

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES/RS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Larissa de Souza Chiuza

**PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA MADEMOISELLE BELEZA E
ESTÉTICA**

Palmeira das Missões/RS

2023

Larissa de Souza Chiuza

**PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA MADEMOISELLE BELEZA E
ESTÉTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Palmeira das Missões, RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS

2023

Larissa de Souza Chiuza

**PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA MADEMOISELLE BELEZA E
ESTÉTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Palmeira das Missões, RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

BANCA EXAMINADORA

Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade, Prof^a Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cláudio Eduardo Ramos Camfield, Prof Dr.(UFSM)

Vânia Beatriz Paz, Prof^a Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, por estar comigo segurando a minha mão, trazendo sabedoria e força para vencer as dificuldades e chegar à conclusão desse trabalho.

Em especial, à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade pela sua disponibilidade, paciência e contribuição na realização deste trabalho, obrigada por cada uma de suas orientações e tempo dedicados a este estudo e a mim.

Aos meus familiares, que estiveram comigo durante toda minha jornada de vida e estudos, principalmente aos meus pais e meus irmãos, aos quais agradeço pela vida, e todos os ensinamentos, por eles e para eles sempre foram todo o esforço para chegar até aqui, com palavras não consigo expressar tamanha gratidão, vocês são minha fortaleza.

Ao meu companheiro de vida Henrique, obrigada por todo apoio, conselhos e acalento nos momentos mais difíceis da construção deste estudo, agradeço pela paciência, compreensão e segurança nos momentos que mais precisei, agradeço pela tua vida.

Aos meus amigos e a todos os envolvidos que de alguma forma contribuíram para a concretização desse objetivo.

E, por fim, à Universidade Federal de Santa Maria e meus queridos professores, que transmitiram seu conhecimento e dedicaram seu tempo para obtenção desta conquista.

A todos, meu muito obrigado!

RESUMO

PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA MADEMOISELLE BELEZA E ESTÉTICA

AUTORA: Larissa de Souza Chiuza

ORIENTADORA: Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

O papel da liderança nas organizações é uma questão muito debatida assim como sua importância no meio das organizações, visto que para que as organizações alcancem resultados e reconhecimentos, a prática da liderança tende ser uma das premissas fundamental para o sucesso da empresa. Deste modo, neste estudo tem-se como objetivo analisar o processo de liderança na Clínica Mademoiselle Beleza e Estética, localizada no município de Sagrada Família – RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada com 4 colaboradores e os dados da mesma foram alcançados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação livre não participante. Para a análise dos dados primários, utilizou-se a análise de conteúdo. O processo de liderança foi verificado por meio da análise dos seguintes fatores: estilos de liderança e influências do líder no ambiente organizacional. Com os resultados obtidos, constatou-se que a empresa é guiada por dois estilos de liderança, o democrático e o liberal. Os mesmos, são adotados conforme a situação e tem-se, assim uma liderança contingencial-situacional. Em resumo, sugere-se que a liderança adote a prática de fornecer feedbacks positivos/ negativos, tornando o relacionamento entre líder e lideradas ainda mais leve, buscando cada vez mais um ambiente saudável e, assim, melhorando, incessantemente, o processo de liderança presente na organização.

Palavras chave: Liderança; Estilos de liderança; Influência do líder.

ABSTRACT

LEADERSHIP PROCESS AT CLINIC MADEMOISELLE BEAUTY AND AESTHETICS

AUTHOR: Larissa de Souza Chiuza

ADVISOR: Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

The role of leadership in organizations is a much debated issue, as well as its importance within organizations, since for organizations to achieve results and recognition, the practice of leadership tends to be one of the fundamental premises for the success of the company. Thus, this study aims to analyze the leadership process at the Mademoiselle Beauty and Aesthetics Clinic, located in the city of Sagrada Família - RS. This is a descriptive research with a qualitative approach, carried out through a case study. The research was carried out with 4 collaborators and its data were obtained through semi-structured interviews, non-participant free observation. For the analysis of primary data, content analysis was used. The leadership process was verified through the analysis of the following factors: leadership styles and influences of the leader in the organizational environment. With the results obtained, it was found that the company is guided by two styles of leadership, the democratic and the liberal, which are adopted according to the situation, thus having a contingent-situational leadership. In summary, it is suggested that leaders adopt the practice of providing positive/negative feedback, making the relationship between leaders and followers even lighter, increasingly seeking a healthy environment and, thus, constantly improving the process of leadership present in the organization.

Keywords: Leadership; Leadership styles; Leader's influence.

LISTA DE TABELA

Tabela 1.	Estilos de liderança.....	17
Tabela 2.	Teoria de Hersey e Blanchard.....	19
Tabela 3.	Número de colaboradores.....	25
Tabela 4.	Perfil dos respondentes.....	28

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Tema e Problema.....	9
1.2	Objetivos.....	9
1.2.1	Objetivo geral.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
1.3	Justificativa.....	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Liderança: contextualização e conceitos.....	12
2.2	Liderança eficaz.....	14
2.3	Abordagens de liderança.....	14
2.3.1	Abordagem dos traços.....	15
2.3.2	Abordagem comportamental.....	16
2.3.3	Abordagem contingencial-situacional.....	18
2.3.4	Liderança carismática.....	20
2.3.5	Liderança transformacional.....	21
2.3.6	Liderança visionária.....	21
2.3.7	Liderança transacional.....	22
3.	METODOLOGIA.....	24
3.1	Delineamento da pesquisa.....	24
3.2	Universo da pesquisa.....	24
3.3	Coleta de dados.....	25
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27

4.1	Apresentação da empresa.....	27
4.2	Análise dos resultados.....	28
4.2.1	Perfil dos respondentes.....	28
4.3	O processo de liderança na empresa Mademoiselle.....	29
4.3.1	Estilos de liderança.....	29
4.3.2	Influências do líder no ambiente profissional.....	31
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
	APÊNDICE A- Entrevista aplicada ao líder.....	39
	APÊNDICE B - Entrevista aplicada aos liderados.....	41

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

O papel da liderança nas organizações é uma questão muito debatida assim como sua importância no meio das organizações, visto que para que as organizações alcancem resultados ótimos, é imprescindível uma liderança competente. Segundo Chiavenato (2003, p. 122) “liderança é como um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e a situação que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Katz e Kahn (1974) compreendem que liderar é como um ato de persuasão das atividades desenvolvidas pelos colaboradores em busca de um bem maior, ou seja, atingir metas e objetivos propostos. Assim sendo, inúmeros são os fatores que podem impactar e influenciar no desempenho dos colaboradores, dentre eles o papel que o líder exerce, uma vez que esta é uma de suas principais atribuições.

Dessa forma, o gestor deve saber como direcionar as pessoas, em outros termos, compreender o desafio de como dirigi-los e administrar as diferenças individuais, conseguindo assim, executar com excelência o trabalho proposto. “Liderança e equipe precisam andar de mãos dadas, em uma simbiose total. Este é o núcleo potencial e real do sucesso empresarial” (CHIAVENATO, 2015, p. 232).

No presente trabalho, teve-se por finalidade verificar o processo de liderança da empresa Mademoiselle Beleza e Estética buscando conhecer o estilo de liderança que prevalece na empresa e as influências do líder no ambiente da organização. O assunto sobre liderança está em constante debate dentro das empresas por ser, atualmente, um elemento social importante dentro das organizações. Portanto apresenta-se a pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o processo de liderança na clínica Mademoiselle Beleza e Estética?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de liderança na Clínica Mademoiselle Beleza e Estética localizada na cidade de Sagrada Família.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a opinião dos funcionários sobre a liderança;
- Identificar o estilo de liderança que predomina na Clínica Mademoiselle beleza e estética;
- Verificar as influências do líder no ambiente profissional;
- Propor ações, se for o caso, visando o aperfeiçoamento do processo de liderança na empresa analisada.

1.3 Justificativa

No momento atual, o assunto liderança é bastante discutido tanto no ambiente profissional como em meios acadêmicos e sua importância está visível dentro das organizações. O líder tem como objetivo alinhar as suas aspirações profissionais, sendo claro e consiste em suas ações para que seus liderados consigam caminhar na mesma direção, alcançando efetividade das atividades propostas.

Numa era de constantes progressos tecnológicos e transformações, a liderança torna-se um método cada vez mais decisivo dentro das organizações. O processo de liderança é essencial dentro das organizações, sejam elas grandes ou pequenas, pois sem um líder não conseguiram ter uma visão mais ampla e visionária do futuro. A busca de conhecimento sobre o assunto liderança tem sido pauta no meio organizacional e cada vez mais procurada (MAXIMIANO, 2018).

O líder dentro do ambiente de trabalho deve ser como um provedor de mudanças, alguém com capacidade de influenciar seus colaboradores, com suas atitudes impactar a realidade dos seus liderados e a própria também, sendo esperto e conduzindo seu grupo para que, voluntariamente, alcancem as metas traçadas (NEWSTROM, 2011). Assim sendo, o gestor precisa visualizar com clareza os objetivos da empresa e buscar a maneira mais eficaz em conjunto com seu grupo, para alcançar as metas propostas pela empresa.

Portanto, essa pesquisa poderá auxiliar na compreensão do tema tanto para profissionais da área como para acadêmicos entenderem na prática o processo de liderança e como ela pode influenciar no ambiente organizacional, analisando o papel do líder e como seus métodos impactam no funcionamento da empresa. Espera-se que esse estudo auxilie na compreensão da importância dos líderes no ambiente de trabalho, contribuindo nos resultados das empresas, nesse caso, na empresa que está sendo estudada. Como parte da instituição, percebe-se a busca por conhecimento para melhorar a gestão do negócio, otimizando e deixando o processo de liderança cada vez mais leve, para assegurar uma direção nas tomadas de decisões garantindo enfim, a prosperidade da organização como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos relacionados à temática sugerida para estudo, enfatizando-se conceitos de liderança, liderança eficaz e algumas abordagens de liderança.

2.1 Liderança: Contextualização e conceitos

Os debates sobre liderança estão cada vez mais presentes dentro das organizações, devido ao seu lugar de importância na tomada de decisão para atingir objetivos propostos por meio da gestão em equipe. O modelo de liderança pode ser associado às suscetíveis transformações, necessitando estar alinhado a equipe para conseguir alcançar o desempenho que se foi planejado (MARTINS, 2012).

Para Chiavenato (2010), liderança é considerada um fenômeno social, ocorrendo principalmente dentro das organizações, onde é exercida como uma influência positiva para a realização de objetivos propostos. O mesmo enfatiza alguns componentes para a constituição do processo de liderança: persuasão, intercomunicação e visar sempre a obtenção de novas metas e objetivos.

Para Oliveira (2012, p. 143):

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização.

Uma das principais questões a serem consideradas para o crescimento de uma organização é a implantação de uma liderança eficaz dentro das corporações (MUZELL, 2006). O líder tem uma fundamental missão dentro das empresas, sendo uma delas formar indivíduos auxiliando em seu desenvolvimento e crescimento na organização. Deste modo sendo incentivador, demonstrando que as pessoas fazem parte sim de todos os processos da empresa, garantindo o sucesso da mesma (GOES & FILHO, 2013).

A liderança está presente em diversos níveis dentro das organizações, do institucional ao operacional (CHIAVENATO 2010). O processo de decisão está, diretamente, ligado às informações que o gestor/líder terá acesso ao tomar atitudes pertinentes aos interesses das atividades da empresa. O avanço tecnológico permite rapidez ao acesso dos dados de interesse da liderança, pois em suma buscam cada vez mais ferramentas e métodos para serem mais precisos em cada tomada de decisão (VERGARA 2014).

Maximiano (2000) explana que liderança é a concretização de uma meta/objetivo através do trabalho dos colaboradores, contando com a influência do líder para conduzir as atividades do grupo com eficiência.

Sousa e Cappelozza, (2019) ressaltam que só há liderança quando os liderados são influenciados para acompanhar o líder, devido à alguma justificativa. O líder exerce papel essencial para que essa entrega ocorra, pois é através dele que o cooperador sentirá o acolhimento e a segurança proporcionados pelo ambiente de trabalho.

Segundo Lima (2010), liderar um grupo de indivíduos consiste em possuir conhecimentos e aptidões que servem para que a equipe identifique como sendo pontos fortes, oportunidades e pontos fracos. Deste modo, é essencial que um bom líder seja capaz de compreender as condições empresariais de maneira única, possibilitando assim definir qual o estilo de direção será mais adequado para o alcance dos objetivos do interesse de geral.

Um líder eficaz desempenha a sua influência sobre as pessoas sem utilizar sua autoridade, mas sim inspira confiança em seus liderados a fazer o que precisa ser feito. A desenvoltura de um líder eficaz está em elevar o nível de seus liderados, permitindo sonhar e crescer mesmo estando dentro de uma organização pois “o líder eficaz é aquele que consegue o melhor para todos os atores envolvidos. Tudo isso mostra as funções motivacionais do líder em seu dinâmico relacionamento com sua equipe (CHIAVENATO, 2011, p. 512).”

Maximiano (2000) resalta que a eficácia de um líder é definida pelo desempenho do serviço e contentamento do influenciado, uma vez que o indivíduo motivado se mostrar satisfeito e eficaz no desempenho de suas atividades, considera-se que o estilo de liderança seguido pelo líder é eficaz.

Sendo assim, é adequado estudar afundo o conceito de liderança eficaz, buscando compreender como um líder se comporta, de modo que este exerça sua função de maneira eficaz e contribuindo para organização, influenciando seus seguidores positivamente.

2.2 Liderança eficaz

Para garantir seu sucesso em um ambiente de constante transformação e grande nível de competição de mercado, as organizações precisam de líderes eficazes. As obrigações dos dirigentes estão mudando rapidamente, de forma que não basta ser eficiente, mas sim, ser um líder eficaz. O líder precisa estar altamente preparado para se relacionar com pessoas de todos os tipos de personalidades, de todos os níveis e áreas da organização. A eficácia de um líder está diretamente ligada à sua equipe e ao ambiente organizacional em que opera (CHIAVENATO, 2015).

Identifica-se liderança eficaz quando os líderes influenciam e inspiram a confiança dos que fazem parte de sua equipe e, por consequência, os liderados são eficazes realizando suas tarefas sem necessidade de cobranças do líder. O talento de um líder altamente eficaz é elevar o nível de seus liderados, onde eles jamais imaginaram um dia estar (OLIVEIRA & PEREZ, 2015).

Para Tajra & Santos (2014), líderes eficazes direcionam seus liderados para atingirem seus objetivos, guia pelo caminho certo, tornando o caminho mais leve ao diminuir situações adversas. Líderes eficazes comumente são avaliados como assertivos e compreensivos em suas providências (ROBBINS, 2005).

Maximiano (2000) ressalta que a eficácia de um líder é delimitada sobre o cumprimento do trabalho e o contentamento do influenciado, seja como indivíduo único ou grupo, pois uma vez que o influenciado se mostrar satisfeito e ainda ser eficaz no cumprimento de suas atividades, pode-se avaliar que o estilo de liderança aderido pelo líder é eficaz.

Uma característica fundamental para a liderança eficaz é a inteligência emocional, ela está diretamente relacionada ao desempenho no trabalho independente dos níveis, se destacando necessária nas funções que exigem um alto grau de relacionamento social, sendo o que compõe a liderança (ROBBINS, 2005).

Em seguida, serão apresentadas algumas abordagens sobre liderança para avançar na compreensão do tema. Portanto, tem-se a abordagem dos traços, a abordagem comportamental, a abordagem contingencial-situacional, a abordagem carismática, a abordagem transformacional, a abordagem visionária e a abordagem transacional, relacionadas ao estudo sobre liderança.

2.3 Abordagens de liderança

2.3.1 Abordagem dos traços

Uma das primeiras experiências de tentar explicar o fenômeno da liderança sucedeu-se a partir do estudo dos traços de personalidade dos grandes líderes, muitos deles militares, caracterizando o que se chamou a teoria dos traços. O histórico de cada líder foi profundamente estudado na tentativa de identificar os traços que fazem de uma pessoa um líder (ROBBINS, 2005).

Na teoria dos traços de personalidade o enfoque se dá sobre as qualidades pessoais e características encontradas em indivíduos que exercem funções de liderança, sendo estas características determinantes para diferenciar indivíduos que são ou tendem a ser líderes daqueles que podem ser denominados como não-líderes (ROBBINS, 2013).

Na teoria dos traços explica-se o ato liderança por meio de traços de personalidade que os líderes demonstram, onde se diferencia os líderes dos não líderes com embasamento nas suas qualidades e atributos pessoais. Assim sendo, nessa teoria defende-se que o líder demonstra qualidades acentuadas de personalidade podendo influenciar a conduta dos demais ao seu redor (ROBBINS, 2005).

Maximiano (2018) explica que segundo a teoria dos traços todos nascem com traços hereditários e alguns traços são pertinentes para a liderança; de tal forma, é a ligação dos traços adequados que fazem os líderes. Deste modo, alguém que obtivesse um tipo característica de traço ou personalidade é que faria com que alguém se destacasse em relação as demais pessoas comuns ao seu redor e conseguisse desempenhar a sua função como líder em qualquer circunstância (BERGAMINI, 2009).

No entanto, embora muitos comportamentos sejam adquiridos/influenciados seja pela própria personalidade ou tendências quando nascemos, ainda não foi possível identificar uma afinidade dos traços de personalidade partilhados a todos os líderes. Costa (2014) acrescenta que, o ponto de vista problemático dessa abordagem na percepção dos pesquisadores, é o de que não foi possível listar uma semelhança única nos traços em comum a todos os líderes.

A falta de respostas exatas sobre a influência das particularidades de um líder no processo de liderança induziu os pesquisadores à aprofundarem estudos sobre o comportamento dos líderes, acarretando nas teorias comportamentais de liderança (ROBBINS, 2005).

2.3.2 Abordagem comportamental

A abordagem comportamental é uma ferramenta essencial para os gestores que almejam compreender melhor o comportamento humano dentro das organizações. “[...] qualquer pessoa pode ser um líder eficiente, desde que se comporte de maneira correta ou pelo menos de maneira apropriada à situação [...]” (BERGAMINI, 1994, p. 103).

As teorias comportamentais foram desenvolvidas entre a década de 40 à 60 e são decorrência da insuficiência de resultados conclusivos decorrentes dos estudos sobre os traços de liderança, para conseguirem um número maior de variáveis, contaram com a dedicação de diversos pesquisadores, construindo e aplicando instrumentos para análise dos comportamentos de liderança (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2013).

Griffin e Moorhead (2015) ressaltam que o objetivo da abordagem comportamental é definir quais comportamentos de um líder estão relacionados à uma liderança eficaz. Os cientistas antecipavam que os comportamentos de líderes eficazes eram diferentes dos comportamentos de líderes menos eficazes e que a conduta seria a mesma independente da circunstância. Autores ainda acrescentam que foram alcançados alguns estudos com o propósito de ponderar as afinidades comportamentais dos líderes.

De acordo com Maximiano (2000, p. 343), "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados".

A liderança autocrática consiste no poder de decisão ser centralizado e restrito ao líder, ou seja, poder de decisão exclusiva do líder. O líder autocrático controla e estabelece objetivos de seus liderados, determina o que deve ser feito e não permite que os funcionários participem das decisões (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Vieira (2014), o líder autocrático desempenha sua autoridade definindo os métodos que devem ser seguidos, como um roteiro e ao comunicar-se com sua equipe, faz de uma forma ditatorial enfatizando, principalmente, a sua performance nas tarefas envolvidas nos processos. Em contrapartida, o líder democrático atua como parte do grupo, participando junto com seus liderados no processo de criação ou alteração de procedimentos (VIEIRA, 2014).

Quanto ao estilo democrático, Maximiano (2008) indaga que quanto maior o poder de decisões o grupo tiver, mais o líder denota o estilo de comportamento democrático e proporciona melhores condições de trabalho; isto é, contribui para a motivação de seus liderados. Esse modelo de liderança oferece uma boa relação do líder com os liderados, possibilita o conhecimento e confiança da equipe, e garante uma boa comunicação do líder com os liderados.

O estilo de liderança liberal ou *laissez-faire* é caracterizado pela falta de influência direta do líder no processo de tomada de decisões, os liderados tem o poder de decidir como irão fazer e conduzir suas tarefas. O líder procura ser um membro do grupo, dando assessoria quando solicitado (CHIAVENATO, 2015).

Na Tabela 1, Chiavenato (2015) ressalta as características de cada estilo.

Tabela 1- Estilos de liderança.

	Liderança Autocrática	Liderança liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates
Divisão do trabalho	O líder determina qual tarefa cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas; faz apenas comentários quando perguntado	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas

Fonte: Chiavenato (2015, p. 238).

Todavia, não existe um estilo de liderança que seja um protótipo que funcionará em qualquer empresa ou situação, ou seja, muitas vezes o estilo escolhido não será eficaz; em algumas ocasiões, trará ótimos benefícios e resultados, já em outras, sérias consequências. Deste modo, as organizações devem procurar estilos que se ajustem ao cenário que estão inseridas para que alcancem o êxito.

As teorias comportamentais alcançaram sucesso na identificação de relações coerentes entre o desempenho de liderança e a performance do grupo. Entretanto, o que não havia sido considerado eram os fatores situacionais que influenciam a obtenção do êxito e o fracasso (ROBBINS (2005).

Vários estudos instigam mais conhecimento sobre os estilos de liderança. Porém, a ideia de que a situação organizacional é uma característica que contribui para a eficácia ou não do estilo de liderança seguido pelo líder, levou ao desenvolvimento das teorias de liderança situacional (MAXIMIANO, 2000).

2.3.3 Abordagem contingencial-situacional

Na teoria sobre liderança situacional, o líder pode adotar diferentes comportamentos com base na situação em que se encontra. Considerando a tarefa, a situação, o ambiente em que a circunstância ocorre e o objetivo, a eficácia do líder é ponderada de acordo com a sua adaptação às diversas situações (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2000).

No ponto de vista de Griffin & Moorhead (2015) os exemplos situacionais assumem que a conduta adequada do líder varia de uma situação para outra. Deste modo, o objetivo principal da teoria situacional é distinguir os fundamentais fatores situacionais e explicar como eles interagem com a finalidade de determinar o comportamento apropriado do líder. De acordo com Chiavenatto (2015), no modelo de Fred Fiedler, não existe um único estilo padrão, para cada situação demanda-se um diferente e apropriado estilo de liderança.

O pressuposto da teoria contingencial de Fiedler é de que a atuação do grupo seja contingencial no alcance em que depende da relação dos estilos de liderança e das situações cômodas para o líder (MITCHELL; BIGLAN & FIEDLER, 1970). Fiedler utiliza duas linhas entre os estilos de liderança, uma diretamente ligada às tarefas e a outra voltada para o relacionamento, propondo correlacionar essas duas linhas de teorias, com os estilos de liderança e

as situações, para assim constatar quais as contingências são mais adequadas para a eficácia de estilo de liderança (JESUÍNO, 2005).

As orientações tanto para as tarefas quanto para os relacionamentos estão diretamente ligadas às prioridades motivacionais dos líderes, sem tirar o mérito uma da outra, pois os líderes motivados para as tarefas buscam antes de qualquer coisa alcançar os objetivos propostos, já os líderes determinados pelos relacionamentos procuram desenvolver-se nas relações interpessoais (NORTHOUSE, 1997). Em resumo, a teoria elucida o comportamento do grupo como decorrência da relação de dois fatores: estilos de liderança e variáveis situacionais.

No modelo de liderança situacional de Tannenbaum e Schmidt, segundo Maximiano (2018), enfatiza-se que o líder necessita levar em consideração três fatores/forças com o intuito de definir a maneira mais eficaz de liderar, são eles: gerente, subordinados e situação. No fator de forças no gerente a conduta do líder em qualquer ocasião é diretamente influenciada pela força interna que determina sua individualidade, ou seja, seus valores e sua confiança nos seus liderados. O líder traz estes aspectos pessoais diante circunstâncias que enfrenta após entender como cada fator de seu comportamento pode influenciar em sua carreira profissional, tornando-se mais eficaz em seus processos decisórios.

O fator de forças que influencia os subordinados consiste em uma força externa que interfere no comportamento dos mesmos, identificada pelo líder. O líder para ser eficaz precisa entender e compreender quais são as expectativas dos liderados em relação ao seu comportamento para conseguir definir como irá se comportar diante de cada subordinado.

Além das forças relacionadas ao gerente e aos subordinados há também algumas características que podem afetar o comportamento do líder, que é a força da situação, onde o mesmo leva em conta o clima organizacional, ou seja, o ambiente em que a liderança precisa ser exercida. O líder perante essas três forças precisa encontrar um equilíbrio para saber agir com a respectiva situação, definindo para si um protótipo de liderança apropriado a cada força situacional identificada com o intuito de resolver as situações adversas com estilos de liderança distintos (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Maximiano (2018) no modelo de Hersey e Blanchard, a situação é determinada em termos de maturidade dos liderados, enquanto mais maduro o seguidor, menos utiliza-se a autoridade pelo líder intensificando-se a orientação para o relacionamento. Opostamente, a imaturidade deve ser imposta intensamente pelo poder da autoridade, com pouca orientação no relacionamento. Na Tabela 2, a ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança.

Tabela 2- Modelo De Hersey e Blanchard

Estilos	Nível de Maturidade	Comportamento Orientados	Comportamento específico do líder
Comando	Baixo	Para tarefa	Ordena e reduz apoio emocional
Venda	Alto	Para tarefa e relacionamento	Alto apoio emocional, direciona o liderado
Participação	Alta	Para o relacionamento	Pouco interesse em assumir responsabilidades, insegurança
Delegação	Baixa	Pouca atenção em ambos	Delega obrigações para seus liderados

Fonte: Adaptado de Maximiano (2018, p. 280).

Ainda segundo o autor, na teoria de Hersey e Blanchard, um dos mais importantes pontos é o reconhecimento da motivação e da maturidade no processo de liderança. O viés está no conceito de que pessoas imaturas precisam ser tratadas com uma autoridade mais efetiva.

Com a finalidade de expandir o conhecimento sobre o tema liderança, é indispensável o estudo bibliográfico sobre as teorias de liderança chamadas de neocarismáticas, tais como a teoria da liderança carismática e liderança transformacional, que se complementam, pois possuem uma afinidade entre si: a visão do líder como um inspirador através de seu comportamento. A liderança transacional também será estudada como complementação da teoria da liderança transformacional, seguida pela teoria da liderança visionária, a seguir.

2.3.4 Liderança carismática

As interpretações baseadas na liderança carismática ponderam o carisma como uma característica individual do líder, uma forma de atração interpessoal que inspira apoio. Deste modo, liderança carismática pode ser considerada como um tipo de influência baseada em características pessoais do líder, sendo mais propenso uma pessoa carismática conseguir influenciar outros indivíduos do que alguém que não tenha esses atributos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

De acordo com Griffin e Moorhead (2015), a proposta desta teoria foi de Robert House, que os líderes carismáticos tem muita autoconfiança, confiança firme em suas crenças e

ideias e uma necessidade enorme de influenciar pessoas e, também, costumam comunicar grandes expectativas quanto ao desempenho de seus liderados expressando confiança neles.

Os autores ainda ressaltam que:

Líderes carismáticos podem ser uma força poderosa em qualquer ambiente organizacional e se caracterizam por três atributos essenciais: Visualizar que consiste em articular uma visão atraente; criar altas expectativas e moldar comportamentos consistentes. Estimular que significa demonstrar ânimo; expressar confiança pessoal; buscar, encontrar e usar o sucesso. Capacitar – expressar apoio pessoal, ter empatia; expressar confiança nas pessoas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 350).

De acordo com Robbins (2005), inúmeros estudos tentaram identificar características pessoais dos líderes carismáticos e o estudo mais completo constatou atributos que diferenciam os carismáticos: visão e estão dispostos a correr riscos, são sensíveis às limitações ambientais e também as necessidades de seus liderados.

2.3.5 Liderança transformacional

Segundo Griffin e Moorhead (2015), a liderança transformacional é o conjunto de habilidades que consente que o líder reconheça a necessidade de uma mudança e a execute de forma eficaz, apenas um líder com grande influência pode esperar um bom desempenho nessas funções.

Robbins (2005) enfatiza que os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, transformam o jeito de seus seguidores verem as coisas, possibilitando transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Desta forma inspiram e incitam aos seus liderados a darem o máximo de si no alcance dos objetivos propostos.

A liderança transformacional concede a transformação de um ambiente, onde o líder e seus liderados trabalham juntos na troca de ideias e resolução de problemas, sendo uma inter-relação fundamentada em relações humanas, tendo como predicados a empatia, o respeito e a preocupação pelo próximo (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

2.3.6 Liderança visionária

Segundo Newstrom (2011), os líderes visionários são aqueles que alcançam capturar a essência daquilo que a organização necessita se tornar e que, então, empregam suas habilidades de comunicação para influenciar os outros colaboradores a alcançar essa visão. Esses líderes cumprem papéis, sobretudo, importantes em períodos de transição.

Líderes visionários focam o futuro em qualquer situação ou decisões, tendo sempre um olhar pra frente em mente. É obstinado em cumprir metas e objetivos sempre com o foco no futuro, decidindo as ações do presente e projetando o futuro, tudo a longo prazo, e como consequência, inspirando seus liderados (CHIAVENATTO, 2015)

Trabalhar com o que é diferente requer que os líderes atuais ampliem o seu campo de visão. É imprescindível uma força-tarefa para adaptar-se e produzir a sinergia entre as diversidades. O líder atual deve estar empenhado e focado com as metas que estabeleçam relações corporativas de fixação, proporcionando à todos oportunidades iguais (TAJRA & SANTOS, 2014).

2.3.7 Liderança transacional

Burns (1978 apud DIAS & BORGES, 2015) foi um dos pioneiros a descrever sobre liderança transacional. Para o autor, a liderança transacional baseia-se em autenticidade e autoridade dentro das organizações. Líderes transacionais ressaltam a importância dos exemplos de trabalho, das responsabilidades e tarefas estabelecidas para o alcance de objetivos. Eles também se conduzem nas mesmas direções de seu grupo para o cumprimento das obrigações e confia na disciplina dos funcionários, e acredita nas recompensas organizacionais e penalidades para influenciar o desempenho.

No ponto de vista de Robbins (2005), esse tipo de líder dirige seus liderados na direção das metas instituídas por meio da explicação dos documentos e das exigências das tarefas, ajustando a correspondência de recompensas por esforço, assegurando recompensas pela ótima atuação e reconhecendo as conquistas.

O líder transacional utiliza com assiduidade o método da gerência por exceção, que compreende em tomar alguma providência apenas quando alguma coisa não sai como deveria,

buscando e ressaltando desvios das regras, e, a partir disso, tomando atitudes corretivas necessárias (MAXIMIANO, 2018).

No próximo capítulo serão retratados os procedimentos metodológicos da pesquisa, caracterizando o método utilizado para alcançar os objetivos traçados, apresentando o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação dos resultados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser identificada como descritiva, explicativa e exploratória. Este estudo possui natureza descritiva, uma vez que se busca caracterizar a liderança em uma organização. Gil (2002) ressalta que as pesquisas descritivas têm como propósito principal a definição das características de uma população estabelecida ou um fenômeno, ou ainda, estabelecimento de uma conexão entre variáveis.

Em relação à abordagem do problema, esta pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Assim sendo, o propósito principal da pesquisa qualitativa não está na elaboração de opiniões representativas, precisamente, mensuráveis de um grupo, mas sim na compreensão de um fato social através de entrevistas e análises qualitativas de conhecimento articulado dos envolvidos no fenômeno (RICHARDSON,1999). A pesquisa quantitativa demonstra em dígitos, as opiniões e informações com o intuito de análise, permitindo a caracterização de hipóteses e a identificação da semelhança entre as variáveis (PRODANOV, 2013).

Dessa forma, esta pesquisa apresenta-se como qualitativa visto que os dados coletados são frutos da realização de uma entrevista semiestruturada, observação livre não-participante e análise documental. Quanto ao método, foi realizado um estudo de caso. Para Gil (2002), o mesmo consiste no intenso estudo de um objeto, possibilitando seu vasto e detalhado conhecimento.

3.2 Universo da pesquisa

A definição do universo de pesquisa, ou melhor dizendo, a população pesquisada é essencial para adquirir as informações. O universo ou população da pesquisa é identificado pela

definição da população, representada pela quantidade de indivíduos que participarão da pesquisa. Para Lakatos & Marconi (2003), universo ou população são grupos de seres animados ou inanimados que demonstram pelo menos um atributo em comum. Na pesquisa, será analisada toda a população da empresa Mademoiselle beleza e estética, totalizando 4 participantes, dos quais são três colaboradores e uma proprietária da empresa. O número de colaboradores por profissão, pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3: Número de colaboradores por setor.

Profissão	Colaboradores
Manicure	1
Massoterapeuta	1
Esteticista	1
Cabeleireira	1
Total	4

Fonte: Dados primários da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Na atual pesquisa, foram utilizadas fontes de dados primários e dados secundários, fundamentais para a constituição do trabalho. De acordo com Miguel (2012), os dados primários são aqueles coletados, diretamente, na fonte primária, como por exemplo, em entrevistas e observações. Visto que os dados secundários, são aqueles conseguidos de outras fontes, como relatórios de atividades, anuários internos das organizações e fichas de reuniões. A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de entrevista semiestruturada e da observação livre não participante.

A entrevista é uma ótima ferramenta para captar a variedade de descrições e explicações que as pessoas têm sobre a realidade. A entrevista é uma das fontes de comunicação essenciais, pois “Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações” (MARTINS & THEÓPHILO, 2016, p. 88). Na ideia dos autores, ainda, a entrevista semiestruturada é dirigida com uso de um roteiro, mas com livre-arbítrio de serem adicionadas novas questões pelo entrevistador, as entrevistas então inseridas nos apêndices A e B da presente pesquisa.

De acordo com Lakatos & Marconi (2003), na observação livre não participante o pesquisador tem contato com o grupo ou fato estudado, mas sem fazer parte dele, assumindo o papel de observador. Construindo uma observação consciente, ordenada e dirigida, sendo um método de caráter sistemático.

A coleta dos dados secundários foi realizada por meio da análise documental, na qual foram considerados documentos, planilhas, e-mails, instruções e manuais existentes na organização estudada. De acordo com Vergara (2000), a análise documental ou investigação documental é alcançada em documentos de qualquer natureza que constam informações e são registradas nas organizações. O período qual ocorreu a coleta de dados foi do dia 15 de maio de 2023 a 10 de junho do mesmo ano.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta de dados, foi feita a análise dos mesmos. Martins & Theóphilo (2016) ressaltam que a análise de conteúdo é uma metodologia para analisar o entendimento objetivo e sistemático, buscando-se deduções confiáveis de informações, através de discursos escritos ou orais. Busca-se a essência de um texto com informações detalhadas, dados e evidências disponíveis. Lakatos & Marconi (2003) contribuem com suas explicações, explicando que a análise de conteúdo é concreta e quantitativa do conteúdo da comunicação. A análise de conteúdo será utilizada para analisar os dados obtidos através da entrevista.

As informações obtidas pela observação livre não participante serão anotadas em um diário de campo, sendo estes analisados qualitativamente. Quanto aos dados coletados por meio da análise documental, Richardson (2017) salienta que o desígnio básico da análise documental é a consignação tal qual dos fenômenos sociais, sendo uma análise, fundamentalmente, temática, conseguindo informações através dos documentos.

Na próxima seção vão ser apresentados os dados que foram coletados durante a concretização da pesquisa. Primeiramente, é caracterizada a empresa investigada, e, em seguida, é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa. Por fim, ocorre a análise do processo de liderança na empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

O Salão de Beleza Formas e Fios são do ramo de comércio e serviços de estética e está cerca de 8 anos no mercado de trabalho, onde houve a troca da razão social por Mademoiselle Beleza e Estética, com atualmente 2 sócias. Situa-se na Avenida Francisco Luiz Cardona, em Sagrada Família.

Tornou-se referência no ramo da beleza na região, pelo atendimento, qualidade prestada e por serem pioneiras em alguns procedimentos fornecidos na clínica. Os serviços prestados buscam atender a demanda tanto de mulheres que participam de eventos sociais, como manutenção de serviços básicos. A empresa conta com profissionais capacitadas e com formação profissional: esteticista, massoterapeuta, cabeleireira, manicure e dermopigmentadora.

A clínica busca estar à frente das novidades, pesquisando-se as tendências da moda, adquirindo conhecimentos e trazendo a melhor tecnologia para ofertar em serviços. É uma empresa considerada flexível, pois sempre busca atender todos os desejos e preferências relacionados aos procedimentos estéticos, buscando sempre a excelência na qualidade e a satisfação dos clientes.

A missão da empresa é proporcionar aos clientes produtos e serviços de qualidade com um atendimento exclusivo e diferenciado, visando exceder as expectativas individuais de cada cliente, garantindo a excelência dos serviços prestados. “A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se” (MAXIMIANO, 2000, p. 186).

A visão da empresa é ser referência no ramo de beleza e estética, reconhecida como excelente pela qualidade dos serviços prestados e produtos de qualidade utilizados. A visão de uma organização, para Ferrel e Hartline (2005, p.91), consiste no que a empresa se tornará,

como será vista no futuro. Ou seja, a visão será a direção que a empresa almeja atingir, o que norteará a organização no futuro.

A empresa tem como valores: valorizar cada cliente e colaborador de forma única, o amor ao próximo e a união da equipe fazem parte da nossa essência. Fortalecendo ainda mais os laços.

O anseio com o desenvolvimento desta pesquisa é que a gestora consiga alavancar o negócio, aumentando seus faturamentos com auxílio da liderança, pois é a premissa básica para o sucesso de qualquer empresa.

4.2 Análise dos resultados

4.2.1 Perfil dos respondentes

Todos os colaboradores da empresa foram envolvidos na atual pesquisa, totalizando quatro entrevistadas. Na tabela 4 é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, constando também o sexo, idade, tempo de empresa e escolaridade dos respondentes.

Tabela 4. Perfil dos respondentes.

Perfil	Respondentes	Frequência
Sexo	Feminino	04
	Masculino	00
Idade	De 21 á 26 anos	02
	26 á 31 anos	01
	31 á 36 anos	01
	36 á 41 anos	00
	31 á 35 anos	00
	35 á 41 anos	01
Tempo de empresa	< 1 ano	00
	De 1 a 3 anos	02
	De 3 a 5 anos	01
	>5 anos	01
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	00
	Ensino Fundamental Incompleto	00
	Ensino Médio Completo	00
	Ensino Médio Incompleto	00
	Ensino Superior Completo	02
	Ensino Superior Incompleto	02

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação ao gênero das respondentes, percebe-se que todas são do sexo feminino, totalizando 04 pessoas. A variável idade está entre três faixas etárias, de 21 a 26 anos, somando dois respondentes; de 26 a 31 anos, apenas uma colaboradora; de 31 a 36 anos, também, uma colaboradora e a respondente mais velha está na faixa de 35 a 41 anos, representada por uma participante. É perceptível que o perfil da clínica Mademoiselle Beleza e Estética concentra-se em pessoas consideradas jovens e adultas.

Quanto ao período de empresa que as entrevistadas possuem, duas pessoas responderam que trabalham entre 1 a 3 anos, uma pessoa respondeu que trabalha na empresa entre 3 a 5 anos e uma pessoa trabalha há mais de 5. Assim, pode-se perceber que a empresa possui um baixo grau de rotatividade.

Em relação à escolaridade dos respondentes, duas pessoas completaram ensino superior, e duas respondentes não finalizaram, ainda, o ensino superior. Nota-se que a empresa tem profissionais qualificados profissionalmente, pois duas já concluíram um curso superior e outras concluirão até 2024.

Na próxima sessão, são apresentadas as análises conseguidas com base nos dados sobre o processo de liderança da Mademoiselle Beleza e Estética, identificando-se o estilo de liderança predominante na empresa, caracterizando-se as influências do líder no ambiente de trabalho.

4.3 O processo de liderança na empresa Mademoiselle

4.3.1 Estilos de liderança

Liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente no alcance de determinados objetivos. Ela é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de pessoas a identificar suas metas, para então ajuda-los nas conquistas das metas estipuladas. Os três pilares fundamentais presentes na sua definição são apoio, vontade voluntária e o alcance de metas. Sem liderança uma empresa seria apenas uma confusão de pessoas, é necessário a liderança para se desenvolver ao máximo (NEWSTROM, 2011).

O estilo de liderança consiste no padrão de todas as ações visíveis e implícitas dos líderes. No comportamento de uma pessoa pode ser notada uma combinação de habilidades,

atitudes e traços que é explicada como estilo de liderança. Cada estilo também cogita as crenças de um gerente sobre os atributos de um subordinado (NEWSTROM, 2011).

Baseado nos resultados alcançados pelas entrevistas e pela observação livre não participante constatou-se dois estilos de liderança atuais na empresa, a liderança democrática e liderança liberal ou laissez-faire, estes podem ser observados através de trechos das entrevistas com as colaboradoras.

O estilo democrático, de acordo com o conteúdo das entrevistas é o mais presente no processo de liderança dentro da empresa. Este estilo prevalece pelo modo em que a líder se refere e trata as colaboradoras, se inserindo no grupo. É um estilo que aceita e pede pela participação de todos, colaborando para o trabalho em equipe e a conexão entre todos, cumprindo as tarefas de forma organizada e não de forma separada.

Na empresa também se constatou o estilo liberal onde é conhecido como a falta de influência direta do líder no processo do desenvolvimento dos seus liderados. Desse modo, permite que a equipe decida questões precisas com liberdade, pois o gestor participa apenas quando é solicitado.

Essas comprovações sobre os estilos de liderança presentes na empresa, democrático e liberal, podem ser verificadas no conteúdo das entrevistadas a seguir:

[...] para mim uma boa líder é quem tem competências e principalmente ter autocontrole e não se deixar guiar pelas emoções, e sair chutando a peteca quando fica brava com alguma funcionária, também, é quem inspira confiança nos faz agir e é exemplo de profissional. Nos deixa livre para fazermos como queremos dentro da nossa sala de atendimento, quando é solicitada nos aconselha e presta apoio, cada uma de nós na clínica temos objetivos profissionais diferentes, mas o propósito é o mesmo, a clínica como referência [...] (Entrevistada 1).

[...] a liderança dela é ótima, ela sempre toma a frente quando algo necessário precisa ser feito, mas deixa todo mundo confortável a fazer o seu trabalho da sua maneira. Na hora de pedir ou dar uma opinião, somos todas presentes e sinceras uma com a outra. Ela escuta a opinião de todo mundo pra depois formar uma opinião em que ninguém saia prejudicado ou triste na decisão final. Relacionamo-nos bem, cada uma com seu objetivo, mas sempre visando o bem da colega. Gostamos de compartilhar experiências tanto as boas como as ruins. E na hora de pedir ou dar uma opinião, somos todos presentes e sinceras uma com a outra [...] (Entrevistada 2).

[...] a liderança dela é sempre motivar, inspira para que cada vez mais estejamos motivados a trabalhar. Sempre procura tomar as decisões em conjunta com seus colaboradores para que todos participem do processo, lógico com a sua palavra e decisão final. Nosso relacionamento é excelente, muito educada e sempre nos auxiliando quando precisamos. Não tenho do que reclamar dela, ela é excelente como pessoa e como profissional, meu sentimento é que ela nem é minha chefe, mas sim amiga e colega de trabalho [...] (Entrevistada 3).

Compreende-se que na empresa o estilo seguido é o democrático ou liberal, o quais são adotados conforme a situação, certificando, assim, a existência de uma liderança situacio-

nal, que age quando solicitada e outrora toma frente das decisões. É de grande valia que o líder deve estar precavido para o amadurecimento do seu grupo, o que é um dos grandes identificadores para a escolha do tipo de liderança mais eficaz para tal situação e contexto (TARJA, 2014; SANTOS 2014).

A líder, assim como as suas colaboradoras, também explanou sobre seu comportamento no ambiente de trabalho. A seguir sua fala:

[...] sempre costumo deixar claro que aqui somos uma equipe e que antes de qualquer coisa preciso que me tenham como amiga e colega de trabalho. Estou aqui para fazermos acontecer juntas e unidas em um mesmo propósito, me disponho sempre que me solicitam, deixo que caminhem com as próprias pernas não me meto no protocolo de atendimento de nenhuma, até por que todas nós temos claro o que queremos, sermos referência no âmbito da beleza. Quando preciso tomar decisões, todas são notificadas e sentamos juntas e decidimos, quando preciso ser firme, sou, mas todas nós nos respeitamos e fizemos a empresa andar [...] (Entrevistada 4).

De acordo com sua fala, percebe-se que elas estão unidas em um único propósito, e a líder e as lideradas estão alinhadas, ambas tem claro que as atitudes da líder com o grupo são necessárias para manter o ânimo e a excelência do grupo nos resultados.

A seguir é analisada a influência da líder com base nos conteúdos obtidos por meio das entrevistas com todas as envolvidas da empresa e da observação livre não participante.

4.3.2 Influências do líder no ambiente profissional

O líder é a pessoa que inclui os objetivos da empresa e os métodos de alcançá-los. É o indivíduo que combina as capacidades técnicas e comportamentais, e, também, possui competências para cuidar dos recursos financeiros, como humanos e o tempo, o que precisar para o melhor desempenho da empresa. O líder precisa ter uma alta habilidade de adequação, comunicação, determinação e firmeza para guiar corretamente seus subordinados na melhor direção (TAJRA & SANTOS, 2014).

De acordo com Newstrom (2011, p. 174) “O processo de liderança e similar, do ponto de vista dos seus efeitos, aos segredos químicos que transformam uma lagarta em uma borboleta, com toda a beleza que fazia parte do potencial da lagarta, liderança é, dessa forma, um catalisador que transforma o potencial em realidade [...]”.

O autor ainda explana que o que torna o líder indispensável para desempenho da empresa é, sem sombra de dúvida, a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, de maneira que o líder é fundamental para o sucesso das equipes de trabalho.

Para Chiavenato (2015), a liderança pode ser esclarecida como o método de induzir alguém a cumprir seus comprometerimentos com cautela e correção, sendo a competência de influenciar as pessoas a fazerem o que devem fazer. O líder desempenha influência, guiando as percepções de metas dos liderados em direção aos seus objetivos; nesse caso, é um guia de pessoas.

A excelência de um líder está relacionada ao uso bem-sucedido e oportuno do poder de influência que este possui nos mais distintos sentidos. A persuasão desempenhada pode atuar sobre costumes, percepções, condutas daqueles que convivem com o líder reconhecido por sua eficácia pessoal (BERGAMINI, 2009).

Constata-se que a líder da empresa Mademoiselle Beleza e Estética, sempre busca influenciar suas colaboradoras através da união e interação de todas na empresa, criando uma relação confortável onde todos se auxiliam para alcançarem seus objetivos. Além do mais, a líder possui acesso a um grupo do WhatsApp onde, diariamente, posta podcast sobre autocohecimento e também motivação profissional, e também encontros semanais para relaxarem e alinharem algumas metas. As falas apresentadas a seguir revelam a argumentação acima:

[...] a nossa relação dentro da empresa é super tranquila, tentamos sempre motivar uma a outra, quando o desânimo se sobressai, tentamos sempre nos levantar, temos uma comunicação muito boa, conseguimos demonstrar o que estamos sentindo sem medo do julgamento, e sempre sou acolhida [...] (Entrevistada 1).

[...] aqui me sinto como se estivesse em casa, até por que passo a maior parte da minha vida aqui dentro da estética, e não tenho como reclamar da nossa equipe, somos muito cautelosas e atentas umas com as outras. Temos encontros semanais para lazer, aproveitamos sempre para alinhar algumas metas, ela está sempre nos dando um empurrãozinho, nos motivando a buscar sempre algo a mais para ofertar [...] (Entrevistada 2).

[...] ela como nossa líder, não consigo pensar em pontos fracos. Mas os pontos fortes é que ela sempre fala quando tem alguma mudança que precisa ser feita com firmeza e seriedade, mas nunca pensando em deixar alguém mal ou algo assim, isso me deixa tranquila a fazer o meu trabalho em paz, sabendo que se alguma coisa estiver precisando de atenção ela vai me avisar. E se eu também perceber algo, vou poder falar abertamente e a minha opinião vai ser ouvida por qualquer uma, me sinto confortável e acolhida [...] (Entrevistada 3).

[...] penso que nossa líder está sempre em busca de artimanhas para nos motivar, para darmos o nosso melhor em tudo que nos se propor a fazer. Ela é focada quando se trata de metas e comprometimento, aprendemos sempre, pois o que líder fala ela exerce, as atitudes dela condizem com o que prega. E os pontos fortes que avalio é o conhecimento, como ensina sobre os produtos, a educação que trata os colaboradores. Considero como pontos fracos é de não fazer planejamento e dar feedback para seus colaboradores [...] (Entrevistada 4).

Constatou-se, através da observação livre não-participante que a líder da empresa exerce uma influência positiva sob suas colaboradoras, conseguindo estimular quando surge a falta de vontade e o medo de fazer coisas novas. Observa-se um cuidado especial entre ambas,

tanto colaboradora como líder, uma relação de cumplicidade, influenciando positivamente no bom funcionamento da empresa. De acordo com Newstrom (2011, p. 174), “O que importa na liderança é o que ela identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial que já está presente em uma organização e em seus membros”.

Uma das formas de avaliação utilizadas dentro das empresas é o feedback e com base na entrevista observou-se a ausência de feedbacks da líder para as lideradas. Segundo Bee & Bee (2002, p 9 – 10), feedback é uma crítica construtiva, podendo ser otimista ou contrária. Sendo positivo quando a crítica reforça como ótimo um comportamento ou desempenho que já está dentro do padrão e negativo quando visa corrigir o comportamento que é considerado como insatisfatório com a intenção de melhorar.

Desse modo, através dos resultados obtidos, foi constatado que a clínica é guiada por uma liderança democrática com alguns traços de liderança liberal. Há um bom relacionamento entre a líder e as suas lideradas, pois ela busca sempre influenciar e inspirar, para que ambas alcancem a realização de metas e objetivos, se dedicando ao máximo dentro da organização. A comunicação entre elas é eficaz, apesar da ausência de feedbacks tanto positivos quanto negativos, a líder consegue causar impactos positivos em seu grupo fazendo com que todas mantenham o foco, consequentemente, trazendo resultados ótimos.

Aconselha-se que a líder continue influenciando, positivamente, suas colaboradoras no ambiente de trabalho, e adote a prática de fornecer feedbacks positivos/negativos para sua equipe. Sugere-se que a organização desenvolva mais ações para que o exercício da liderança se torne cada vez mais leve, como comemorações de aniversários, passeios para comemorar metas alcançadas, *happy hour* após o expediente para aliviar a tensão do dia. Ademais, sugere-se a busca de mais conhecimento sobre o processo de liderar, como capacitação para contribuir ainda mais na otimização do desempenho da liderança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa teve-se como objetivo principal analisar o processo de liderança na clínica Mademoiselle Beleza e Estética, localizada em Sagrada Família- RS. Os objetivos propostos foram alcançados e constatou-se que dentre os estilos de liderança estudados, se sobressaem no processo de liderança investigado os estilos democrático e liberal, os quais são adotados dependendo da situação, sendo assim, tem-se uma liderança contingencial-situacional. O estilo democrático é perceptível pela boa relação e comunicação da líder com as lideradas dentro da organização na busca da realização das atividades propostas. Já o liberal é observado quando as lideradas só solicitam a opinião da líder quando necessário, atuam sozinhas e trabalham com eficiência, mesmo com a ausência da líder.

A chave para o sucesso das organizações é o bom relacionamento e a presença da compreensão que a líder possui com a sua equipe. Essas características são fundamentais para o desempenho das atividades propostas, e nesse aspecto a líder da Clínica Mademoiselle Beleza e Estética as possui, pois mesmo em situações necessárias para manter a ordem como repreender certas atitudes das comandadas, de acordo com as entrevistadas, ela sempre busca falar de maneira pacífica sem ofender e também é aberta para opiniões.

Este estudo forneceu uma visão abrangente da prática da liderança com base em situações reais na Clínica Mademoiselle Beleza e Estética. Verificou-se, por meio das observações e dos resultados das entrevistas que a eficácia da liderança pode ser influenciada pelos diversos fatores abordados pelos autores pesquisados.

Recomenda-se que a líder adote a prática de fornecer feedbacks tanto positivos quanto negativos para as suas colaboradoras com a finalidade de inspirá-las a fazer correções necessárias. Aconselha-se, também, que procure treinamentos constantes para o exercício da liderança ser mais leve, otimizando a comunicação e tornando ainda mais saudável o relacionamento dentro da organização.

O presente estudo representa uma colaboração informativa para a ampliação do conhecimento do meio acadêmico e do meio organizacional, fornecendo informação para a área

de estudo e melhorando, firmemente, o processo de liderança. É possível levantar sugestões para estudos futuros relacionados ao tema, tais como avaliar em empresas de estética quais estilos de liderança ajustam-se melhor em determinadas situações do meio organizacional, pesquisar se há fatores comuns entre boa/má liderança nesse contexto organizacional, e quais os pilares e segredos para uma liderança de excelência, e através disso, propor ações para aperfeiçoar esta ferramenta dentro desta realidade organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEE, R.; BEE, F. **Feedback**. Trad. Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2002
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo – SP: Atlas S.A, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- _____. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- _____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- _____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- _____. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. 4º Edição. 3º Reimpressão. Barueri – SP: Manole, 2015.
- COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e .. (2015). **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Read. Revista Eletrônica De Administração (porto Alegre), 21(1), 200–221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 12 Jun 2023.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. Gestor de Pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOES, G.A.; FILHO, J. G. L. **A Liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. Brazilian Virtual Conference - Administração, São Paulo, v. 10, Nov. 2013.

GUERRA, R. M. de A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. **Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Caxias do Sul, RS, v. 12, n. 6, jan./jun. 2018.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução Noveritis do Brasil. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.; **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, L. R. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. **Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos)** – Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu Instituto a vez do Mestre, Goiânia, 2010. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/36444/pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, H. J. M.; **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizada nas organizações**. 2012. 61 p. Monografia (Especialização em Engenharia da Produção)-Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MITCHELL, T., BIGLAN, A.; FIEDLER, F. “**The Contingency Model: Criticism and Suggestions**”. *Academy of Management Journal*; Vol. 13 (3); pp. 253-267. 1970.

MUZELL, M.; **Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2006. 142 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, A. P. M. de; PEREZ, O. C. **Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa.** Administração de Empresas em Revista, Curitiba, PR, v. 14, n. 15, p. 1-15, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração: uma abordagem pratica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C.; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Organizational Behavior.** 15 ed. [Nova York]: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOUSA, R. L.; CAPPELLOZZA, A. **Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse.** Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 21, n. 1, p. 39-62, 2019.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, S. C.; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração - 15. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.**

VIEIRA, J. X. **Identificação dos estilos de liderança feminino: um estudo em micro e pequenas empresas de Patos, PB.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Universidade Estadual de Paraíba, Patos, PB, 2014.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA Á LÍDER

O PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA DE ESTÉTICA MADEMOISELLE

Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil dos entrevistados

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

Parte II – Liderança –

1. Caracteriza sua liderança:
 - a. No seu ponto de vista o que faz um líder ser eficaz?
 - b. A líder envolve suas colaboradoras para alinhar planos, melhorias e metas?
 - c. A líder possui grande foco na interação e no relacionamento com suas lideradas?
 - d. A líder influencia as colaboradoras fazendo com que mantenham o foco a cada dia?
 - e. Quais seus pontos fortes e fracos predominantes em sua liderança: Como isso pode influenciar em seu trabalho?
 - f. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder?
 - g. A líder pode inspirar seus liderados para melhorar os resultados da empresa?
 - h. A líder passa uma visão de um futuro desejado da organização aos colaboradores?
 - i. A líder determina as técnicas para a execução das tarefas sem qualquer consulta ao grupo? A líder fixa regras rígidas e exige obediência total por parte dos colaboradores, sem deixar que as tarefas fujam do seu controle?
2. Fale sobre seu relacionamento com as colaboradoras.
 - a. Há interação entre líder e liderada? Explique como isso ocorre.
 - b. A forma com que utilizam para se comunicarem é ideal?
3. Fale sobre o processo de tomada de decisão.
 - a. Os colaboradores participam? Há uma consulta ao grupo?
4. Relate como o líder delega as atividades.

- a. Você estipula as tarefas de forma clara e objetiva?
 - b. Há coerência entre o que é dito e o que é feito?
5. As colaboradoras recebem *feedback*?
- a. Se sim, como é feito? (individual ou reunião em grupo).
6. Há necessidade de melhoria em relação ao estilo de liderança da empresa?

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA ÀS COLABORADORAS

O PROCESSO DE LIDERANÇA NA CLÍNICA DE ESTÉTICA MADEMOISELLE

Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil dos entrevistados

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

Parte II- Liderança

1. Caracterize sua liderança:
 - a. No seu ponto de vista o que faz um líder ser eficaz?
 - b. A líder envolve suas colaboradoras para alinhar planos, melhorias e metas?
 - c. A líder possui grande foco na interação e no relacionamento com suas lideradas?
 - d. A líder influencia as colaboradoras fazendo com que mantenham o foco a cada dia?
 - e. Quais seus pontos fortes e fracos predominantes em sua liderança: Como isso pode influenciar em seu trabalho?
 - f. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder?
 - g. A líder pode inspirar seus liderados para melhorar os resultados da empresa?
 - h. A líder passa uma visão de um futuro desejado da organização aos colaboradores?
 - i. A líder determina as técnicas para a execução das tarefas sem qualquer consulta ao grupo? A líder fixa regras rígidas e exige obediência total por parte dos colaboradores, sem deixar que as tarefas fujam do seu controle?
2. Fale sobre seu relacionamento com as colaboradoras.
 - a. Há interação entre líder e liderada? Explique como isso ocorre.
 - b. A forma com que utilizam para se comunicarem é ideal?
3. Fale sobre a sua participação no processo de tomada de decisão.
4. Fale sobre os pontos fortes e fracos que você considera predominantes em sua líder, e como isso influencia no seu trabalho.

5. Relate como o líder delega as atividades.
 - c. Ele estipula as tarefas de forma clara e objetiva?
 - d. Há coerência entre o que é dito e o que é feito?
6. As colaboradoras recebem *feedback*?
 - a. Se sim, como é feito? (individual ou reunião em grupo).
7. Há necessidade de melhoria em relação ao estilo de liderança presente na empresa?