

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Felipe Noronha Pfluger

**O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES**

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Felipe Noronha Pfluger**

**O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES**

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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Felipe Noronha Pfluger**

**O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES**

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.**

**Aprovado em 28 de novembro de 2019:**

---

**Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Cláudio Eduardo Ramos Camfield, Dr (UFSM)**

---

**Vânia Beatriz Paz, Dra (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, acima de tudo, a Deus, por assegurar a força necessária para vencer os desafios e chegar à conclusão desse trabalho.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sílvia Patrícia Cavaleiro de Andrade pelo auxílio, compreensão, disponibilidade e confiança no decorrer da realização deste trabalho.

Aos meus pais, Paulinho e Rosane, por estarem sempre presentes fornecendo foco, apoio e compreensão em todos os momentos.

À minha namorada Luísa por toda a contribuição e conselhos necessários nos momentos mais difíceis da elaboração deste estudo.

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

## RESUMO

### O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES

AUTOR: Felipe Noronha Pfluger

ORIENTADOR (A): Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Em um cenário cada vez mais competitivo, a liderança pode ser considerada uma das principais premissas para o sucesso das organizações, pois quando se trata de trabalho e reconhecimento, a prática de liderança tende a ganhar destaque e sair na frente da concorrência. Assim, neste estudo tem-se como objetivo analisar o processo de liderança da empresa Lüger Confeccões, localizada no município de Erval Seco – RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada com 11 colaboradores e os dados da mesma foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observação livre não participante e por uma análise documental. Para a análise dos dados primários, utilizou-se a análise de conteúdo e os dados secundários foram analisados por meio de documentos da empresa. O processo de liderança foi verificado por meio da análise dos seguintes fatores: estilos de liderança, relação líder e liderado, e influências do líder no ambiente profissional. A partir dos resultados obtidos, observou-se que a empresa é guiada por dois estilos de liderança, o democrático e o autocrático, os quais surgem através de determinada situação, ou seja, tem-se uma liderança contingencial-situacional. Por fim, sugere-se que a empresa repasse mais *feedbacks* positivos, otimizando progressivamente o relacionamento entre líder e liderado, buscando cada vez mais um ambiente saudável e, assim, melhorar, constantemente, o processo de liderança presente na organização.

**Palavras chave:** Liderança; Relação líder e liderado; Estilos de liderança.

## ABSTRACT

### THE LEADERSHIP PROCESS AT LÜGER CONFECÇÕES

AUTHOR: Felipe Noronha Pfluger  
ADVISOR: Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

In an increasingly competitive scenario, leadership can be considered one of the main premises for the success of organizations, because when it comes to work and recognition, leadership practice tends to gain prominence and outpace the competition. Thus, this study aims to analyze the leadership process of the company Lüger Confeccões, located in the municipality of Erval Seco - RS. This is a descriptive research with a qualitative approach, conducted through a case study. The research was conducted with 11 collaborators and its data were obtained through semi-structured interviews, non-participant free observation and a documentary analysis. For the analysis of primary data, we used content analysis and secondary data were analyzed through company documents. The leadership process was verified by analyzing the following factors: leadership styles, leader and leader relationship, and leader influences in the professional environment. From the results obtained, it was observed that the company is guided by two leadership styles, the democratic and the autocratic, which arise through a certain situation, that is, there is a contingency-situational leadership. Finally, it is suggested that the company pass on more positive feedbacks, progressively optimizing the relationship between leader and leader, increasingly seeking a healthy environment and thus constantly improve the leadership process present in the organization.

**Keywords:** Leadership; Leading and led relationship; Leadership styles.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estilos de liderança.....	19
Figura 2 – Organograma da empresa Lüger Confecções.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de colaboradores do setor.....	26
Tabela 2 – Perfil dos respondentes.....	31



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 LIDERANÇA .....	13
2.2 RELAÇÃO LÍDER E LIDERADO .....	14
2.3 LIDERANÇA EFICAZ .....	15
2.4 ABORDAGENS DE LIDERANÇA.....	16
<b>2.4.1 Abordagem dos traços</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4.2 Abordagem comportamental</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4.3 Abordagem contingencial-situacional</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.4 Liderança carismática</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.5 Liderança transformacional</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.6 Liderança visionária</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.7 Liderança transacional</b> .....	<b>24</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	25
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	25
3.3 COLETA DE DADOS.....	26
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	27
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	28
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	30
<b>4.2.1 Perfil dos respondentes</b> .....	<b>30</b>
4.3 O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES .....	32
<b>4.3.1 Estilos de liderança</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3.2 Relação líder e liderado</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3.3 Influências do líder no ambiente profissional</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3.4 Proposições</b> .....	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS COLABORADORES</b> .....	<b>46</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS LÍDERES</b> .....	<b>47</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Em um mundo cada vez mais competitivo, a liderança pode ser considerada uma das principais premissas para o sucesso das organizações, pois quando se trata de trabalho e reconhecimento, a prática de liderança tende a ganhar destaque e sair na frente da concorrência. É perceptível a importância da liderança dentro das organizações, sendo um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional (BENEVIDES, 2010).

De acordo com Maximiano (2018), o processo da liderança tem papel central no trabalho dos administradores de todos os tipos de organização. Ela sempre recebeu atenção de pesquisadores, historiadores e de praticantes da administração, que a estudaram para aprender lições e formar líderes.

Um líder deve treinar e desenvolver as pessoas, analisar e planejar o trabalho de sua equipe e gerenciar as mudanças necessárias, influenciar pessoas e grupos de trabalho por meio da própria tarefa, monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e do grupo para verificar seu progresso e recompensar para assegurar reforços positivos do desempenho (CHIAVENATO, 2015).

A liderança é uma necessidade típica do trabalho em equipe, onde as necessidades da equipe de trabalho só se concretizam por meio da atuação do líder. Portanto, o gestor deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderá-las e administrar o enorme conjunto de diferenças individuais, fazendo com que a equipe funcione e produza resultados para a organização. “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).

Neste trabalho, teve-se por finalidade verificar o processo de liderança da empresa Lüger Confecções, buscando conhecer o estilo de liderança prevalecente na empresa, a relação de um líder e seus liderados e as influências do líder no ambiente de trabalho. O tema liderança, por ser, atualmente, um fenômeno social decorrente nas organizações, está em constante discussão sobre a sua importância entre empresas e gestores. A partir disso, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o processo de liderança na empresa Lüger Confecções?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de liderança na empresa Lüger Confecções.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o estilo de liderança que predomina na empresa Lüger Confecções;
- Investigar a relação líder e liderado na empresa;
- 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

Numa época de constantes avanços tecnológicos e crescentes transformações, a liderança torna-se um processo cada vez mais crucial dentro das organizações. “De fato, as organizações, sejam os pequenos grupos ou as grandes corporações, não passam sem líderes. Como resultado, o interesse em estudar a liderança se renova continuamente” (MAXIMIANO, 2018, p. 269).

O processo de liderança apresenta-se como um fator indispensável para o desenvolvimento, progresso e crescimento de uma empresa. Na perspectiva de Newstrom (2011), a liderança é o fator crítico no qual auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas, para, então, influenciá-los e ajudá-los na conquista dessas metas. Por isso é imprescindível a busca de um líder qualificado e com capacidade de dar soluções aos problemas enfrentados pela empresa.

Um líder, dentro do ambiente de trabalho, deve ser um agente de mudanças, alguém que possua a capacidade de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros colaboradores através do protagonismo e execução. “O papel primordial de um líder é influenciar os outros para que, voluntariamente, persigam os objetivos definidos” (NEWSTROM, 2011, p. 157). Portanto, um líder deve enxergar com clareza os objetivos da

organização e agir, com a ajuda de seus liderados, da melhor maneira possível para atingir os propósitos da empresa.

Assim, este trabalho poderá servir para os profissionais da empresa estudada e outros interessados a compreender melhor a influência da liderança e do líder nas organizações, nos compromissos corporativos, no alcance de objetivos estratégicos e até mesmo na gestão do clima organizacional.

Este trabalho, também, ajudará o acadêmico a compreender na prática todo o processo de liderança e suas influências, através de uma realidade organizacional, observando de perto como um líder trabalha e o como suas atitudes impactam nos resultados da empresa. Portanto, espera-se que o presente trabalho contribua para tornar mais claro a importância dos líderes no ambiente de trabalho e para melhorar as práticas organizacionais de liderança das empresas em geral, principalmente, da empresa estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais itens referentes à temática proposta para estudo, destacando conceitos de liderança, relação líder e liderado, liderança eficaz e algumas abordagens de liderança.

### 2.1 LIDERANÇA

Num mercado cada vez mais competitivo e com maior facilidade no acesso às informações, os conhecimentos técnicos já não são um grande diferencial na hora de procurar e se manter em um emprego, e sim habilidades de conduzir e influenciar pessoas, obtendo-se resultados através disso, como se resume a liderança (CHIAVENATO, 2015).

As necessidades competitivas da atualidade exigem líderes que atuem no desenvolvimento de pessoas e que construam pontes nos relacionamentos, onde o líder atual deve ser uma pessoa talentosa, com grande potencial técnico, boa formação e com muita inteligência emocional, comprometido em ajudar as pessoas a atingirem metas (TAJRA; SANTOS, 2014).

O processo da liderança possui um papel centralizado no trabalho de todos os administradores, pois um bom líder traz bons resultados a qualquer organização. Isso explica porque todos os tipos de organizações possuem líderes, até mesmo os grupos autogeridos, os quais possuem líderes considerados transitórios (MAXIMIANO, 2018).

Para Chiavenato (2015), a liderança é um fenômeno social que ocorre, exclusivamente, em grupos sociais ou dentro das organizações. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em certa situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para alcançar a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Já 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.

Desenvolver uma boa liderança, atualmente, é fundamental para as empresas lidarem com ameaças e oportunidades decorrentes de sua rotina, criando respostas mais rápidas e eficazes aos desafios criados pelo mercado. “Os grupos sociais, tais como as organizações,

atribuem a alguém o papel de líder quando veem nele, a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados” (OLIVEIRA, 2012, p. 143).

De acordo com Maximiano (2018), a palavra líder vem do inglês pré-medieval, significando a pessoa que conduz um grupo ou uma organização. Assim, a pessoa que exerce o papel de líder influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. Então, simplesmente, o líder é a pessoa que tem a responsabilidade de conduzir o grupo.

A função do líder vai muito além de delegar tarefas e passar *feedbacks*, como muitos imaginam. Ao formular um esquema de resolução de necessidades, o líder, às vezes, precisa contradizer o grupo em aspectos estratégicos, táticos ou operacionais, exigir sacrifícios, bem como lidar com eventuais frustrações (OLIVEIRA, 2012).

Após diversos conceitos e estudos relacionados à liderança, torna-se relevante verificar a relação de um líder com seus subordinados. Assim, será exposto, na sequência, como é a relação do líder com o liderado, buscando compreender como funciona esse relacionamento e como o líder deve agir.

## 2.2 RELAÇÃO LÍDER E LIDERADO

Segundo Maximiano (2018), o líder pode ter com os liderados uma relação temporária, como um maestro que é contratado para uma temporada, ou uma relação permanente. Em certos casos, a proximidade física ou temporal não importa, de forma que os liderados podem nunca ter visto o líder. Pode ser até mesmo que o líder já tenha desaparecido há muito tempo, mas suas ideias continuem influentes, como o que acontece com os líderes religiosos e sociais.

O líder deve proporcionar aos seus colaboradores algumas condições, como: fazê-los abraçar a mudança; aprender a conviver com a incerteza; aprender a ampliar sua rede de relacionamentos; aproveitar todas as oportunidades de aprendizado; desenvolver uma perspectiva diferente de encarecimento; adicionar valor; estar atento para a tecnologia; mudar expectativas sobre o emprego; adotar novas relações de trabalho que substituem a supervisão tradicional (CHIAVENATO, 2015).

Os chefes, conforme Maximiano (2018), são diferentes de líderes, pois a base em que se adequa a capacidade de influenciar é diferente de um para outro. Os chefes fundamentam-se na autoridade dotada de poder de comando, e os líderes fundamentam-se nas crenças e

interesses dos liderados em segui-los. Autoridade formal e liderança nem sempre andam juntas.

Chiavenato (2015) complementa que ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança. Todo gestor deve ser um líder. Não basta a técnica; é preciso a competência de lidar com pessoas. O executivo não lida apenas com capital ou dinheiro, máquinas ou equipamentos, produtos ou serviços, mas trabalha acima de tudo com pessoas. É por intercessão delas que o executivo consegue o cumprimento das tarefas, a alocação dos recursos materiais e financeiros, a produção de bens ou serviços, o atendimento ao cliente, bem como o alcance dos objetivos organizacionais e a oferta de resultados finais.

A eficácia da liderança não depende apenas das habilidades do líder, mas também das motivações dos liderados. Dessa forma, para alcançar objetivos, o líder precisa dos liderados e os liderados precisam do líder. Só existe liderança quando existem liderados que seguem o líder ou aceitam sua influência por algum motivo (MAXIMIANO, 2018).

Sendo assim, torna-se válido explorar o conceito de liderança eficaz, buscando compreender como um líder se comporta, de maneira que este exerça sua função eficazmente e contribua, evolutivamente, para organização, influenciando positivamente seus seguidores.

### 2.3 LIDERANÇA EFICAZ

Para assegurar seu sucesso em um ambiente de constante mutação e elevado nível de competição, as empresas precisam de líderes eficazes. As responsabilidades do executivo estão mudando radicalmente, de forma que não basta ser eficiente, mas, sobretudo, ser um líder eficaz. O líder trabalha com pessoas de todos os tipos, em todos os níveis e áreas da organização e em situações altamente diversas. A eficácia de um líder depende fortemente de sua equipe, do ambiente organizacional em que atua (CHIAVENATO, 2015).

É possível afirmar que a liderança eficaz é identificada em líderes que exercem influência e inspiram confiança a seus liderados, onde, através desses fatores, os liderados realizam as tarefas porque assim o querem fazer, sem a necessidade do uso da autoridade por parte do líder. A habilidade de um líder eficaz está em levar pessoas de onde estão para onde elas nunca imaginaram que pudessem estar (OLIVEIRA; PEREZ, 2015).

Segundo Gracioso (2009), grandes líderes são capazes de polarizar a atenção de pessoas que até mesmo tem pensamentos diferentes, mas por ele são conduzidas a um entendimento voltado para a busca de um objetivo específico comum.

O verdadeiro líder não espera que as coisas aconteçam; ele as faz acontecer em função das metas e objetivos que tem em mente. Além disso, o que realmente identifica a figura de um líder não é o título ou posição que ostenta, mas a visão de futuro que tem em mente e busca transformar em realidade. Assim, o líder trabalha junto, unido às pessoas de sua equipe, e juntos se beneficiam reciprocamente (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Tajra e Santos (2014), os líderes eficazes abrem caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil, ao reduzir seus obstáculos. Cabe ao líder direcionar o que deve ser feito para alcançar as diretrizes estratégicas da organização. “Os líderes eficazes geralmente são considerados como coerentes e assertivos em suas decisões” (ROBBINS, p. 293, 2005).

Para Robbins (2005), a inteligência emocional é um elemento essencial para a liderança eficaz. Ela tem demonstrado estar, positivamente, relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, parecendo ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau de interação social, sendo o que constitui a liderança.

Contudo, não há um conjunto de atributos capaz de prever a eficácia da liderança ou uma fórmula ideal para tornar-se um líder eficaz. Cada líder, de acordo com múltiplas variáveis que intervêm no ambiente organizacional, pode criar sua própria maneira para alcançar o êxito (OLIVEIRA; PEREZ, 2015).

A seguir, serão apresentadas algumas abordagens sobre liderança, onde em cada uma delas é possível identificar de uma forma diferente de analisar o tema liderança, mas que se complementam de maneira eficaz. Assim, 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, pertinentes ao estudo de liderança.

## 2.4 ABORDAGENS DE LIDERANÇA

### 2.4.1 Abordagem dos traços

Uma das primeiras tentativas de explicar o fenômeno da liderança aconteceu a partir do estudo dos traços de personalidade dos grandes líderes, muitos dos quais comandantes militares, originando o que se chamou a teoria dos traços. A história de cada líder foi meticulosamente estudada na tentativa de identificar os traços que fazem de uma pessoa um líder e que, conseqüentemente, a distinguem dos não líderes (ROBBINS, 2005).



Segundo Robbins (2005), a teoria dos traços procura explicar o fenômeno da liderança por meio de certos traços de personalidade que os líderes demonstram, onde se diferencia os líderes dos não líderes com base nas suas qualidades e características pessoais. Portanto, nessa teoria defende-se que o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

De acordo com Maximiano (2018), através da teoria dos traços todas as pessoas nascem com traços hereditários e determinados traços são apropriados para a liderança, ou seja, é a combinação dos traços certos que fazem os líderes. Assim, a caracterização de um tipo especial de traço ou personalidade é que faria com que alguém se sobressaísse em relação ao grupo de pessoas comuns ao seu redor e pudesse exercer a sua ação como líder em qualquer situação (BERGAMINI, 2009).

No entanto, segundo Maximiano (2018), não é certo que os traços da liderança sejam imutáveis ou inatos, embora muito de nosso comportamento seja influenciado pela personalidade e pelas tendências com que nascemos. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Costa (2014) complementa que o aspecto problemático dessa abordagem, percebido pelos pesquisadores, é o de que não é possível listar uma relação única de traços comum a todos os líderes. Há líderes que não são flexíveis e outros que o são, assim como há pessoas com quocientes elevados de inteligência que não exercem funções de liderança.

#### **2.4.2 Abordagem comportamental**

De acordo com Griffin e Moorhead (2015), o objetivo da abordagem comportamental era determinar quais comportamentos de um líder estavam associados à boa liderança. Os pesquisadores previam que os comportamentos de líderes eficazes eram diferentes dos comportamentos de líderes menos eficazes e que o comportamento daqueles seria o mesmo em todas as situações. Segundo os autores, foram realizados alguns estudos com o intuito de avaliar as relações comportamentais dos líderes.

Os estudos desenvolvidos na Universidade de Michigan, cujo objetivo era determinar o padrão de comportamento dos líderes que resulta no desempenho de grupo eficaz, examinavam dois estilos diferentes de comportamento de um líder: o estilo centrado na tarefa e o estilo centrado no colaborador (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Baseado nesses estudos, segundo Griffin e Moorhead (2015), o líder que apresenta o comportamento voltado para a tarefa presta muito atenção à produção dos subordinados,

explica os procedimentos de trabalho e demonstra um forte interesse no desempenho, sendo sua principal preocupação a realização do trabalho. O líder que adota um comportamento orientado ao funcionário tenta construir grupos de trabalho com metas de alto desempenho, possuindo uma principal preocupação com o alto desempenho, que será alcançado prestando-se muita atenção aos aspectos humanos do grupo.

Nos estudos de liderança da Universidade de Ohio State foram enfatizadas duas dimensões independentes sobre comportamento de liderança, os quais são consideração e estrutura de iniciação. Ao adotar o comportamento de consideração, o líder se preocupa com os sentimentos dos subordinados e respeita suas ideias, nela a relação líder-subordinado é caracterizada por confiança mútua, respeito e comunicação de duas vias. Ao adotar o comportamento de estrutura de iniciação, o líder define claramente as funções de líderes e subordinados para que esses saibam o que se espera deles, criando, também, canais de comunicação e determinando os métodos para realizar a tarefa do grupo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Dentro dessa abordagem sobre liderança, segundo Chiavenato (2015), o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder varia em três principais estilos de liderar, o autoritário ou autocrático, o liberal ou laissez-faire, e o participativo ou democrático, conceituados a seguir e complementados pela Figura 1:

- Autoritário ou autocrático: demonstra estilo mandatário, crendo que a relação de poder é unilateral. Sua base de poder é a posição hierárquica, tomando decisões e dando ordens para execução. É o líder que manda e espera obediência, sem ouvir os liderados.
- Liberal ou laissez-faire: deixa a equipe totalmente à vontade, sem participar dela e sem controlá-la adequadamente. Ele mantém-se afastado do time por desmotivação, insegurança, despreparo, outros interesses paralelos ou até mesmo falta de tempo, sendo o tipo de líder que produz na equipe o sentimento de alienação e abandono por não proporcionar apoio ou orientação.
- Participativo ou democrático: trabalha junto com a equipe e permite que os colaboradores participem, ativamente, da tomada de decisões. Ele dá suporte e apoio à equipe, acreditando que o time tem com o que contribuir e que a melhor solução virá a partir das contribuições compartilhadas entre os membros.

Figura 1 – Estilos de liderança.

	<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	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
<b>Programação dos trabalhos</b>	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
<b>Divisão do trabalho</b>	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
<b>Participação do líder</b>	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).

Para Robbins (2005), as teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. Contudo, o que parecia não ter sido considerado era a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso e o fracasso.

### 2.4.3 Abordagem contingencial-situacional

O grande desafio proposto por essa abordagem é procurar explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do estilo de liderança em jogo, ou seja,

como é liderar em determinada situação, combinando, assim, o estilo de liderança com os aspectos que compõem a situação (BERGAMINI, 2009).

Na perspectiva de Griffin e Moorhead (2015), os modelos situacionais assumem que o comportamento adequado do líder varia de uma situação para outra. Então, o objetivo da teoria situacional é identificar os principais fatores situacionais e especificar como eles interagem a fim de determinar o comportamento adequado do líder.

De acordo com Maximiano (2018), as teorias da liderança situacional dizem que a eficácia do estilo de liderar depende da situação. O principal problema dessas teorias é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Assim, torna-se necessário saber como avaliar uma situação e para isso existem três modelos principais: Tannenbaum-Schmidt, Fiedler e Hersey-Blanchard.

No modelo de Fred Fiedler, segundo Chiavenato (2015), não existe um estilo único e melhor, e que seja válido para toda e qualquer situação, ou seja, cada situação requer um diferente e adequado estilo de liderança. Maximiano (2018) afirma que nesse modelo as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características, as quais permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder:

1. As relações entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe): Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.
2. O grau de estruturação da tarefa: Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
3. O poder da posição: Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, isso significa que sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

As pesquisas de Fiedler sobre o modelo de contingências mostraram que o comportamento dos líderes é baseado em suas necessidades motivacionais, onde as necessidades mais importantes são as de relacionamento interpessoal e as de realização das tarefas. Os líderes orientados para tarefas são mais eficazes em situações altamente favoráveis e em situações altamente desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para os relacionamentos são mais eficazes em situações de favorabilidade intermediária (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

A liderança situacional leva em consideração a relevância dos fatores humanos no exercício da liderança, alegando uma flexibilidade de ação do líder em situações de mudança,

visto que ele poderá adaptar seu estilo para se ajustar às demandas situacionais (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010).

No modelo de Tannenbaum e Schmidt, segundo Maximiano (2018), considera-se proposições sobre a escolha do estilo apropriado. Para fazer essa escolha, o líder deveria ponderar três forças:

- O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada, principalmente, por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
- Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Funcionários motivados e competentes, por exemplo, precisam de pouca liderança.
- A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação na qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. O estilo apropriado para dirigir um desfile militar, por exemplo, é diferente do estilo para dirigir um centro acadêmico.

O modelo de Hersey e Blanchard, em conformidade com Maximiano (2018), é um dos mais conhecidos entre as teorias da liderança situacional. A situação, nesse modelo, é definida em termos de maturidade dos liderados, esta que deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é imaturo de forma completa, pois pode dominar diferentes tarefas de forma diferente. Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. Essa ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança:

- E1: Comando. Este estilo, adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico, neste caso, é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- E2: Venda. Este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados, simultaneamente, para a tarefa e o relacionamento, e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento.

Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.

- E3: Participação. Este estilo orienta-se, fortemente, para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou à motivação.
- E4: Delegação. Esse estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, passando a maior parte da responsabilidade para os seguidores ou para o grupo. O líder acompanha o progresso, mas está menos envolvido nas decisões.

Um dos pontos fortes na teoria de Hersey e Blanchard, ainda segundo o autor, é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e de que a maturidade é dinâmica. Um problema dessa proposição está na ideia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o “uso forte” da autoridade. É possível que pessoas imaturas tratadas, autoritariamente, permaneçam imaturas e não cheguem a se desenvolver para a execução da tarefa.

Todas essas teorias da liderança contingencial-situacional recebem críticas quando tentam estabelecer métodos e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.

#### **2.4.4 Liderança carismática**

As perspectivas baseadas na liderança carismática consideram o carisma uma característica individual do líder, uma forma de atração interpessoal que inspira apoio e aceitação. Assim, liderança carismática pode ser apontada como um tipo de influência baseada no carisma pessoal do líder, levando em conta que uma pessoa carismática tem mais chances de influenciar outras pessoas do que alguém sem carisma (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Os líderes carismáticos apresentam maior afeição a disseminar uma visão inspiradora em suas organizações, pois disseminam a sua missão de vida e conquistam a atenção e admiração dos liderados. São líderes que cativam e, estrategicamente, fazem uso de seus atributos comportamentais, construindo uma relação de confiança por meio do exemplo pessoal, baseada no respeito e confiança mútua. Estes líderes defendem sua posição demonstrando maior preocupação com os interesses dos seus seguidores do que com os seus próprios (BAESSO et al., 2017).

Na perspectiva de Robbins (2005), diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos e o mais bem documentado entre eles identificou cinco características que diferenciam os carismáticos: eles têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum.

#### **2.4.5 Liderança transformacional**

Segundo Robbins (2005), o líder transformacional é o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Dessa forma, ele é considerado também um líder carismático, o qual oferece uma visão e o sentido da missão, estimula e inspira os liderados, ganhando respeito e confiança.

Griffin e Moorhead (2015) afirmam que liderança transformacional define-se no conjunto de habilidades que permite que o líder reconheça a necessidade de uma mudança e execute essa mudança de forma bem-sucedida. Somente um líder com grande influência pode esperar um bom desempenho dessas funções.

A liderança transformacional propicia a transformação de um ambiente, onde o líder e os colaboradores trabalham juntos na troca de ideias e resolução de problemas, sendo uma abordagem baseada em relações humanas, tendo como características a empatia, o respeito e a preocupação pelo próximo (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

Os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005).

#### **2.4.6 Liderança visionária**

Lidar com o que é diferente exige dos líderes atuais a ampliação de seu campo de visão. É indispensável uma força-tarefa para harmonizar e produzir a sinergia entre as diversidades decorrentes no trabalho. O líder atual deve ser comprometido com as metas que estabeleçam relações corporativas de inserção, proporcionando oportunidades iguais para todos (TAJRA; SANTOS, 2014).

De acordo com Newstrom (2011), os líderes visionários são aqueles que conseguem capturar a essência daquilo que a organização precisa se tornar e que, então, utilizam suas habilidades de comunicação para influenciar os outros colaboradores a alcançar essa visão. Esses líderes exercem papéis, especialmente, importantes em períodos de transição.

Na perspectiva de Ferreira (2000), o líder visionário é o elemento da organização capaz de executar duas etapas constituintes do processo visionário: a elaboração da visão e a disseminação desta visão entre os membros da organização. Portanto, seus atributos devem ser aqueles que o possibilitem realizar tais processos em benefício da empresa.

Chiavenato (2015) complementa que esse tipo de líder focaliza o futuro em todas as suas decisões e ações, tendo sempre uma visão de futuro em mente. É obcecado por metas e objetivos no sentido de buscar essa visão futurística e acredita que é o futuro que deve orientar as ações do presente, projetando no longo prazo e, assim, inspirando a equipe.

#### **2.4.7 Liderança transacional**

Para Maximiano (2018), a liderança transacional é definida como o estilo que tem por base uma relação de troca entre o líder e seus seguidores. O líder usa recompensas e punições para obter a obediência ou o acordo dos seus liderados. As recompensas podem ser tangíveis, como incentivos financeiros ou prêmios materiais, ou intangíveis, como elogios formais, diploma de funcionário do mês, medalhas.

Na visão de Robbins (2005), esse tipo de líder conduz ou estimula seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, negociando a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas pelo bom desempenho e reconhecendo as conquistas.

A liderança transacional refere-se ao processo de utilização de incentivos para influenciar os esforços dos seguidores, no qual o líder deve deixar claro a eles o que deve ser realizado para obtenção da recompensa, esta que pode ser na forma de prestígio ou dinheiro aplicada para cada meta ou objetivo realizado (POLICARPO; BORGES, 2016).

O líder transacional usa com frequência o método da gerência por exceção, que consiste em agir somente quando algo não funciona como deveria, procurando e observando desvios das regras e padrões, e, a partir disso, tomando atitudes corretivas necessárias (MAXIMIANO, 2018).



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, identificando o método ou caminho utilizado para alcançar os objetivos traçados, expondo o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação dos resultados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, as pesquisas podem ser classificadas como descritiva, explicativa e exploratória. O presente estudo possui natureza descritiva, pois procura-se descrever o processo liderança na empresa analisada. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Na perspectiva de Martins e Theóphilo (2016), na pesquisa qualitativa é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido, onde este ambiente natural é dado como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave. Matias-Pereira (2019) complementa que no método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis.

Quanto ao método, foi utilizado o estudo de caso, o qual, para Gil (2002), é uma modalidade de pesquisa que consiste no profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A definição do universo de pesquisa, ou seja, a população estudada é indispensável para o levantamento das informações. Para Matias-Pereira (2019), população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Na pesquisa em questão, foi analisada toda a população da empresa Lüger Confeções, porém um dos colaboradores participou de um pré-teste, com a finalidade de verificar a adequação do instrumento, não incluindo-se dos resultados. Portanto, os participantes da pesquisa totalizaram 11 envolvidos, dos quais são dez colaboradores e o

proprietário da empresa. O número de colaboradores por setor, da população investigada, pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1: Número de colaboradores por setor.

<b>Setor</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerência/Administração Geral	1
Supervisão/Desenvolvimento	1
Corte	2
Prensa/Distribuição	1
Costura	2
Bordadeira	1
Acabamento	1
Dobra/Controle de Qualidade	1
Área de vendas	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: Dados primários da pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa, foram utilizados fontes de dados primários e dados secundários, essenciais para a construção do trabalho. Para Miguel (2012), os dados primários são aqueles coletados, diretamente, na fonte primária, ou seja, junto aos sujeitos investigados, como por exemplo, em observações, discussões e entrevistas. Já os dados secundários, por sua vez, são aqueles obtidos de outras fontes, tais como relatórios de atividades setoriais, publicações internas das organizações e atas de reuniões. A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de entrevista semiestruturada e da observação livre não participante.

Segundo Vergara (2016), a entrevista é um procedimento no qual uma pessoa faz perguntas a outra que, oralmente, lhe responde. “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). Ainda na visão dos autores, a entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.

Antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, foi aplicada uma entrevista de pré-teste com um dos colaboradores da empresa, e as respostas obtidas por meio deste não foram utilizadas na pesquisa, sendo apenas consideradas a fim de verificar possíveis falhas, inconsistências ou complexidades na entrevista, e então realizar correções. Vergara (2016),

afirma que o pré-teste constitui-se em escolher algumas poucas pessoas representativas da população e aplicar-lhes a entrevista, solicitando que também façam seu julgamento a respeito dela. Avaliações dos respondentes são, então, incorporadas, permitindo a formatação final do instrumento, onde tais pessoas não participam da entrevista definitiva, ficando, portanto, fora da amostra.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), na observação livre não participante o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, ou seja, presencia o fato, mas não participa dele, permanece de fora e não se deixa envolver pelas situações, fazendo mais um papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado, sendo um procedimento de caráter sistemático.

Os dados secundários foram obtidos através de uma análise documental que, na perspectiva de Richardson (2017), consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados qualitativos foi utilizada a análise de conteúdo para classificar as informações obtidas por meio das entrevistas. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, buscando-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores. Ela busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Marconi e Lakatos (2003) explicam que a análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação.

Os dados da observação livre não participante foram registrados em um diário de campo, sendo estes analisados qualitativamente; assim como os dados obtidos por meio da análise documental. Richardson (2017) complementa que o objetivo básico da análise documental é a determinação fiel dos fenômenos sociais, sendo uma análise, essencialmente, temática, onde se trabalha sobre os documentos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados que foram coletados durante a realização da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos mesmos. Inicialmente, 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.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Lüger Confeccões começou sua trajetória em 10 de Outubro de 1994, fundada pelo proprietário Paulinho Pflüger. É uma empresa de confeccões especializada na produção de roupas em geral, como camisas, camisetas, calças e bermudas, em tamanho normal e plus size. A empresa trabalha com diversas variedades de tecidos e outros materiais para fabricação dos produtos, possuindo forte aperfeiçoamento na fabricação de conjuntos, uniformes e bordados, apresentando um grande diferencial na sua diversidade em modelos e tamanhos.

A fábrica situa-se na Rua Reinoldo Sturzbecher, número 175, na cidade de Erval Seco – RS e disponibiliza pedidos de venda para todo o Brasil, porém com maior força na região sul do país. Contando com o ponto de venda, localizado junto à indústria, a empresa possui representantes comerciais espalhados em diversos estados do Brasil, além de receber muitos pedidos online e via contato com a empresa.

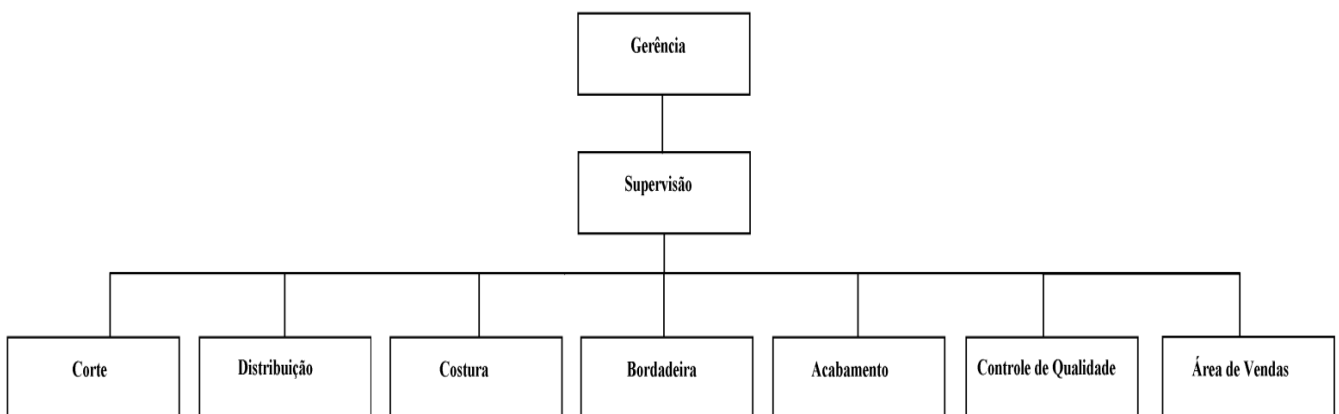
A empresa constitui-se em uma área de vendas e oito setores de produção, os quais são a gerência, a supervisão, o corte, a distribuição, a costura, a bordadeira, o acabamento e o controle de qualidade, adotando um sistema de produção enxuta, o Just In Time (JIT), baseado em diminuir desperdícios e aumentar o valor agregado.

No setor de supervisão e desenvolvimento realiza-se a supervisão no geral, o controle de pedidos e o estoque de matéria-prima, além dos mapas de corte e modelagem (desenvolvimento dos produtos), ou seja, todas as peças produzidas são mapeadas por computação, através de um sistema de plotagem. No setor de corte alinham-se os mapas recebidos do desenvolvimento com os tecidos estocados e, assim, realiza-se o corte das peças dos produtos. O setor de prensa e distribuição consiste em receber todo o material pós-corte, realizar a conferência das peças, aplicar a prensagem e o fusionamento de golas, realizar a passagem de golas, bolsos, punhos e carcelas, e a distribuição dessas peças para as linhas de confecção. No setor de costura realiza-se a confecção da vista da frente, colocação de bolso,

montagem da peça, colocação de gola, colocação de punho e finalizar com a barra da camisa (bainha). No setor de acabamento é feito o caseado de botões, colocação de botões e o travete. No setor de dobra e controle de qualidade realiza-se a limpeza da peça, verificando-se defeitos e costuras desalinhadas, aplicando a passagem da peça, verificando a qualidade do produto, e, após isso, realiza-se a dobra e o empacotamento das peças. A separação dos produtos empacotados e a expedição são feitas pelo administrador geral (gerência).

Desta forma, como a empresa não possui uma representação gráfica de sua estrutura segundo informações do gestor, optou-se, por meio da proposta de um organograma, apresentar os níveis hierárquicos da empresa, demonstrando os setores que a constituem e destacando as duas lideranças existentes, conforme representado na Figura 2:

Figura 2 – Organograma da empresa Lüger Confecções.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Lüger Confecções não possui um departamento estruturado de gestão de pessoas, porém desenvolve alguns processos relacionados à área, tais como: recrutamento e seleção de pessoal, e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. O processo de recrutamento e seleção é realizado pelo proprietário, através da análise de currículos recebidos pela empresa. A partir dessa análise, são selecionados os currículos que possuem a experiência necessária para suprir a vaga existente. Após essa etapa, os candidatos são chamados para realizar um teste no ambiente de trabalho da empresa. Assim, o candidato que melhor se adaptar ao serviço será contratado.

Sendo assim, efetuada a seleção, o candidato escolhido é encaminhado para a realização do exame admissional e em seguida é encaminhado para efetuação dos registros de

admissão. O contrato para novos colaboradores inicia-se com um período de 30 dias de experiência a fim de verificar a atuação do novo colaborador no setor em que está inserido e sua adaptação com a rotina e com o ambiente de trabalho.

O processo de treinamento e desenvolvimento na empresa ocorre com maior atenção para os novos colaboradores, durante o mês de experiência, onde os líderes e os funcionários mais antigos dos setores passam o auxílio necessário aos novos integrantes para a correta execução das atividades do seu setor. Dependendo da necessidade percebida pelos líderes, também são realizados treinamentos aos colaboradores que já estão incorporados na empresa.

A missão da empresa é: “Propor beleza através de vestuário, atendendo às mais diversas necessidades, mantendo a qualidade e a responsabilidade com todos os envolvidos”.

A empresa tem como visão: “Ser reconhecido como uma empresa flexível e acessível, tornando-se referência no mercado de vestuário em todo o território nacional”.

Os valores da empresa são: “Flexibilidade; Qualidade; Diversidade; Responsabilidade”.

A empresa procura sempre estar à frente das novidades, pesquisando e conferindo de perto as tendências da moda, acumulando conhecimentos e tecnologia voltada para o desenvolvimento e a superação da qualidade de seus produtos. É uma firma considerada extremamente flexível, pois sempre busca atender todos os desejos e preferências relacionados com a confecção e com a moda, buscando sempre a satisfação e o bom relacionamento com os clientes.

A Lüger Confecções está há 25 anos na estrada, conquistando e fidelizando clientes, através de preço, qualidade e sua diversidade de produtos, modelos e tamanhos, buscando sempre expandir seu mercado a cada ano e, assim, tornar-se uma empresa referência, que garante a satisfação dos clientes.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Todos os colaboradores da empresa, sem contar o pré-teste, foram envolvidos na presente pesquisa, inclusive o supervisor e o gestor, totalizando onze entrevistados. Na tabela 2 é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa, exibindo a frequência de variáveis como sexo, idade, tempo de empresa e escolaridade dos respondentes:

Tabela 2: Perfil dos respondentes.

<b>Variável</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Frequência</b>
Sexo	Feminino	10
	Masculino	01
Idade	≤20 anos	00
	De 21 a 30 anos	04
	De 31 a 40 anos	05
	De 41 a 50 anos	02
	>50 anos	00
Tempo de empresa	<1 ano	02
	De 1 a 3 anos	02
	De 3 a 5 anos	01
	>5 anos	06
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	04
	Ensino Fundamental Incompleto	00
	Ensino Médio Completo	03
	Ensino Médio Incompleto	01
	Ensino Superior Completo	02
	Ensino Superior Incompleto	01

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação a variável sexo, percebe-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, totalizando 11 pessoas, contando apenas com 1 pessoa do sexo masculino. A variável idade concentra-se em três faixas etárias, de 21 a 30 anos, somando cinco respondentes; de 31 a 40 anos, também, se somam cinco colaboradores e os respondentes mais velhos na faixa de 41 a 50 anos, somam dois participantes. É perceptível que a população da Lüger Confeccões concentra-se em pessoas consideradas jovens e adultas.

Quanto ao tempo de empresa que os entrevistados possuem, duas pessoas responderam que trabalham a menos de 1 ano, três pessoas responderam que trabalham na empresa entre 1 a 3 anos, uma pessoa trabalha entre 3 a 5 anos e, por fim, seis participantes responderam trabalhar na empresa a mais de 5 anos, sendo a maioria dessa variável. Assim, pode-se perceber que a empresa possui um baixo grau de rotatividade e uma equipe experiente no que faz.

A respeito da escolaridade dos respondentes, duas pessoas completaram ensino superior, sendo uma delas o gestor da empresa e o outro respondente não finalizou ensino superior. Quatro respondentes afirmaram ter completado o ensino médio e um respondente possui o ensino médio incompleto. Por fim, quatro participantes completaram somente o

ensino fundamental. Nota-se que a empresa não exige um elevado nível de estudo para admissão, apenas referência e experiência profissional, segundo informações do gestor da empresa.

Em seguida, são apresentadas as análises realizadas com base nos dados sobre o processo de liderança da Lüger Confeccões, identificando-se o estilo de liderança predominante na empresa, caracterizando-se a relação líder e liderado existente e verificando-se as influências do líder no ambiente de trabalho.

### 4.3 O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES

#### 4.3.1 Estilos de liderança

Segundo Newstrom (2011), o padrão total das ações explícitas e implícitas dos líderes, conforme visto pelos funcionários, é chamado estilo de liderança. Ele representa uma combinação consistente de filosofia, habilidades, traços e atitudes que é exibida no comportamento de uma pessoa. Cada estilo também reflete, implícita ou explicitamente, as crenças de um gerente com relação às competências de um subordinado. “O estilo de liderança exibido pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado” (GUIOT, 1987, p. 42 apud BERGAMINI, 2009, p. 23).

De acordo com Tajra e Santos (2014), o líder tem como papel levar sua equipe a realizar as atividades programadas da melhor maneira possível para que se alcancem os resultados traçados. Desse modo, o líder necessita dispor de energia, comprometimento, perseverança e visão otimista para suas ações, influenciando os colaboradores.

A partir dos resultados obtidos pelas entrevistas e pela observação livre não-participante, identificaram-se dois estilos de liderança presentes na empresa, a liderança autocrática e a liderança democrática, estes podem ser observados através de trechos das entrevistas com os colaboradores.

O estilo autoritário, conforme o conteúdo das entrevistas, está mais presente no comportamento de uma das lideranças. Talvez este estilo se manifeste em alguns momentos pelo fato desta liderança estar sempre próxima dos colaboradores nas tarefas diárias, chamando mais a atenção para a produção e permitindo um comando mais firme, assertivo e exigente. As regras estabelecidas na empresa como o foco em alcançar a meta de produção, a qual deve ser controlada pelos líderes, bem como a tomada de decisão final ser sempre deles são fatores que podem estimular a existência de alguns traços autoritários no estilo de liderar.



É um estilo de comportamento que preza pela rapidez e pela produtividade dos colaboradores, sendo considerado eficaz, pois o líder está sempre dando suporte nas atividades para o alcance dos objetivos finais, caso necessário. Um dos líderes possui essa característica de maneira mais moderada, talvez por estar menos presente, sendo essas características mais perceptíveis em situações difíceis, quando algo foge do controle e isso prejudica a empresa. Segundo Johann (2013), não existem estilos de liderança mais válidos, mas sim situações que determinam qual o comportamento mais eficaz, portanto, a liderança situacional trabalha com a perspectiva de que o líder deve ajustar seu estilo à situação específica.

Já o estilo mais democrático é perceptível no momento da fabricação das amostras, ou peças piloto, onde os líderes permitem sugestões e melhorias vindas dos colaboradores nessa etapa da produção, além de prezarem pela interação de todos no ambiente de trabalho, seja líder ou liderado, sempre há ajuda e comunicação entre todos os setores. É um estilo que permite a participação, contribuindo para o trabalho em equipe e a integração entre todos, executando as tarefas de forma coordenada e não de maneira isolada.

Estas constatações referentes aos estilos de liderança presentes na empresa, autocrático e democrático, além das situações em que o estilo aparece, podem ser verificadas no conteúdo das falas a seguir:

[...] Eu não tenho reclamações deles, sempre me dei bem, não tenho queixas, são líderes que estão sempre junto ao grupo de trabalho, nos ajudam sempre, nos consultam regularmente para verificar o andamento e para opiniões, no caso da peça piloto [...] acho que em geral eles exigem bastante, alguns reclamam, na hora a gente fica um pouco nervoso ou desconfortável, mas faz parte, acho que é o correto, se fizemos errado tem que chamar a atenção [...] (Entrevistado 1).

[...] eles são bem prestativos quando a gente precisa, se a gente pede alguma coisa eles respondem bem, então para mim é uma liderança excelente no geral, claro que é tudo controlado, não temos liberdade total ali dentro, pois sempre tem algum deles por perto para nos ajudar e orientar caso precisamos [...] nas situações em que erramos ele já age diferente, de uma maneira pesada, mas do jeito dele mais moderado, e ela já é mais complicado [...] (Entrevistado 2).

Eles gostam que a gente siga as regras, as amostras, sem que isso fuja muito do controle, exigem bastante, e acho que deve ser assim senão não vai funcionar e quando ele não está presente ela se impõe mais, e acredito que seja o necessário para as meninas não ficarem de fofoca [...] eles fazem suas consultas conosco no momento de criação de amostras, pedem o que achamos, se estamos gostando de fazer ou se temos alguma observação (Entrevistado 3).

Na minha opinião, a liderança está boa, já faz quase dez anos que estou trabalhando aqui, então pra mim está bom, ele é muito bom, ela também é super boa pessoa, então pra mim está tranquilo. Eles estão sempre consultando o grupo, nos pedem opiniões nas primeiras peças e amostras, porém exigindo suas regras, e a gente

procura cumprir, a gente sempre tenta alcançar a meta, a questão do tempo também, a gente faz dentro do tempo, das regras, não faltamos serviço, sempre nos ajudamos, eles também sempre estão lá para nos ajudar, então não tenho queixas nesse ponto [...] (Entrevistado 4).

[...] da minha parte não tenho queixa de nenhuma deles, é o papel dela cobrar de nós porque ele cobra dela, e pra mim ela é uma ótima líder, não tenho queixa dela, ele também, então pra mim sempre foi tranquilo, eles sempre aconselham pro grupo interagir, se ajudar, e também, sempre envolvem o grupo na criação de amostras, aceitam opiniões caso alguém tenha [...] (Entrevistado 5).

[...] no setor de corte, eles nos pedem opiniões na maneira de cortar, se tivermos um jeito diferente de fazer mas que dê resultados, a peça ficar melhor ou o trabalho ser mais produtivo, eles nos permitem, são bem abertos a isso [...] é tudo conversado, eles estão sempre juntos para ajudar caso erre ou precise, porém algo bem controlado, a peça precisa estar pronta do jeito certo no tempo certo [...] (Entrevistado 6).

Eu acredito que eles são bons líderes, sempre me perguntam ali no setor de vendas se tal mercadoria está vendendo bem, ou se tem algo encalhando, sempre consultam para tomar decisões relacionadas às peças a serem vendidas, o que produzir para vender em tal época [...] eu acredito que tudo tem um controle, onde eu ali possuo as metas de vendas a atingir, sem ter aquela liberdade em não se preocupar se vou vender ou não [...] (Entrevistado 7).

Bom, eu não tenho reclamações, só não concordo com algumas coisas que eles fazem, como por exemplo, quando eles nos pedem opiniões ou pra fazer algo e quando a gente faz eles acabam não gostando, aí acontecem alguns atritos por isso. Mas no geral eu não tenho o que reclamar, sigo as regras deles, dou opiniões quando pedem para gente, acredito que trabalhamos todos bem no geral [...] (Entrevistado 8).

[...] sempre tem uma interação, eles sempre falam para a gente ajudar um ao outro, porém sem ficar de conversinha, pois eles estão sempre ali do lado pra chamar a atenção ou pra ajudar, não gostam que as coisas escapem do controle para o trabalho não ter interrupções [...] o comportamento deles altera quando as coisas fogem muito do controle ou quando a empresa não está indo bem. Eu acho que eles ficam mais tensos e a gente vê que fica diferente, o gestor não é tanto, é mais a supervisora, a gente percebe que fica mais complicado de lidar com ela, acredito que eles conseguem trabalhar bem, trazem resultados do jeito deles, mas ela peca nessa parte [...] (Entrevistado 9).

Nota-se que na empresa o estilo adotado democrático ou autocrático se revela conforme determinada situação, certificando uma liderança situacional. Tarja e Santos (2014) afirmam que todos os estilos são adequados, havendo variações conforme cada situação e contexto da organização. É muito importante o líder estar atento para a maturidade de sua equipe, o que é um dos grandes indicadores para a escolha do tipo de liderança mais efetivo para aquele momento e contexto.

Assim como os colaboradores, os líderes também discorreram sobre seus comportamentos no ambiente de trabalho. Conforme suas falas, percebe-se que eles estão

cientes de suas atitudes com o grupo e demonstram que a sua forma de agir e trabalhar é necessário para manter o foco do grupo no serviço prestado e o alcance dos resultados.

[...] me dou bem com eles no geral, porém nem sempre sou a mesma líder, meu comportamento altera bastante e em uma situação ruim eu sei que pego pesado com as pessoas, e também porque tem pessoas que tu precisa “puxar as rédeas”, senão vira uma baderna e o trabalho não flui [...] assim como tem umas pessoas que aceitam você, tem aquelas que não aceitam, porém eu acredito que não existe certo ou errado, e sim resultado, por isso às vezes a gente precisa tomar uma atitude que não gostamos de tomar, mas precisa ser tomada para o trabalho andar [...] (Entrevistado 10).

Eu acredito que a liderança por aqui é boa, eu trabalho em toda a fábrica, oriento os colaboradores sobre como fazer o produto, como deve ser montado e confeccionado, oriento eles sobre a produtividade, cobro deles a produção, exijo bastante também, para ter um rendimento maior no trabalho, orientamos eles para não misturarem os problemas de fora com os daqui, que aqui somos outra família, sempre tentamos manter o trabalho em equipe, uma boa interação sem que saia do controle e vire só em conversas paralelas [...] eu sempre coloco para eles que sugestões ou melhorias são aceitas, seja no produto ou na forma como trabalha, desde que o produto fique apto e pronto no tempo programado, de maneira correta [...] (Entrevistado 11).

No tópico a seguir é analisado o fator relacionamento líder e liderado com base nos conteúdos obtidos por meio das entrevistas com todos os envolvidos da empresa e da observação livre não participante.

#### **4.3.2 Relação líder e liderado**

Segundo Bergamini (2009), o maior de todos os desafios de um líder é impedir que o não atendimento das expectativas dos seus seguidores se degenerem levando-os a trabalhar apenas pelo dinheiro que necessitam para sobreviver. A falta de sensibilidade e baixa flexibilidade de um líder para entender que cada colaborador busca seus objetivos e chega até eles de maneira peculiar, pode precipitar um tipo de indiferença às pessoas que as leva ao distanciamento e queda do anseio de dar o melhor de si. Portanto, o processo de interação entre líder e seguidores pode representar uma fase fundamental para se chegar à mudança.

O líder deve saber assumir as atribuições que possui na organização e mostrar atitudes condizentes com o cargo que ocupa, apresentando coerência entre a teoria e a prática, para, assim, obter maior credibilidade dos colaboradores. É necessário obter o comprometimento do grupo, direcionando o curso das ações para onde for mais conveniente. Ele deve estar apto a lidar e a responder, prontamente, aos diversos tipos de pressões que surgem ao longo da jornada. Isso não significa que ele tem de saber de tudo, mas a equipe necessita de alguém que

faça o direcionamento e que mostre o rumo do que precisa ser feito. (TAJRA; SANTOS, 2014).

A partir dos resultados obtidos por meio da observação livre não-participante e das entrevistas realizadas na empresa, nota-se que o relacionamento entre os líderes e os colaboradores é considerado, em geral, saudável, pois, apesar de ter sido identificado alguns traços da liderança autoritária, os líderes conseguem manter uma boa relação com os colaboradores, através da interação que possuem, diariamente, e de reuniões, onde todos procuram focar e chegar aos resultados demandados, fazendo com que os mesmos deem o melhor de si no ambiente de trabalho.

[...] É boa a relação que temos no geral, existe interação diariamente entre a gente, onde eles nos passam as atividades de forma bem clara e direta, eles começam passando as amostras para nós, como elas são feitas e como devem ser feitas, e temos que seguir essa amostra, esse padrão [...] Apesar da supervisora pegar um pouco pesado as vezes, possuímos confiança nos nossos líderes, eu pelo menos possuo, acredito que eles fazem o certo e é tudo tranquilo (Entrevistado 1).

Eu me dou muito bem com eles, tanto com a supervisora, quanto com o patrão, se eu precisar de alguma coisa eu pergunto, quando eu preciso faltar eu falo numa boa e a gente se entende, nunca houve problema algum, cobrança existe dos dois lados, mas é uma coisa que tem que ter, faz parte da empresa [...] existe uma boa interação na empresa, trocamos ideias e opiniões com os líderes, sobre o que fazer e como pode ser feito, sempre procurando chegar aos resultados (Entrevistado 2).

Ele sempre foi um excelente patrão, sempre me acertei com ele, não tenho nada contra, e com ela também, apesar de ter gente que reclame dela, é bem tranquilo, acredito que tem que ter aquela exigência, faz parte do trabalho [...] eles trabalham bem são bem envolvidos com os funcionários, temos uma boa forma de comunicação, dialogamos todos os dias, se não sabemos alguma coisa a gente pergunta [...] eu recebo bastante retorno por bom trabalho, porém é mais por erros cometidos, sempre no diálogo, onde eles falam o que tem que melhorar, o que pode ser melhorado e acredito que isso ajuda [...] (Entrevistado 3).

[...] ela é um pouco estressada, um pouco grossa com nós, dependendo a situação, mas a gente entende, cada um tem seus temperamentos, é normal. Porém ela é o braço direito, sempre resolve tudo, conforme pedimos ela está ali, sempre ajuda pro trabalho dar certo e a gente precisa muito dela, por isso eles apoiam a interação entre todos nós, tanto que a sala dela é bem ao lado da produção, nesse ponto não pode haver queixas [...] eles estão sempre por perto, confiam na gente para dar nosso melhor, porque sabem que nós conseguimos fazer, sempre nos incentivam, nos ensinam quando preciso (Entrevistado 4).

[...] eu com ela sempre me dei bem, não tenho queixa dela nenhuma, se ela vem cobrar é pro nosso bem, e se cobram dela tem que cobrar da gente, com ele também, nunca tive queixa nenhuma dele, então para mim são ótimos líderes [...] eu considero um bom diálogo dentro da empresa, uma boa forma de interação, a gente se ajuda, se a gente precisar a gente pede, estamos sempre trabalhando juntos. Então não tem como a gente se dar mal, claro que há alguns desentendimentos com a forma da supervisora agir, mas temos que ir sempre pelo lado bom, para o negócio proceder (Entrevistado 5).

Eu me dou bem tanto com um quanto com o outro, não tenho problema nenhum com eles, acredito que eles trabalham corretamente, se eu não sei ou preciso de alguma coisa eu pergunto e eles me respondem normal, é bem ideal a meu ver [...] a gente convive mais com ela, e ela nos trata adequadamente, apesar de alguns não gostarem, é ela quem lida com todas as situações aqui na empresa enquanto ele não está presente, portanto a gente sempre conversa, pergunta e ela responde normal, com a visão do serviço, a gente consegue se acertar (Entrevistado 6).

[...] acredito que tenho uma boa convivência com os líderes, com os dois, no geral, se preciso falar alguma coisa eu falo, se eles precisam eles falam, sempre um ouve o outro, e acho que isso é uma convivência correta, de ir e conversar com clareza, acho que todos aqui interagem, se ajudam, seja líder, seja liderado, tudo através da conversa e do trabalho em conjunto (Entrevistado 7).

[...] Do meu relacionamento com ele eu não tenho reclamação, a gente pede uma explicação ele vai lá e explica bem, até lá atrás quando a gente está fazendo alguma coisa que ele nem tem muito contato, ele vai e mostra, e com ela é diferente, ela já é um pouco mais grossa conosco quando a gente fala com ela e eu já não gosto muito disso, já sinto um tom mais rígido vindo dela quando peço algo [...] claro que eu acho correto falar as coisas para os funcionários e tudo mais, e focar nos resultados, só que eu acho que a supervisora tem que saber como falar com nós de uma maneira melhor (Entrevistado 8).

Quanto a ele, a gente conversa claramente pro trabalho andar, a gente chama e fala tranquilo, ele vem conforme a gente pede, explica, ajuda, ele faz, e quanto a ela também, conforme pedimos ela está ali, sempre ajuda pro trabalho se encaminhar. Então acredito que temos uma boa forma de comunicação, de relação, conseguimos falar o que a gente sente, o que incomoda, dar opiniões, é tranquilo (Entrevistado 9).

Para Robbins (2005), a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo de trabalho, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para o alcance dos objetivos. Chiavenato (2015) complementa que o gestor deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar pessoas e administrar a enorme gama de diferenças individuais. Os líderes, também, discursaram sobre sua relação com os seguidores, destacando que possuem uma boa convivência, mesmo que em alguns momentos seja necessário serem mais rígidos, e que os resultados são alcançados.

Meu relacionamento com eles é bem tranquilo, possuímos interação diariamente quando passamos pelos setores, nos comunicamos com todos, estou sempre junto, ao lado, falando o que deve ser feito e o que pode ser feito. Então pra mim tá legal, mas sempre tem aqueles que nunca achará bom, sempre vai ter uns que vão falar bem ou falar mal, mas conforme eles vão agir comigo eu vou agir com eles, eu acredito ser uma líder de resultados, que espera isso deles, e, assim, nós como líderes sempre tentamos ter um bom controle. Eu sei que precisamos tratá-los bem para que não se estressem com o trabalho, mas tem vezes que não tem como, a gente precisa pegar no pé pra pessoa efetuar corretamente o trabalho dela [...] (Entrevistado 10).

[...] creio que todos aqui possuem uma boa relação, eu procuro tratar todo mundo bem, existem momentos que tenho que ser meio rígido também, mas eles entendem, e o trabalho anda corretamente [...] eu costumo explicar que na empresa eu tenho que ser duas pessoas, uma que cobra deles a produção e a outra um colega de

trabalho, um amigo ali dentro. Porém não devemos misturar muito as coisas, as duas pessoas, e elas entendem isso, e por isso acredito que temos um bom convívio sem que as coisas fujam do controle e vire uma baderna. Acredito que seja a forma ideal, que dê resultados, a gente vai moldando no diálogo, vamos todos se conhecendo e se acertando quando necessário para que ninguém interprete errado, temos que ser como um psicólogo para eles, devemos analisar, pensar e ir ajudando no que for preciso (Entrevistado 11).

Uma vez apresentados os resultados sobre a relação líder e liderado, no item a seguir, são apresentadas as influências dos líderes no ambiente de trabalho.

### **4.3.3 Influências do líder no ambiente profissional**

De acordo com Tajra e Santos (2014), o que torna o líder fundamental para o bom desempenho da empresa é, sem dúvida, a capacidade de influenciar, positivamente, as pessoas, de modo que ele seja fundamental para o rendimento do trabalho, possibilitando o engajamento dos colaboradores, os quais com atitudes mais comprometidas, proporcionam melhor resultado para as organizações.

Na perspectiva de Newstrom (2011), liderança é, basicamente, o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem, entusiasticamente, levando a obtenção de determinados objetivos, sendo, então, o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas e conquistá-las.

Para Chiavenato (2015), a liderança pode ser estabelecida como a arte de induzir alguém a cumprir suas obrigações com zelo e correção, sendo a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência, conduzindo as percepções de objetivos dos liderados em direção aos seus objetivos, ou seja, é um verdadeiro condutor de pessoas.

Griffin e Moorhead (2015) afirmam que a liderança usa a influência para orientar e coordenar as atividades dos membros de um grupo, a fim de que atinjam um objetivo. Ela é um conjunto de características atribuídas àqueles que demonstram usar essa influência com sucesso. Influência é a capacidade de afetar as percepções, convicções, atitudes, motivação e/ou comportamento de outras pessoas. Do ponto de vista organizacional, a liderança é vital porque exerce uma influência muito forte sobre o comportamento do indivíduo e do grupo.

Segundo Bergamini (2009), a percepção positiva que o seguidor dispõe a respeito do seu líder nasce da consideração da qual o seguidor possui em relação a seu líder, ou seja, uma vez existindo uma percepção positiva a seu respeito por parte dos colaboradores, o líder estará autorizado pelo seguidor a exercer sua influência sobre ele. Chiavenato (2015) complementa

que uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual alguém age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outrem, de maneira intencional.

A eficácia de um líder parece estar, diretamente, ligada ao uso produtivo e oportuno do poder de influência que este possui nos mais diferentes sentidos. A influência exercida pode atuar sobre atitudes, percepções, comportamentos daqueles que convivem com o líder reconhecido por sua eficácia pessoal (BERGAMINI, 2009).

Apesar de alguns traços de autoritarismo estarem presentes no ambiente da Lüger Confecções, constata-se que os líderes sempre buscam influenciar seus seguidores através da união e interação de todos na empresa, criando um ambiente onde todos se ajudam para chegarem aos objetivos. Além disso, o gestor, rotineiramente, promove reuniões, objetivando minimizar o estresse dos colaboradores a fim de que todos alcancem suas metas de trabalho. Segundo os entrevistados, essas reuniões sempre os fizeram pensar sobre a empresa, acreditar no seu potencial e dar o seu melhor sempre que possível. As falas apresentadas na sequência retratam essa realidade:

[...] da minha parte não tenho queixa, são líderes que influenciam muito a gente pra trabalhar e manter o grupo bom. Então não tem algo que interfira ou atrapalhe em meu trabalho, pois tu vai e pergunta pra um ou para o outro, eles te respondem bem, a gente debate entre a gente também. A meu ver é perfeito, sempre tem os problemas da gente a cada dia, de um ou do outro, mas faz parte, sempre temos uma boa comunicação, cobrando um do outro, do pessoal no geral [...] (Entrevistado 2).

[...] Acredito que temos uma boa forma de comunicação aqui dentro, a gente consegue falar o que sente, o que incomoda, dar opiniões, sempre é feito reuniões com o grupo, onde eles tentam nos passar o que erramos, o que pode ser melhorado para deixar a gente mais confiante no trabalho, recebo alguns poucos retornos positivos também, elogios pelo trabalho, são coisas que incentivam a gente, que vejo que tem que existir [...] (Entrevistado 3).

[...] ele conversa com nós, tenta nos distrair um pouco quando ele vê estamos meio agitadas, ele tenta descontrair aquele clima tenso e isso faz bem pra nós e pro trabalho, porém quando ele tem que sair e ficamos somente com a supervisora, parece que as falhas são maiores, pois o auxílio está menor [...] ela é diferente, está sempre junto, se precisamos ela vem, tá sempre ali do lado ou já está no meio da produção. Porém quando ela está de cabeça cheia, ela se irrita, reclama, desconta um pouco na produção, mas são detalhes que a gente entende que acontece, ela também sente o nervosismo. Ela tem muita coisa pra fazer, carrega um fardo enorme, ainda mais quando ele não está e por isso a gente entende que não é fácil, tudo influencia dentro da empresa [...] (Entrevistado 4).

[...] eles são líderes que nos inspiram e ajudam a dar nosso melhor, a se manter sempre melhorando, principalmente ele, quase todo mês promovendo reuniões conosco [...] eles vem até a gente e falam se estamos fazendo bem, no tempo certo, a gente já fica mais contente, também falam se temos que dar uma melhorada, nos apressar, se estamos enrolando ou fazendo errado, e eu acho que isso é para o bem

da gente, eles não vão falar alguma coisa por mal, sempre pro nosso bem, isso afeta o trabalho [...] (Entrevistado 5).

[...] penso que nossos líderes estão sempre nos induzindo a melhorar, nos ajudam bastante, e por isso nós temos que cumprir o que foi dado, pois deixam tudo bem explicado, o que querem, como querem para a gente crescer como uma empresa grande [...] é passado um *feedback* para nós quando estamos indo bem no serviço, concentradas, porém é mais passado quando precisamos melhorar, se estamos errando, indo mal ou devagar, se tem muita conversa, o que pode ser feito e melhorado na fábrica, eles nos passam isso claramente nas reuniões [...] (Entrevistado 6).

[...] eu sinto que a supervisora fica mais estressada quando algo dá errado, ou quando um cliente vem para fazer ajustes em uma peça várias vezes, aí ela já fica com um tom mais seco, mais bruto [...] como ponto forte dos líderes acredito que seja o bom trabalho deles, administram bem o tempo e os recursos, e como ponto fraco seria o tom mais seco, mais bruto, dando coices, e isso é meio chato, quando falam meio ríspido comigo já me atrapalha um pouco no rendimento do trabalho [...] (Entrevistado 7).

[...] é sempre falado o que a gente erra nas reuniões, o que a gente pode mudar em tal aspecto para nós e a empresa irmos para frente, melhorando juntos, tornando-se grande, e eu acho correto isso. Porém creio que recebo muito pouco retorno positivo, pois ajudo bastante nos outros setores, e eles não enxergam, acho que é algo que iria animar mais a pessoa [...] (Entrevistado 8).

[...] Quando eles fazem reuniões, eles se tornam bem influenciadores, o gestor sempre fala: vocês tem que dar o melhor de vocês, se vocês tem certa quantia de produção vocês precisam focalizar nisso e fazer essa quantia, porque eu sei que vocês fazem isso, eu sei que vocês conseguem fazer, ou seja, ele é uma pessoa que está sempre nos inspirando, sempre falando que podemos trabalhar melhor, a fazer o melhor para a organização, sempre nos guiando na empresa [...] quando algo acontece de maneira errada ou mal feita, também é bastante falado, tentam fazer a gente se concentrar e nos explicar como devemos fazer, sempre nos influenciando (Entrevistado 9).

Verificou-se, por meio da observação livre não-participante, que os líderes da empresa exercem grande influência sob seus seguidores, seja positivamente, onde sempre fornecem auxílio nas atividades dos liderados e promovem a interação entre todos; ou negativamente, onde situações desfavoráveis os levam a tomar medidas embaraçosas, apontando somente o erro do colaborador. Ambos os casos influenciam no bom ou mau andamento do trabalho.

Na perspectiva de Drummond (2007), se o líder quer influenciar o comportamento dos membros do grupo, deve identificar as necessidades deles, oferecendo incentivos capazes de promover seu atendimento. Assim, um bom líder seria sensível ao que os membros do grupo necessitam em dada situação.

De acordo com Gracioso (2009), um líder alinha e conduz pessoas e equipes aos objetivos que lhes foram estabelecidos, reconhece e valoriza seus esforços, agindo com



imparcialidade, sabendo se comunicar correta e eficazmente com os diversos níveis hierárquicos. Ele será visto como “modelo” pelos que o cercam e que com ele atuam.

#### 4.3.4 Proposições

Com base nos resultados obtidos, torna-se perceptível que a empresa é guiada por uma liderança democrática com alguns traços de liderança autocrática. A prática de uma liderança autoritária pode ser constatada, principalmente, na atuação de uma das lideranças, a qual aparenta se estressar com algumas situações do dia a dia, afetando seu trabalho e o de seus liderados.

Porém, como é possível verificar, os líderes da empresa possuem, em geral, um bom relacionamento com os seus liderados, onde sempre buscam influenciá-los positivamente, a fim de que todos alcancem suas metas e busquem sempre dar o melhor de si dentro da organização. Apesar de não possuir uma data fixa para a realização das reuniões e o *feedback* negativo ter sido destacado em algumas falas, os líderes conseguem causar um impacto positivo no trabalho dos colaboradores, pois sabem a importância que isso tem no dia a dia organizacional, fazendo com que todos mantenham o foco e tragam bons resultados.

Sugere-se que os líderes continuem influenciando, positivamente, seus colaboradores no ambiente de trabalho, focando com mais ênfase no *feedback* positivo. Recomenda-se, ainda, que a organização desenvolva ações que reduzam a sobrecarga de uma das lideranças, como gincanas, atividades grupais, comemoração dos aniversários, alongamentos e atividades físicas, a fim de minimizar o estresse gerado e, conseqüentemente, possíveis comportamentos agressivos. Além disso, sugere-se a realização de treinamentos para o exercício da liderança, com o intuito de otimizar este processo nos aspectos que foram identificados como negativos, como por exemplo falta de *feedback* positivo e alguns comportamentos autoritários em situações que se possa evitá-los.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa teve-se como objetivo principal analisar o processo de liderança da empresa Lüger Confeções, localizada em Erval Seco – RS. Todos os objetivos propostos neste estudo foram alcançados e constatou-se que a liderança na empresa é constituída por fatores que a influenciam positiva e negativamente.

Na análise dos fatores comportamentais, verificou-se que dentre os estilos de liderança propostos, prevalecem os estilos democrático e autocrático por parte dos dois líderes da empresa, os quais se manifestam dependendo da situação, ou seja, tem-se uma liderança contingencial-situacional. O estilo democrático pode ser observado na boa interação entre todos na empresa e nas contribuições positivas que os colaboradores podem ofertar na peça piloto, as quais se dão no início dos processos de fabricação de determinado produto.

Já o estilo autocrático é perceptível quando os líderes mantêm o foco em resultados, principalmente em uma das lideranças, gerando, assim, algumas vezes, um ambiente um pouco desconfortável. Contudo, nota-se que os colaboradores compreendem toda a exigência e o controle, reconhecem que esta liderança guia e ajuda, imensamente, nas atividades, porém, sentem-se incomodados e pressionados em alguns momentos, prejudicando a concentração no serviço. Com isso, sugere-se que o responsável pela empresa fique atento para que a supervisora não se sobrecarregue em longo prazo, pois como esta está, diariamente, envolvida com todas as atividades da empresa, poderá vir a desenvolver estresse ocupacional e, ocasionalmente, prejudicar os resultados da empresa. Sugere-se, também, que a supervisora busque um equilíbrio maior entre o foco em resultados e nas pessoas.

Em geral, o bom relacionamento entre os líderes e os liderados é considerado fundamental para o desempenho das atividades propostas pela empresa e, nesse aspecto, os líderes da Lüger Confeções conseguem manter-se em um relacionamento adequado com seus colaboradores, pois, apesar dos momentos de estresse onde eles são mais ríspidos, sempre buscam, segundo os entrevistados, auxiliar a todos sem contestar, tornando um ambiente de trabalho mais produtivo. Conforme estes, os líderes são abertos, falam, mas, também, ouvem o que o colaborador tem a dizer, fazendo com que o local de trabalho se torne mais interativo e comunicativo.

Um líder pode influenciar, positiva ou negativamente, seus liderados, afetando de alguma forma o trabalho realizado de cada um dentro da empresa. É compreensível que posturas mais autoritárias impactem, desfavoravelmente, o trabalho dos colaboradores na Lüger Confeções. Porém, os líderes da empresa buscam, também, influenciar positivamente

seus liderados. O gestor, por exemplo, promove reuniões gerais paulatinamente, comunicando o bom trabalho efetuado ou as falhas que precisam ser corrigidas ou melhoradas, passando a devida confiança para os colaboradores, os quais se esforçam para chegar ao resultado. Nota-se que o *feedback* negativo foi destacado pelos entrevistados, porém há nele uma intenção de trabalhar os erros e melhorar a atuação dos colaboradores e os resultados da empresa.

Este estudo proporcionou uma visão abrangente da prática da liderança com base em situações reais de uma empresa do setor de confecção. Pôde-se verificar, por meio das observações e dos resultados das entrevistas que a eficácia da liderança tende a ser influenciada pelos diversos fatores abordados pelos autores pesquisados.

Sugere-se que os líderes forneçam mais *feedbacks* positivos aos colaboradores com a finalidade de inspirá-los. Aconselha-se, também, que busquem ter um domínio maior do temperamento, em algumas situações, ao se dirigir aos mesmos, otimizando a comunicação e tornando alguns relacionamentos mais saudáveis, minimizando alguns traços de autoritarismo e alcançando uma confiança maior entre as partes.

Pode-se considerar que a pesquisa é de colaboração informativa para o desenvolvimento do meio acadêmico e do meio organizacional, obtendo conhecimento na área e melhorando, constantemente, o processo de liderança. Ao mesmo tempo, é possível levantar proposições para estudos futuros relacionados ao tema, tais como avaliar quais estilos de liderança encaixam-se corretamente às determinadas situações do dia a dia organizacional ou comparar o processo de liderança entre empresas locais, verificando fatores comuns entre elas que reprimem a boa liderança e, através disso, propor ações corretoras para aperfeiçoar esta ferramenta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, R. J. F. de; MOURA, M. R. de; TORRES, P. B. *Contribuições da liderança situacional para as organizações. Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, ago. 2010. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0288\\_1386\\_11.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0288_1386_11.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2019.
- BAESSO, M. F.; LOPES, G. S. C.; MORAIS, D. P.; RODRIGUES, A. *A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, SC, v. 7, n. 3, p. 19-33, jul./set. 2017. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/527>>. Acesso em: 16 nov. 2019.
- BENEVIDES, V. L. de A. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. 2010. 114p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)–Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas*. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- COSTA, S. G. da. *Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- DRUMMOND, V. S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.
- FERREIRA, F. V. *Liderança visionária: instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam a inovação. Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Maringá, PR, v. 1, p. 190-198, out. 2000. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-03.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2019.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRACIOSO, L. F. *Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. Tradução Noveritis do Brasil. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- 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.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional*. Tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

JOHANN, S. *Comportamento organizacional*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

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

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

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. *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.

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 prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. e. *Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores*. **Economia & Gestão**. Belo Horizonte, MG, v. 16, n. 45, out./nov. 2016.

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.

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*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS COLABORADORES

### O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES

Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil dos entrevistados

Nº:

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

Parte II – Liderança

1. Fale a respeito da liderança na sua empresa.
  - a. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas sem qualquer consulta ao grupo? O líder fixa regras rígidas e exige obediência total por parte dos colaboradores, sem deixar que as tarefas fujam do seu controle?
  - b. O líder envolve seus colaboradores para determinar planos, melhorias e metas? O líder possui grande foco na interação e no relacionamento com seus liderados?
  - c. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder? O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o caminho dos acontecimentos?
  - d. As situações decorrentes da empresa influenciam o comportamento do líder?
  - e. O líder é influenciador e/ou carismático com seus colaboradores, fazendo com que mantenham o foco a cada dia?
  - f. O líder inspira os seguidores a mudar e melhorar para o bem da organização?
  - g. O líder passa uma visão de um futuro desejado da organização aos colaboradores?
  - h. O líder utiliza de recompensa ou punição em relação ao trabalho do colaborador e o alcance das metas, negociando trocas por esforço?
2. Fale sobre o seu relacionamento com o líder.
  - a. Há interação entre líder e liderado? Explique como ocorre essa interação.
  - b. A forma de comunicação entre ambas às partes é a ideal?
3. Fale sobre a sua participação na tomada de decisão.
4. Fale sobre os pontos fortes e fracos que você considera predominantes em seu líder, e como isso influencia no trabalho dos colaboradores.
5. Explique como o líder delega as atividades.
  - a. Ele estipula as tarefas de forma clara e objetiva?
  - b. Há coerência entre o que ele diz e o que ele pratica?
6. Os colaboradores recebem *feedback* ? (retorno positivo ou negativo com base no trabalho)
  - a. Se sim, como é feito? (realizado conversa individual, reunião, em grupo, por escrito).
7. Há necessidade de melhoria em relação ao estilo de liderança presente na empresa?

## APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS LÍDERES

### O PROCESSO DE LIDERANÇA NA EMPRESA LÜGER CONFECÇÕES

Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil dos entrevistados

Nº:

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

Parte II – Liderança

1. Fale a respeito da sua liderança na empresa.
  - a. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas sem qualquer consulta ao grupo? O líder fixa regras rígidas e exige obediência total por parte dos colaboradores, sem deixar que as tarefas fujam do seu controle?
  - b. O líder envolve seus colaboradores para determinar planos, melhorias e metas? O líder possui grande foco na interação e no relacionamento com seus liderados?
  - c. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder? O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o caminho dos acontecimentos?
  - d. As situações decorrentes da empresa influenciam o comportamento do líder?
  - e. O líder é influenciador e/ou carismático com seus colaboradores, fazendo com que mantenham o foco a cada dia?
  - f. O líder inspira os seguidores a mudar e melhorar para o bem da organização?
  - g. O líder passa uma visão de um futuro desejado da organização aos colaboradores?
  - h. O líder utiliza de recompensa ou punição em relação ao trabalho do colaborador e o alcance das metas, negociando trocas por esforço?
2. Fale sobre seu relacionamento com os colaboradores.
  - a. Há interação entre líder e liderado? Explique como ocorre essa interação.
  - b. A forma de comunicação entre ambas às partes é a ideal?
3. Fale sobre o processo de tomada de decisão.
  - a. Há participações por parte dos colaboradores ou alguma consulta ao grupo?
4. Explique 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. Os colaboradores recebem *feedback* ? (retorno positivo ou negativo com base no trabalho)
  - a. Se sim, como é feito? (realizado conversa individual, reunião, em grupo, por escrito).
6. Há necessidade de melhoria em relação ao estilo de liderança presente na empresa?