para o líder um papel mais humanitário na relação de emprego.

Nas organizações existem cargos de gerentes, diretor, supervisor, superintendentes, mas não de líder, embora algumas empresas adotem essa denominação. Em princípio, liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano. E logicamente, é desejável que as pessoas que ocupam esses cargos comportem-se como líderes, o que nem sempre acontece. (CORTELLA; MUSSAKE, 2009, p.8).

A pessoa do líder traz consigo, além das metas e dos resultados esperado pelas organizações, a responsabilidade do direcionamento dos seus colaboradores. O direcionamento para as atividades operacionais do trabalho, pelo encarreiramento dentro da empresa, para a formação/capacitação profissional e ainda conhecer alguns detalhes da vida pessoal dos liderados que os influenciam no dia-a-dia.

Ser líder não é uma tarefa fácil, tanto que levam os estudiosos de diversas áreas a discutir sobre se liderança é algo nato ou pode ser desenvolvida ao longo da carreira profissional. Alguns autores da administração dizem que é nato, os chamam de líderes prontos, porém para a filosofia, liderança é uma virtude, conforme defende Cortella e Mussak (2009, p.10):

Defendo que liderança não é dom, mas virtude. Aliás, é exatamente porque não é um dom que podemos debater o tema. Porque se fosse dom, não haveria discussão: a pessoa nasce ou não com esse traço; ela o possui ou não. Já que não é dom, podemos considera-la virtude. A filosofia define virtude como força intrínseca, capacidade a ser desenvolvida.

Com essa perspectiva que os líderes podem desenvolver ou aperfeiçoar suas habilidades, seus conhecimentos e suas atitudes, os líderes de sucesso são aquelas pessoas que sempre estão dispostas a aprender, a desenvolver novas habilidades, são concentradas, utilizam novas ferramentas de gestão, são disciplinadas, ousadas e perseverantes para alcançar o objetivo traçado. (OLIVEIRA, 2015).

Há alguns princípios universais para comportamentos de líderes, ser ético é o principal deles. Mas cada organização ou empresa vai determinar, considerando sua

visão e missão, quais são as habilidades e competências esperadas dos seus gestores. Na verdade, não há um manual de instruções para ser um bom líder.

Outro ponto interessante a observar é o modelo de liderança a ser adotado pelo gestor. Há vários arquétipos: liderança autocrática, democrática ou liberal; líder diretivo ou líder de suporte; líder com perfil masculino ou líder com perfil feminino. O perfil do líder e sua forma de atuação tem bastante influência sobre o desempenho da equipe.

As pessoas, em suas expectativas sociais, geralmente esperam que os homens sejam mais focados em resultados que as mulheres. Os homens são em sua essência mais agressivos, ambiciosos, dominantes, fortes, independentes, autossuficientes e autoconfiantes, em contraste, as mulheres são mais carinhosas, compassivas, prestativas, gentis, simpáticas e sensíveis. (MANDELLI, 2015, p. 42).

Quanto ao perfil masculino ou feminino é observado que há uma diferenciação entre os comportamentos de forma natural, porém o ideal seria adotar uma mistura entre eles para amenizar ou não ter uma postura muito rígida que venha prejudicar o relacionamento com a equipe. Não se refere ao gênero, mas ao estilo de gestão.

É tentador buscar um estilo único de liderança que sirva a você em todas e quaisquer situações. Deixe-me poupar o seu tempo. Não se dê o trabalho de procurar, pois não há uma resposta universal solta por aí. Os estilos de liderança têm de ser modificados para refletir fatores situacionais. (ROBBINS, 2003, p. 77).

Se espera do líder a eficácia e não somente a eficiência. Os gestores necessitam fazer os resultados no menor tempo, com qualidade, sustentabilidade, propiciando motivação na equipe, intermediando conflitos, entre outros, mas e o cenário econômico? Qual a interferência do cenário econômico na gestão dos líderes?

## 2.1 CENÁRIO ECONÔMICO PARA O MERCADO DE AUTOMÓVEIS

Não é necessário muito esforço para perceber o cenário atual do Brasil. O país vive tempos de recessão econômica. Em dez/2016 o portal Mercados e Estratégias divulgou artigo sobre o cenário econômico atual, em que se percebe através dos dados estatísticos apresentados, uma grande retração do consumo e da entrada de investimentos estrangeiros. Apresenta ainda como dificultadores para o

mercado: a inflação, o preço do Dólar e a taxa de juros em queda; e ainda a continuação do aumento do desemprego e das quedas no PIB e no comércio exterior.

No mercado automobilístico não foi diferente. Nos noticiários sempre estão em destaque as quedas na produção e na venda de veículos e ainda os estoques continuam elevados. Em 2015 estimou o encerramento das atividades de mais de seiscentas concessionárias, mesmo considerando as novas que entraram no mercado.

Segundo dados divulgados pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) as vendas de veículos novos no Brasil caíram 20,1% em 2016, na comparação com o ano anterior. Foi o quarto ano seguido de baixa.

Os concessionários esperam melhora para este ano de 2017, porém é consenso que todas as possíveis melhoras deverão ocorrer bem lentamente. Para ilustrar, existem expectativas de que os níveis recordes de vendas, ocorridos em anos passados, somente poderão ser atingidos novamente entre os anos de 2023 a 2025. Dessa forma, fica clara a extensão da crise e como ela tende a trazer impactos por muito tempo ainda.

Considerando a perspectiva nada favorável do mercado, resta a dúvida sobre qual o desafio do líder para o alcance de resultados? Apesar do cenário econômico, o líder não pode abandonar o seu trabalho de excelência. O que os autores dizem sobre essa atuação do líder?

## 2.2 O DESAFIO DO LÍDER PARA O ALCANCE DE RESULTADOS

Todas as empresas possuem metas a cumprir. As metas cumpridas significam a sua sobrevivência, a capacidade de manter o pagamento dos seus funcionários em dias, a capacidade de manter fidelizados seus clientes e ainda a capacidade do seu crescimento, ampliação no mercado e destaque no segmento que atua.

Não compete ao líder reverter o quadro nacional da economia. Mas no cenário atual de recessão econômica, o líder possui um papel importante para conseguir alcançar os resultados. O seu desafio é enfrentar a crise e manter a equipe motivada. “Não se pode evitar uma grande catástrofe, mas pode-se construir uma organização pronta para a batalha, que tem alto nível de motivação, enfrentou outras crises, sabe

se comportar e confiar em si mesma, na qual as pessoas acreditam umas nas outras”. (DRUCKER, apud KRAMES, 2010, p.172)

Alcançar resultados em época de crise significa não abandonar o seu papel de gestor, buscar inovação, se reinventar e garantir um equilíbrio de sobrevivência. “Felizmente ou infelizmente, se há alguma coisa em comum em todas as organizações, é a crise. Ela é inevitável. E é durante as crises que mais se depende do líder. ” (DRUCKER, apud KRAMES, 2010, p.172)

Manter a postura de líder depende principalmente de uma condição fundamental que é a autonomia, acreditar em si mesmo e ter forças para colocar em prática o seu pensamento positivo, dar o exemplo e inspirar as pessoas, conforme defende de forma filosófica Cortella e Mussak (2009, p.146):

[...] a autonomia encarna aquilo que mais nos ajuda a ultrapassar turbulências. A frase é clássica e vale lembra-la: você não pode controlar o vento. Mas pode reorientar as velas do barco”. Mas, claro, a pessoa só reorienta as velas se acreditar que tem a capacidade de fazê-lo, que tem a autonomia necessária – e acho que a tarefa do líder é inspirar a pessoa para essa reorientação.

Nem todas as pessoas têm habilidades para superar esses momentos de crise, algumas preferem as rotinas e não toleram *stress* de emergência. Mas é importante lembrar que as organizações precisam de alguém capaz de liderar quaisquer que sejam as circunstâncias. O importante é que o profissional trabalhe com as competências básicas: disposição, capacidade e autodisciplina para ouvir; disposição para se comunicar, para se fazer compreender; não procurar desculpas; e a capacidade de compreender que as tarefas são muito mais importantes do que eles próprios. (DRUCKER apud KRAMES, 2010).

Nesse cenário de dificuldade, certamente o líder de sucesso se sente instigado a dar o melhor de si e desenvolver a sua equipe para alcançar o resultado almejado. O líder sozinho não é sinônimo de superação, o entrosamento da equipe em si e com o líder, garantirá o menor impacto dos efeitos colaterais desse momento.

O líder a princípio necessita fazer uma autoanálise e identificar quais os gargalos que possui para o exercício do seu papel. Reconhecer os seus pontos fracos e pontos forte e com bastante maestria equalizar com a equipe esses pontos, de forma a somar forças para o objetivo comum, que é alcançar os resultados esperados.

Alguns itens são essências no exercício da liderança e outros são inevitáveis. A exemplo destaca-se a comunicação de forma clara e objetiva, a motivação de si mesmo e da equipe, os conflitos, o crescimento ou desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros. A seguir elucidar-se um pouco mais sobre esses itens.

### **2.2.1 Comunicação**

A necessidade de uma boa comunicação vai além do que se imagina o que é comunicar-se. Todos na equipe necessitam receber de forma certa e clara as informações, os desafios, as metas ou até mesmo devolver uma informação aos seus superiores. A comunicação é o elo recíproco entre o colaborador e seu líder.

O comunicar vai além das palavras ou da escrita. Para Robbins (2003, p.94): “Não é o que você diz, mas sim o que você faz! Ações falam muito mais alto que palavras. Quando as pessoas se deparam com inconsistência entre palavras e ações, elas tendem a dar mais créditos à ação. ”

A equipe é o reflexo do comportamento diário do líder. Se o que ele diz está coerente com que faz, haverá uma sinergia. Porém se o inverso predominar, os colaboradores não terão confiança no líder e terá uma maior probabilidade de seguir o mesmo comportamento. Não são necessárias palavras para se comunicar.

Outro fator importante na comunicação é saber ouvir. Segundo Juca et al (2013, p.30) “contrariando o senso comum, o grande comunicador mais escuta do que fala. Até porque em comunicação importa menos o que eu digo, vale mais o que o outro entende e reconhece como valioso. ” Esse ouvir também é definido por alguns autores como a escuta ativa, onde o ouvinte verdadeiramente compreende o que é dito.

Para as pessoas que não tem o hábito de praticar a escuta ativa é imprescindível aplicar técnicas que venham desenvolver essa importante capacidade ou habilidade. Pode parecer simples, mas para Robbins (2003) são necessários seguir oito passos para garantir uma escuta ativa: fazer contato visual com o interlocutor, fazer inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas, evitar ações ou gestos que desvie a atenção, sempre fazer perguntas para esclarecimentos, parafrasear, reafirme o que foi dito, evite interromper o interlocutor, não fale em demasia e faça transições suaves entre os papéis de interlocutor e ouvinte.

Outro item predominante na comunicação é o *feedback*, palavra que já é comum no meio corporativo, uma ferramenta de gestão importante para interação do líder com os colaboradores, ou seja, o *feedback* pode ser usado como um método para que haja comunicação na equipe. Geralmente é aplicado de forma individual, mas nada impede que seja aplicado de forma coletiva.

Há várias teorias que abrangem a forma ou os métodos de utilizar o *feedback*: de forma estruturada ou informal, de forma positiva ou negativa, como técnica de desenvolvimento ou aperfeiçoamento profissional, entre outras. Para este estudo ser abordado o *feedback* como uma forma de comunicação, no sentido em que haja a transmissão de uma mensagem para o receptor.

Temos que tirar da cabeça que *feedback* significa apenas discutir aspectos negativos, de um desempenho abaixo do esperado. Dar *feedback* significa também fazer elogios espontâneos a comportamentos positivos específicos, sempre que eles são merecidos. (JUCA, et al, 2013, p.67)

A comunicação que a princípio se refere a falar a mesma língua, esclarece que é necessário atentar para a forma correta de abordar os colaboradores. Com a certeza que a comunicação está perfeita, em que o interlocutor e o receptor se compreendem, aborda-se a seguir outro item que é essencial para a liderança: a motivação.

### **2.2.2 Motivação para o alcance de resultados**

Motivação é um assunto muito debatido no meio intelectual. Quando associado ao papel do líder, não é difícil se ouvir que o líder necessita motivar a sua equipe. Palestras motivacionais também são difundidas no mercado de trabalho como fonte de inspiração para o alcance de resultados.

A princípio, parece um pouco controverso, mas também é comum ouvirmos o conceito que ninguém motiva ninguém. Estar motivado, de uma forma simples, significa que há um motivo para executar uma tarefa e não depende da ação de outra pessoa, mas somente do próprio indivíduo. Utilizando da psicologia e da psicossociologia, Cortella e Mussake (2009, p.52) decodifica que:

O ser humano é fortemente impulsionado por duas ambições originais: não sofrer e obter prazer. Quase tudo que fazemos tem essas duas finalidades, que podem ser chamadas de motivações essenciais. [...] quando estou em uma empresa costumo perguntar a seus diretores porque as pessoas trabalham lá. Se for só por dinheiro, teremos só meia motivação. É necessário pensar no prazer, na satisfação, na alegria, no erótico.

Se a motivação é a força que move, a desmotivação vem em contrapartida, desacelerar o processo de alcançar resultados. “Uma pessoa motivada é aquela que se dedica, qualitativa e quantitativamente, às tarefas relacionadas a metas organizacionais. Em oposição, uma pessoa desmotivada é aquela que mostra desinteresse e apatia em relação as mesmas tarefas”. (JUCA et al 2003, p. 53)

A motivação não pode ser confundida com a produtividade, apesar de estar correlacionados, Robbins (2003, p.29) afirma que “a realidade é que, embora possa haver uma correlação positiva entre satisfação e produtividade, ela tende a ser bastante pequena; de fato, é mais provável que a produtividade ocasione a satisfação do que o inverso. ”

Robbins (2003) ainda considera que o líder deve parar de focar simplesmente em aumentar a satisfação dos seus colaboradores, ele aconselha em direcionar os esforços para ajudar os funcionários a tornarem-se mais produtivos. E essa produtividade certamente será acompanhada de reconhecimento.

Construir uma relação positiva que venha atender os anseios do colaborador e ainda garantir uma remuneração adequada certamente é uma condição para as pessoas manterem seus vínculos empregatícios. E os conflitos do dia-a-dia? Qual a influência do líder nos conflitos diários?

### **2.2.3 Conflitos no ambiente de trabalho**

Conflito é uma palavra comum no meio empregatício. Conflito de interesse, de ideias e de relacionamento entre pessoas da equipe. Esses cenários de divergências nutrem diariamente a busca por resultados, o atingimento das metas e o desafio do líder está em manter o equilíbrio, ou zelar, para não permitir que essas desavenças culminem em um desagradável fim.

Onde tem pessoas, certamente há opiniões e comportamentos diferentes. A necessidade de cumprir as metas individuais, determinada pela empresa, gera entre os colaboradores a disputa por clientes, a luta pelo melhor negócio e pela melhor

comissão. Nesse aspecto, é necessário que o líder compreenda como o conflito é percebido pelo mercado de trabalho.

A forma de enxergar o conflito evoluiu com o passar dos tempos. A princípio com uma visão tradicional todos imaginavam que o conflito era algo prejudicial, algo que lembrava guerra. Porém atualmente se adota uma visão interacionista em que o conflito vem para dar fluxo para as relações, conforme descreve Robbins (2003, p. 172) “a principal contribuição dessa abordagem, portanto é encorajar os líderes a manter um nível mínimo constante de conflito – o suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. ”

Já que o conflito começa de uma discordância ou de uma pequena discussão e caso não chegue no consenso certamente se fortifica, é necessário compreender que em uma organização podemos classificar os conflitos em três tipos: os de tarefas, os de relacionamentos e os de processos:

O Conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo e metas do trabalho. O conflito de relacionamento ocorre nos relacionamentos interpessoais. E o conflito de processo está relacionado a como o trabalho é executado. As evidências indicam que enquanto os conflitos de relacionamentos, na maioria das vezes, são prejudiciais em grupos ou organizações, baixos níveis de conflitos de processo e de tarefa, no geral, são benéficos. (ROBBINS, 2003 p. 115).

Considerando que o conflito de relacionamento é inevitável e por mais que muitas pessoas acreditam que é prejudicial às equipes, muitos pesquisadores entendem que eles são necessários, podem estimular a produtividade e a motivação das pessoas. Um tipo comum de conflito no relacionamento é a divergência de gerações tão corriqueira atualmente nos ambientes de trabalho.

As empresas geralmente contam com três gerações de colaboradores: Os *Baby Boomers* (nascidos de 1946 a 1964) que caminharam junto com as empresas até os dias atuais e se deparam com novas gerações a “X” (nascidos de 1965 a 1979) e a “Y” (nascido de 1980 a 2000) com comportamentos diferentes dos seus. (O GLOBO, 2013).

A maior diferença a ser superada está nos extremos, entre os *Baby Boomers* e os profissionais da geração Y. Segundo artigo publicado pelo Gazeta do Povo (2012) indivíduos da geração Y “são muito pragmáticos, não têm grande apego à posição que ocupam e estão pouco preocupados com a carreira, mas sim com o sucesso. Por outro lado, aprendem coisas novas muito rapidamente, têm muitas ideias e disposição

para realizá-las”. Quanto à geração X não apresenta muita divergência com os *Baby Boomers*, apesar de ambos apresentarem um comportamento diferente. Talvez a dedicação e o compromisso com o trabalho sejam os fatores atenuantes que minimizam os conflitos dessas duas gerações.

Para o bom relacionamento desse *mix* de gerações é necessário utilizar-se dos princípios do reconhecimento e do respeito, por parte de todos da equipe, tanto do líder quanto dos pares. Não necessariamente existe uma postura certa ou errada, o que há entre as pessoas são visões e aspirações diferentes. Se ao invés de divergir, essas pessoas somar os diferentes olhares e ideias, buscando a convergência para melhores resultados, certamente garantirá o sucesso das organizações.

Nenhuma geração tem as respostas ou a responsabilidade pelo futuro. O fato é que ninguém sabe – nem os velhos nem os jovens – qual é a resposta correta para problemas que enfrentamos hoje ou que enfrentaremos amanhã. Porém, todos juntos podemos contribuir com alguma coisa”. (SELMAN, 2010, p. 88)

O líder tem o papel fundamental na busca do equilíbrio entre as gerações. Ele identifica as diversas situações ocorridas no ambiente de trabalho e através de um bom relacionamento e da comunicação, ele deve influenciá-las e integrá-las, de forma a desenvolver um serviço de alta qualidade, trazendo resultados positivos e eficientes.

Apesar das várias atribuições do líder, certamente ele não pode se dar ao luxo de simplesmente resolver conflitos de relacionamento da equipe. Mas o olhar polido para essas situações e ainda ter o cuidado de examinar as fontes, tende a trazer para si a confiança e a credibilidade da equipe, ou seja, possuir atitudes éticas diante das divergências e ser justo, o conduzirá para o caminho do sucesso.

Não será abordado as técnicas de intermediação de conflitos, visto que cada situação requer uma técnica adequada. O líder precisa encarar os conflitos como meio de estimular sua equipe, de modo a não deixá-las estagnadas e apáticas. O conflito é uma oportunidade de liberar as tensões e iniciar um processo de mudança.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa realizada para elaboração deste artigo é de caráter exploratória e descritiva. Iniciada com a pesquisa exploratória, quando a partir de um problema inicial realizou-se um levantamento teórico e identificou-se as teorias já existentes sobre os assuntos abordados. Foram utilizados livros de autores renomados e bem difundidos no meio acadêmico, assim como teses e artigos disponibilizados na rede mundial de comunicação eletrônica (*internet*).

Em seguida, sob caráter descritiva, realizou-se uma pesquisa de campo. A partir dos assuntos discutidos no levantamento teórico, foi elaborado um questionário de forma padronizada e aplicado indiretamente aos entrevistados, sem a interferência do pesquisador. A partir das opiniões registradas, tanto do líder quanto dos liderados, observou-se os fatos relacionados aos temas abordados, tal como são na prática do dia-a-dia.

Essa opção foi adequada, porque o método escolhido permite fazer uma dialética entre a teoria e a prática. A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa privada e atuante no segmento de vendas de automóveis seminovos, localizada no município de Anápolis-GO. Participaram da pesquisa oito (8) vendedores/colaboradores e o líder da equipe. O mesmo questionário aplicado aos liderados foi também replicado ao líder, e assim catalogou a sua auto-avaliação e comparou com a opinião dos liderados.

O questionário aplicado possuía, inicialmente 11 perguntas de múltipla escolha, com quatro opções de respostas em caráter qualitativo: nunca, raramente, frequentemente ou sempre. E também uma última pergunta em forma de enquete, para que cada entrevistado assinalasse até três opções que consideravam ser os principais desafios a enfrentar caso fossem líderes.

Com os dados levantados, obteve variáveis qualitativas ordinais. Após agrupamento das repostas dos liderados, houve uma transformação dos dados em valores numéricos. “Em algumas situações podem-se atribuir valores numéricos às variáveis qualidades ou atributos (ou, ainda, classes) de uma variável qualitativa e depois proceder à análise como se essa fosse quantitativa, desde que o procedimento seja passível de interpretação”. (MORETTIN; BUSSAB, 2013, p. 10).

Para a análise numérica dos resultados, utilizou uma escala gradiente de pesos, conforme o Quadro 1 abaixo. A escala gradiente permite verificar, dentro de uma nota mínima e máxima, a classificação de cada proposição analisada. Para tanto, os intervalos regulares partem do zero, com intervalos de três pontos, atingindo uma nota máxima de nove pontos. O zero refere-se à ausência de satisfação do liderado ou do líder. A nota nove refere-se à satisfação completa, ou seja, a nota máxima. As demais alternativas intermediárias, tem uma variação de acordo com o intervalo adotado (três pontos).

**QUADRO 1: ESCALA GRADIENTE DE PESOS PARA FINS DE CONVERSÃO DOS CONCEITOS EM NOTAS**

Alternativas	Pesos (escala gradiente)
Nunca	0
Raramente	3
Frequentemente	6
Sempre	9

Fonte: Dos próprios autores, 2017.

Para as respostas dos liderados, registrou-se em um quadro os dados obtidos, multiplicou-se de forma direta, os pesos pelo número de marcações que teve a alternativa. Efetuou-se a soma geral dos pontos obtidos para a questão abordada e calculou-se a média que alcança essa soma pelo número total de participantes e ainda qual o percentual que a média representa da nota máxima. Para o líder foi utilizado o mesmo método.

Assim, esse método permitiu matematicamente estimar o contentamento com o item questionado, ou seja, mesmo com a variação das opiniões dos colaboradores, nota mínima e nota máxima, através da média calculada foi possível registrar e opinar se o comportamento do líder esta satisfatório e coerente com as teorias dos autores abordadas neste trabalho no levantamento bibliográfico. E ainda comparar se a auto avaliação do líder está compatível com a percepção dos liderados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados obtidos na pesquisa de campo em uma empresa de venda de veículos em Anápolis/GO, apresentam a atuação do líder sob a ótica dos liderados especificamente sobre os temas abordados no referencial teórico, e ainda, esse mesmo tema sob a ótica do próprio líder. Os temas abordados têm a perspectiva de auxiliar na identificação e na análise do desafio do gestor e também na compreensão dos seus principais dificultadores.

No questionário, o entrevistado identificou três itens como perfil: sexo, idade e grau de instrução. A empresa conta com oito vendedores. Em relação ao sexo, estão distribuídos igualmente, são quatro colaboradores do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Quanto as idades, de um modo geral, estão distribuídas proporcionalmente em três faixas, sendo dois entre 18 a 25 anos, três entre 26 e 36 anos e três no intervalo de 27 a 49 anos. Quanto à escolaridade, um não respondeu, um está cursando ensino médio, dois possui ensino superior incompleto e os outros quatro possuem ensino superior completo. Já o líder é do sexo masculino, tem a faixa etária entre os 26 a 36 anos e tem a escolaridade de ensino superior incompleto.

Para cada pergunta do questionário, foram catalogadas as respostas separadas por sexo, masculino ou feminino, a fim de enfatizar a grande divergência de opiniões entre eles, porém não serão abordadas teorias que discutem tais diversidades. As considerações serão feitas a partir do somatório total da opinião dos colaboradores e evidenciado o percentual que a média dos pontos representa na expectativa de atingimento da nota máxima. E ainda comparada com a opinião do líder.

A primeira pergunta abordou o tema motivação. O líder considerou que “frequentemente” realiza alguma ação que motiva a equipe. Dentro da escala de pesos, sua percepção representa uma nota de seis pontos. Já na avaliação dos liderados, há uma divergência de opinião entre os colaboradores do sexo masculino e feminino, porém amplamente em mesma proporção, o que gera uma nota média de atuação do líder de 4,5 pontos. Veja no Quadro 2 a votação dos liderados:

**QUADRO 2 - REALIZA AÇÃO PARA MOTIVAÇÃO**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Masculino	Feminino	TOTAL	Nota	Média Alcançada
1 - No dia a dia da empresa, o seu líder faz alguma ação que você se sente motivado(a)	Nunca	0	1	1	2	0	4,5 – Representa 50% da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	1	2	6	
	Frequentemente	6	1	1	2	12	
	Sempre	9	1	1	2	18	
	<b>TOTAL</b>		4	4	8	36	

Fonte: Dos próprios autores, 2017.

Se para alguns colaboradores o líder nunca realiza alguma ação para motivar a equipe, para outros ele sempre realiza. Essa divergência de opiniões atribuiu ao líder 4,5 pontos em média, o que representa 50% da nota geral, ou seja, é um item que precisa ser melhorado para que, em mesmo nível de sintonia, a equipe possa aprimorar os resultados.

Na segunda pergunta que questiona se o líder conhece e domina os assuntos relacionados à gestão de pessoas, o líder assume que “raramente” domina esses assuntos. Esse conceito gera uma nota de três pontos para sua atuação. Os liderados também, principalmente na percepção feminina, avaliaram que o líder não domina ou conhece assuntos relacionados à gestão de pessoas resultando em uma nota média de 3,75 pontos. Veja no Quadro 3 a votação dos liderados:

**QUADRO 3 - CONHECE E DOMINA ASSUNTOS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Masculino	Feminino	Total	Nota	Média alcançada
2 - Você considera que seu líder conhece e domina os assuntos relacionados à gestão de pessoas?	Nunca	0	1	3	4	0	3,75 – Representa 41,67 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	0	1	3	
	Frequentemente	6	0	0	0	0	
	Sempre	9	2	1	3	27	
	<b>Total</b>		4	4	8	30	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Esse item cabe uma atenção especial do líder, visto que em sua auto-avaliação, ele próprio já reconhece que é um item a desenvolver, o que é reforçado pelos colaboradores. Atingir 41,67% da nota máxima é um ponto negativo e deve estar em seu radar a busca de conhecimentos que lhe garanta segurança para lidar com a

parte mais importante da empresa, que são as pessoas, e assim tornar sua liderança sustentável.

O conceito de sustentabilidade surge da consideração do ambiente e do contexto da organização. A sustentabilidade da liderança não se refere apenas ao que o líder faz, mas também a como os outros são impactados por suas ações. Nos julgamos por nossas intenções, mas os outros nos julgam por nossos comportamentos. (ULRICH et al 2015, p. 23/24)

Para a terceira pergunta que aborda o tema comunicação, o líder considerou que a comunicação é um item que “sempre” é desafiador em sua atuação. Esse conceito representa uma nota máxima de nove pontos, ou seja, 100% de desafio. Em consonância com a visão do líder, também houve uma grande tendência feminina de identificar que a comunicação é um grande desafio para o gestor, atribuindo-lhe uma nota de 6,37 pontos em média. Veja o Quadro 4 com a opinião dos liderados:

**QUADRO 4 - COMUNICAÇÃO COMO ITEM DESAFIADOR**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Mascu- lino	Femi- nino	Total	Nota	Média alcançada
<b>3 - Você considera que a comunicação é um item que é desafiador para seu líder?</b>	Nunca	0	2	0	<b>2</b>	0	6,38 - Representa 71 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	0	0	<b>0</b>	0	
	Frequentemente	6	0	1	<b>1</b>	6	
	Sempre	9	2	3	<b>5</b>	45	
	<b>Total</b>		4	4	<b>8</b>	51	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Cabe ao leitor uma atenção especial para esse item, visto que o valor elevado conferido não representa um resultado positivo para atuação do líder, o ideal seria a nota final tender a zero. O gestor possui um grande desafio real a superar em sua liderança. A comunicação é algo muito importante e requer um certo equilíbrio, evitando conflitos entre a equipe e ainda impedindo os famosos “maus entendidos” do dia-a-dia. Não há relação humana sem comunicação, no ambiente de trabalho se torna ainda mais imprescindível.

Comunicação é um ato contínuo de equilíbrio, mantendo estáveis as necessidades conflitantes de intimidade e independência. Intimidade enfatiza proximidade e harmonização. Independência destaca separação e diferenças. As mulheres expressam e ouvem uma linguagem de conexão e intimidade, enquanto os homens falam e ouvem uma linguagem de *status*, poder e independência. Dessa maneira, para muitos homens, as conversas são basicamente um meio de preservar independência e manter *status* em uma ordem hierárquica social. Para muitas mulheres, as conversas são

negociações, para fins de proximidade nas quais as pessoas tentam buscar e oferecer confirmação e suporte. (ROBBINS, 2003, p. 92)

Para a quarta questão em que aborda o tema *feedback*, o líder considera que “frequentemente” utiliza a ferramenta com a equipe e garante uma nota de seis pontos para sua atuação. Já os liderados, em sua maioria, não consideram que o *feedback* é uma prática comum na gestão do líder, tanto na percepção masculina quanto na feminina, o que levou uma pontuação média de 1,88. Veja o Quadro 5 com a opinião dos liderados:

**QUADRO 5 - REALIZA FEEDBACK**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	R M	R F	Total	Nota	Média alcançada
4 - O seu líder realiza <i>feedback</i> com a equipe?	Nunca	0	2	2	4	0	1,88 - Representa 21 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	2	3	9	
	Frequentemente	6	1	0	1	6	
	Sempre	9	0	0	0	0	
	<b>Total</b>		4	4	8	15	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

A princípio não há condições de opinar o que levou a tamanha divergência entre a auto-avaliação do líder e a opinião dos liderados. Porém em uma organização é necessário que as pessoas estejam abertas em dar e receber *feedbacks*, essa prática deve abordar os comportamentos e não a personalidade das pessoas e também ser o ponto inicial para a mudança. “Por favor, não restrinja a prática do *feedback* a sessões formais, de caráter semestral ou anual. *Feedback* deve ser um instrumento cotidiano do líder para desenvolver pessoas” (JUCA et al, 2013, p. 65).

Para a quinta pergunta que aborda o tema conhece e domina os assuntos relacionados ao alcance de resultados, o líder considera que “raramente” conhece as expectativas da empresa, atribuindo-lhe nota de três pontos. Porém para os liderados, há uma outra tendência de percepção, com empate de opiniões entre os colaboradores, em mesma proporção entre masculino e feminino, a maioria considera que o líder sempre conhece e domina os assuntos relacionados ao alcance de resultados, atribuindo-lhe em média 7,5 pontos. Veja o Quadro 6, a opinião dos liderados:

**QUADRO 6 - CONHECE E DOMINA ASSUNTOS SOBRE ALCANCE DE RESULTADOS**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Mascu- lino	Femi- nino	Total	Nota	Média alcançada
5 - No dia a dia da empresa, você considera que o seu líder conhece e domina os assuntos relacionados ao alcance de resultados esperados pela empresa?	Nunca	0	0	0	0	0	7,5 - Representa 83 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	1	2	6	
	Frequentemente	6	0	0	0	0	
	Sempre	9	3	3	6	54	
	<b>Total</b>			4	4	8	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Para esse item, apesar de trazer o grande reconhecimento da equipe que o líder conhece e domina os assuntos sobre alcance de resultados, atribuindo-lhe uma pontuação bastante positiva de 83% da nota máxima, o líder se mostrou inseguro, ou com alguma necessidade de maior proximidade da alta administração da empresa em sua atuação do dia-a-dia. “O líder deve se sentir muito seguro de si mesmo para poder inspirar sua equipe. Se é negativo ou evita os riscos, não será um líder eficiente”. (KOHLRIESER, apud ULRICH et al, 2015, p.40)

Na sexta pergunta, que aborda o tema conflitos entre colegas causados pela busca de resultados, o líder considera que “frequentemente” há conflitos entre os colegas e atribui uma nota de seis pontos para o item. Já a maioria dos liderados, tanto feminino quanto masculino, consideram que os conflitos não são uma prática comum entre a equipe. Essa percepção gerou uma média de 4,13 pontos para o relacionamento entre os colegas no ambiente de trabalho. Veja no Quadro 7 as respostas dos liderados:

**QUADRO 7 - CONFLITOS CAUSADOS PELA BUSCA DE RESULTADOS**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Mascu- lino	Femi- nino	Total	Nota	Média alcançada
6 - Na sua equipe, você considera que há conflitos entre os colegas causados pela busca de resultados?	Nunca	0	0	2	2	0	4,13 - Representa 46 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	3	0	3	9	
	Frequentemente	6	0	1	1	6	
	Sempre	9	1	1	2	18	
	<b>Total</b>			4	4	8	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Neste item, observa-se a influência dos resultados esperados pela empresa no comportamento da equipe, se para os liderados há um pequeno índice de conflitos

entre si, um percentual de 46% do total que poderia alcançar, o líder já percebe que há uma maior incidência de conflitos, cerca de 66,66%. Ou seja, a equipe absorve com maior facilidade tais comportamentos.

Para a sétima questão que aborda o item intervenção em conflitos pelo líder, ele considera que “frequentemente” faz intervenção, isto é, atribui nota de seis pontos. Porém na visão dos liderados, houve extremismo negativo na visão feminina e para os homens houve uma distribuição de opiniões, o que gerou em média 3,75 pontos para a atuação do líder. Veja no Quadro 8 a opinião dos liderados:

**QUADRO 8 - INTERVENÇÃO DO LÍDER EM CONFLITOS**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Masculino	Feminino	Total	Nota	Média alcançada
7 - Casa haja conflitos entre os colegas, o líder faz alguma intermediação para que o equilíbrio e a paz se reestabeleça?	Nunca	0	2	2	4	0	3,75 - Representa a 42 % da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	0	1	3	
	Frequentemente	6	0	0	0	0	
	Sempre	9	1	2	3	27	
	<b>Total</b>			4	4	8	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

A participação do líder neste item é satisfatória sob a ótica da sua auto-avaliação. Porém, considerando que a equipe avaliou de forma negativa e atribuiu somente 42% da nota máxima permitida, é necessário que haja um trabalho, junto aos colaboradores, de modo a permitir o reconhecimento da intermediação do líder para o equilíbrio da equipe. Os conflitos realmente são inevitáveis, o segredo está em saber usa-lo a favor dos resultados e assim aumentar a produtividade.

Para a oitava questão, cujo tema foi a participação do líder nos resultados alcançados pelos colaboradores na empresa. O líder considerou que “frequentemente” participa desse resultado, o que representa uma nota de seis pontos. Já na opinião dos liderados, a maioria considera que raramente tem participação do líder em seus resultados, em média atribuiu a nota 4,5 pontos para atuação do líder. Veja no Quadro 9 a opinião dos liderados:

**QUADRO 9 - PARTICIPAÇÃO DO LÍDER NOS RESULTADOS DOS LIDERADOS**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Mascu- lino	Femi- nino	Total	Nota	Média alcançada
8 - Quanto aos resultados alcançados por você na empresa, você considera que o líder tem alguma responsabilidade ou coparticipação?	Nunca	0	1	1	2	0	4,5 – Representa 50% da nota Máxima de 9 pontos.
	Raramente	3	2	1	3	9	
	Frequentemente	6	0	0	0	0	
	Sempre	9	1	2	3	27	
	<b>Total</b>			4	4	8	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Quanto à coparticipação ou responsabilidade do líder no alcance de resultados de cada liderado, pode-se ter uma visão positiva da atuação do líder. A própria equipe considera que ele possui 50% de participação, ou seja, a equipe de uma certa forma, se considera madura e autônoma para alcançar seus resultados e ainda há o empoderamento da equipe, cabendo ao líder, somente fazer gestão dos resultados.

Para a nona questão, que questiona se o cenário econômico tem maior influência que a atuação do líder para o alcance de resultados. Na visão do líder, o cenário econômico é “sempre” determinante para o alcance de resultados, atribuindo-lhe uma nota máxima de nove pontos. Já para os liderados, na visão feminina não há um consenso de opinião, enquanto que na visão masculina, a maioria tem a mesma percepção do líder, considerando que o cenário econômico é um fator determinante para o alcance de resultados. A opinião dos colaboradores, em média atribuiu uma nota de seis pontos para o item. Veja no Quadro 10 as respostas dos liderados:

**QUADRO 10 - INFLUÊNCIA DO CENÁRIO ECONÔMICO**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Mascu- lino	Femi- nino	Total	Nota	Média alcançada
9 - Você considera que o cenário econômico tem maior influência que a atuação do seu líder nos resultados alcançados pela equipe?	Nunca	0	0	1	1	0	6 - Representa 66,66% da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	1	1	2	6	
	Frequentemente	6	0	1	1	6	
	Sempre	9	3	1	4	36	
	<b>Total</b>			4	4	8	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Se para o líder o resultado depende 100% do cenário econômico, alguns colaboradores já tem uma visão diferente e atribui somente 66,66% de influência da crise econômica aos resultados alcançados. Essa visão dos colaboradores é extremamente importante e positiva, pois deixa evidente que a equipe está disposta a batalhar pelo resultado. Já para o líder, seria plausível superar o paradigma e conseguir um novo olhar para a crise. “Liderar é navegar com mau tempo” (DRUCKER, 1990 apud KRAMES, 2010, p. 168.)

Para a décima questão que discute a preocupação do líder em relação à equipe, mesmo fora do ambiente de trabalho. O líder considera que “sempre” se preocupa com o sucesso e o bem-estar da equipe atribuindo-lhe nota máxima de nove pontos. Já para os liderados, há um forte entendimento que raramente ou nunca o líder se preocupa com os colaboradores fora do ambiente de trabalho, em média a atuação do líder atingiu três pontos. Veja no Quadro 11 a opinião dos liderados:

**QUADRO 11 - PREOCUPAÇÃO DO LÍDER COM OS COLABORADORES MESMO FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Masculino	Feminino	Total	Nota	Média alcançada
10 - Você entende que o seu líder se preocupa com o sucesso ou o bem-estar da equipe mesmo fora do ambiente de trabalho?	Nunca	0	1	2	3	0	3 - Representa 33% da nota Máxima de 9 pontos
	Raramente	3	2	1	3	9	
	Frequentemente	6	1	0	1	6	
	Sempre	9	0	1	1	9	
	<b>Total</b>		4	4	8	24	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

Há uma grande divergência entre a auto avaliação do líder e a opinião dos colaboradores para esse item. Tal divergência reluz de forma negativa para atuação do líder. Neste ponto é importante que haja um equilíbrio para que de fato a equipe esteja em sintonia com o seu líder, ou talvez, o gestor necessite deixar transparecer verdadeiramente suas intenções para a equipe. Essa sinergia certamente terá um impacto positivo no dia-a-dia da empresa e no alcance de resultados.

Para a questão de número 11 que solicita uma classificação de como é a liderança do gestor, o líder enquanto auto avaliação considera como “moderada”, o que representa uma nota de três pontos. A auto percepção do líder vem de encontro com a opinião dos liderados, embora não sendo uma opinião unanime, em média os

liderados atribuíram 4,13 pontos para a liderança do gestor. Veja no quadro 12 as respostas dos liderados:

**QUADRO 12 - CLASSIFICAÇÃO DA LIDERANÇA**

Pergunta	Percepção do colaborador						Análise de dados
	Opções	Peso	Masculino	Feminino	Total	Nota	Média alcançada
Como você classificaria a liderança do seu gestor?	Fraca	0	1	2	<b>3</b>	0	4,13 - Representa 46% da nota Máxima de 9 pontos
	Moderada	3	1	0	<b>1</b>	3	
	Boa	6	1	1	<b>2</b>	12	
	Muito boa	9	1	1	<b>2</b>	18	
	<b>Total</b>			4	4	<b>8</b>	

Fonte: Dos próprios autores, 2017

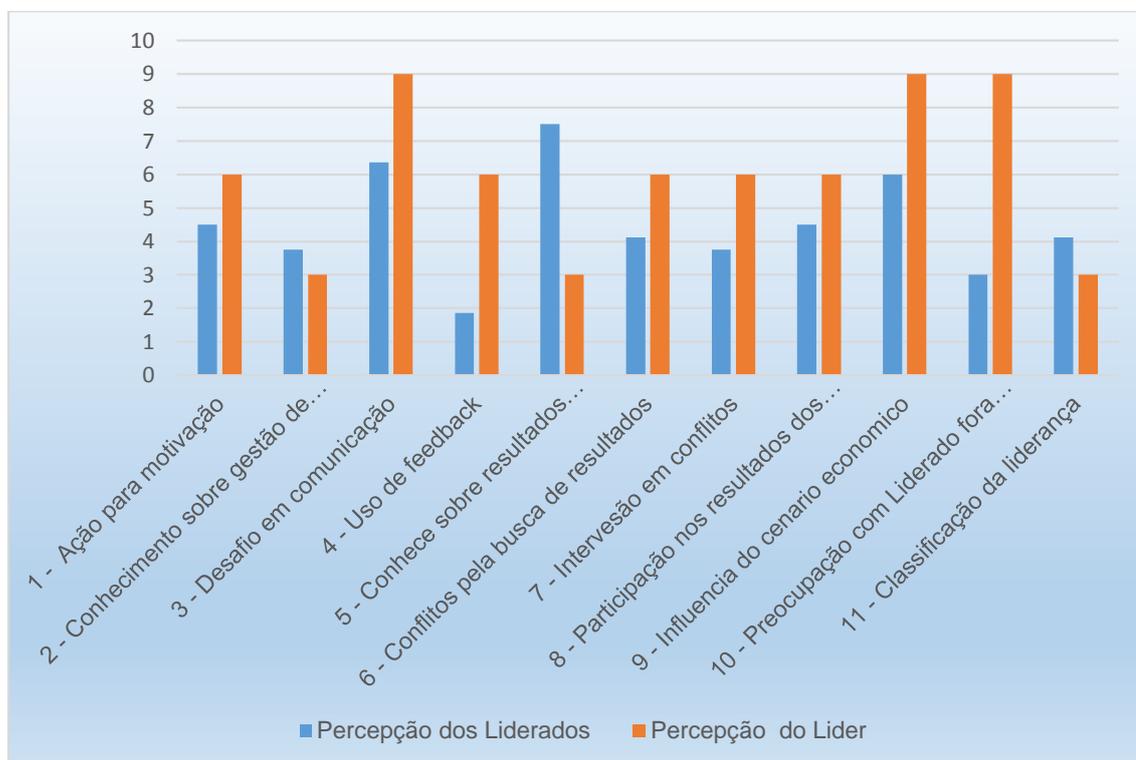
Esse item apresenta que praticamente a metade da equipe considera positiva a liderança do seu gestor atribuindo-lhe 46 % da nota máxima, porém a percepção do líder está um pouco tímida em relação a sua equipe. Se por um lado exala um conservadorismo na opinião do líder, por outro, reluz uma mediocridade. Para Myratt (apud Ulrich, 2015, p. 56) “ ‘A mediocridade é o beijo de morte para o líder’. Um líder existe justamente para acabar com a mediocridade e para tanto, a liderança nunca pode ser uma postura passiva ou regressiva. ”

Em resumo, observar-se no Gráfico 1 abaixo que das 11 questões abordadas, cinco delas tiveram uma maior variação entre a percepção do líder e a média atribuída conforme a opinião dos colaboradores. Dentre as questões destaca-se as que abordam a comunicação, o uso do *feedback*, conhecer os resultados esperados pela empresa, a influência do cenário econômico e a preocupação com os colaboradores fora do ambiente de trabalho. Os itens que mais chamaram a atenção foram: o desafio em comunicação, visto que o ideal seria a nota tender a zero e o uso do *feedback* por ser uma ferramenta tão difundida na atualidade e na percepção da maioria dos liderados ainda não é uma prática comum do líder.

A alta administração da empresa necessita apurar essa divergência de opinião entre a auto avaliação do líder e dos liderados. Compete a diretoria, definir se tais divergências são nocivas para os resultados, isto é, deliberar se o líder tem uma influência negativa na equipe a ponto de inviabilizar negócios ou prejudicar o desenvolvimentos dos colaboradores. A empresa necessita conhecer o gestor que possui e mapear os resultados da sua atuação, tanto para os resultados

financeiramente mensuráveis quanto na gestão de pessoas e definir até que ponto pode manter o líder a frente da equipe, e se for o caso, investir no seu desenvolvimento enquanto profissional.

**GRÁFICO 1 - RESUMO DA PESQUISA - VISÃO LÍDER e COLABORADORES**



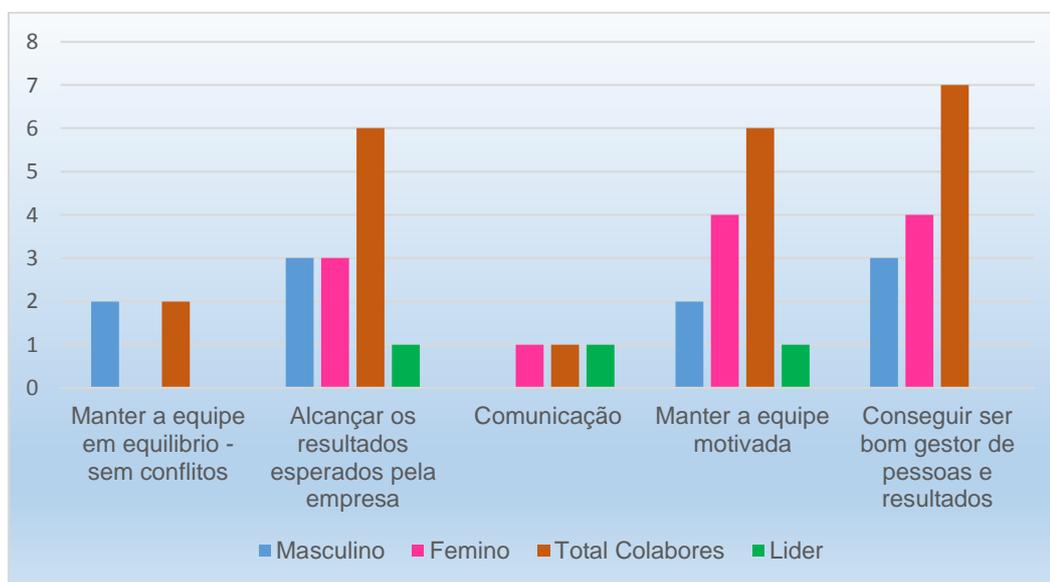
Fonte: Dos próprios autores, 2017

Os obstáculos ou as dificuldades vividas pelo líder pode ser reflexo da falta de amparo da alta administração da empresa em investir em capacitação para seus gestores. Outro fator que também precisa ser observado são os limitadores pessoais que necessitam ser reconhecidos e trabalhados, nesse caso, não necessariamente pela empresa, mas o próprio líder pode buscar caminhos para se desenvolver. O conhecimento, as competências e as habilidades de liderança propiciam o fortalecimento da autoconfiança e conseqüentemente permite um ambiente de trabalho mais leve e com resultados promissores.

A última questão, em forma de enquete, busca a reflexão da equipe e solicita que todos se imaginassem líderes. Questiona quais seriam os principais desafios a enfrentar, relacionando cinco itens que são desafiadores para o exercício da liderança, dos quais poderiam ser assinados até três itens. Nem todos os itens que são desafios para os colaboradores femininos são para os masculinos, mas alguns itens são

comuns. As opções que tiveram maior votação pelos colaboradores foram: alcançar os resultados esperados pela empresa, manter a equipe motivada e conseguir lidar com pessoas – ser um bom gestor e ter um bom resultado ao mesmo tempo. Veja no Gráfico 2 a seguir:

**GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS DESAFIOS SE EU FOSSE LÍDER**



Fonte: Dos próprios autores, 2017

Essa última questão demonstra que o tema ser líder causa uma certa insegurança nas pessoas, visto que, se estivessem seguros de si, poderiam não ter assinalado as opções e simplesmente não se encaixar em nenhuma delas. Neste contexto, cabe às empresas, ao meio acadêmico e aos próprios colaboradores, maior empenho na formação profissional das pessoas, para que em eventuais oportunidades de assumir um cargo de liderança, se sintam confiantes e preparados para desempenhar um bom trabalho.

Os resultados apresentados na pesquisa de campo demonstraram que o exercício da liderança não é uma tarefa simples, que enfrenta diversas opiniões e necessita de melhoria constante. A pesquisa também auxiliou a responder o questionamento inicial deste trabalho e atingir os objetivos propostos e assim entende-se que somente vencendo os desafios, superando as suas próprias barreiras e tendo apoio da alta administração da empresa, o gestor poderá liderar de forma qualitativa em um cenário de disputa acirrada por resultados mantendo o equilíbrio da equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser um líder eficaz, conseguir traçar a melhor estratégia para o alcance de resultados, estar atualizado com as inovações sobre liderança, sempre vai ser um tema pujante em toda a sociedade acadêmica e corporativa. Liderar é um processo que requer habilidades, conhecimentos e atitudes que o gestor deve estar disposto a desenvolver. A trajetória de ser líder requer, acima de tudo, o processo de autoconhecimento.

O pensamento de que os bons líderes são natos, já deixou de ser o foco das discussões atuais, pois essas pessoas não são suficientes para suprir o mercado de trabalho. Cada vez mais é evidente a necessidade de pessoas qualificadas, pessoas que estejam dispostas a inovar, a se desenvolver e galgar bons frutos no processo de liderança.

Livros, revistas, portais eletrônicos, dão sinais de que no Brasil há muitas publicações sobre liderança, desafios, comportamentos de mercado, gestão de pessoas ou assuntos relacionados com esses temas. Porém o que falta nas empresas é adotar a cultura da liderança e não permitir que a mediocridade lhes sufoquem com um excesso de gerenciamento.

Para os desafios do exercício da liderança, dentro dos itens que o líder considera difíceis de atuar, cabe ainda um discernimento se este pode ser transformado em algo positivo, ou seja, enxergar com bons olhos e dar ênfase no que tem de proveitoso, a exemplo dos conflitos, que são inevitáveis, mas podem refletir na produtividade da equipe. Por outro lado, há alguns itens que decisivamente dependem de um esforço do líder em superar, a exemplo da comunicação, que certamente mesmo que a empresa aplique um intensivo de palestras e cursos para o desenvolvimento, se não houver a meta pessoal do líder em mudar seus hábitos não será exitoso.

Diante da pesquisa realizada, percebe-se que o líder da empresa de vendas de automóveis, como qualquer outro segmento de mercado, não está protegido das dificuldades enfrentadas no processo da gestão. Motivar pessoas, ter conhecimento sobre os assuntos relacionados a gestão de pessoas, comunicação, *feedback*, conflitos entre a equipe, proporcionar resultados mensuráveis para a empresa, são os principais desafios do exercício da liderança.

A liderança com qualidade depende de um esforço do líder, ou seja, o papel do líder não é o mesmo que ele tinha quando era um colaborador que apenas seguia regras. Agora ele necessita fazer diferente. E no cenário de disputa acirrada por resultados há a necessidade de estabelecer um grau de confiança com a equipe, buscar desenvolver habilidades de liderança e principalmente preocupar primeiro com as pessoas que conseqüentemente elas farão os resultados esperados.

De forma bem nítida, percebe-se também que as pessoas enquanto colaboradores, mesmo que seja de uma pequena empresa, necessitam de suporte de um bom líder e que os assuntos discutidos pelos intelectuais vêm corroborar com os seus anseios. Por esse motivo necessita-se dar continuidade nos estudos e pesquisas sobre liderança, a fins de garantir que as teorias não sejam apenas modismo, mas se torne uma realidade a ser vivida no dia-a-dia das empresas.

Logo, tanto a pesquisa bibliográfica quanto a de campo, deixou o legado que se o desejo é ser um líder de sucesso, esteja disposto a superar os seus próprios limites e desafios. E conseqüentemente busque ampliar os horizontes de seus liderados com o intuito de ultrapassar as barreiras que eles mesmos possuem. Eles e o mercado de trabalho esperam por isso!

## REFERÊNCIAS

BRASIL: O Cenário Econômico Atual. **M & F – Mercados e Estratégias**. 2016. Disponível em: <<http://www.mercadoseestrategias.com/news/brasil-o-cenario-economico-atual/>> acessado em: 19 mar. 2017.

COMO as empresas lidam com o conflito de gerações? **Gazeta do Povo**. 2012. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/como-as-empresas-lidam-com-o-conflito-de-geracoes-24r1xvhku6jvri5inl9apgv9q>> . Acessado em: 15 out. 2016.

CONFLITO de gerações no trabalho. **O GLOBO**. 2013. Disponível em : <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/conflito-de-geracoes-no-trabalho-8136227>> Acessado em 11 abr. 2017.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em Foco**. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2009. – (Coleção Papirus Debates).158 p.

JUCA, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCA, Ricardo; BILTON, Ruy. **Academia de Liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. 1ª Edição. Campinas – SP, Papirus 7 Mares, 2013. 192 p.

KRAMES, Jeffrey A. **A Cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro. Sextante, 2010. 222 p.

MANDELLI, Livia. **Liderança Nua e Crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 184 p.

MORETTIN, Pedro Adalberto; BUSSAB, Wilton O. **Estatística Básica**. 8ª ed. São Paulo –SP, Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Manuela Truppel de. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais**. 2015. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais/92401/>> acessado em 19 mar. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre Liderar Pessoas ... e nada mais que a verdade**. São Paulo. Pearson Education, 2003. 177 p.

SANTOS, Nádia dos. **O papel do líder no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <<http://www.conexao.com/fgv/noticias/3274/o-papel-do-lider-no-mercado-de-trabalho>> Acessado em 19 mar. 2017.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010. 132 p.

SEMINOVOS e Usados. **FENABRAVE**. Disponível em:  
<<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=2&layout=indices-e-numeros>>. Acessado em 04 abr. 2017

ULRICH, David; FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio e outros grandes autores.  
**Liderança e pessoas**. Organização de Lizandra Magon de Almeida. São Paulo – SP. HSM Editora, 2015.







