

INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL ATIBAENSE LTDA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
PSICOLOGIA

MATHEUS COSTA DE OLIVEIRA

**INVESTIGAR AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA
SER UM BOM LÍDER**

ATIBAIA – 2018

INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL ATIBAENSE LTDA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
PSICOLOGIA

MATHEUS COSTA DE OLIVEIRA

**INVESTIGAR AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA
SER UM BOM LÍDER**

Trabalho de Monografia apresentado como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Psicologia pela FAAT FACULDADES, sob orientação do professor Juliano Rodrigues Afonso.

ATIBAIA – 2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

CURSO “PSICOLOGIA”

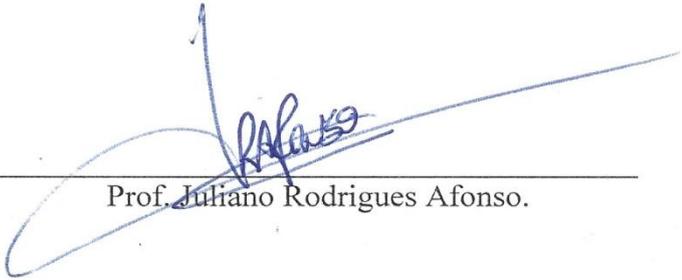
Termo de aprovação

MATHEUS COSTA DE OLIVEIRA

**“INVESTIGAR AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
PARA SER UM BOM LÍDER”.**

Trabalho apresentado ao Curso de “Psicologia”, para apreciação do professor orientador Juliano Rodrigues Afonso, que após sua análise considerou o Trabalho aprovado, com nota 9,0 (Nove).

Atibaia, SP, 02 de Julho de 2018.



Prof. Juliano Rodrigues Afonso.

Dedicatória

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, que me guiou por toda trajetória da minha vida, até a conclusão deste objetivo.

A minha mãe Terezinha de Fátima Costa de Oliveira que dedicou parte de sua vida, para me educar e insistir, para que nunca deixasse de estudar. Também pelos cursos que me “orientava” fazer, e conseguisse me especializar e trabalhar no setor administrativo. Atualmente trabalho em um escritório de uma Rede de Supermercados.

Ao meu pai Elias Antônio de Oliveira, pela compreensão, amor e apoio, com suas conversas e orientações sobre tomar as melhores decisões e não entrar em financiamentos.

Aos meus pais em união, pelas renúncias que tiveram que fazer durante a vida, para que eu me tornasse um homem, com caráter, trabalhador, honesto, sincero e maduro, e assim conquistar minha independência. A superação de vida deles, que me deram condições, para pagar minha faculdade com suor do meu trabalho. Ao auxílio financeiro, que juntaram, para que eu conseguisse comprar meu primeiro carro e não fosse à faculdade de ônibus, pois trabalhava muito longe da minha cidade.

A minha irmã Nicole Costa de Oliveira que grande parte esteve comigo nas noites do trânsito da faculdade, as conversas e fofocas.

A minha tia de consideração Pâmera, que sempre ouvia minhas reclamações e filosofias de vida.

A minha gestora Elza Cardoso, que foi como uma mãe, para mim. Auxiliou e me deu uma oportunidade, em um momento, aonde não sabia que caminho tomar em minha vida. Aos pães com mortadelas nos horários de serviços. A todo aprendizado e ensinamentos sobre a vida.

Ao meu primo Pedro Henrique, que me deu a oportunidade e o privilégio de participar dos seus primeiros passos com homem nesta vida. Ele nos favoreceu a alegria, que só uma criança consegue atingir, depois de alguns anos. Também a minha priminha Maria Eduarda, que chegou em um momento, que nada tinha sentido nesta vida e que ainda merece minha atenção.

A minha avó Ilda Casseiro, que nos deixou muito cedo nesta vida, que não teve a oportunidade de me ver casar em sua casa. Agradeço minha mãe por ter escolhido ela, para ser minha madrinha, pois foi ela fez o meu primeiro estilingue, foi quem fazia minhas pipas improvisadas, foi quem me fazia camas de cadeira, para dormir ao seu lado, pois sempre fui um medroso. Sou grato, por tido uma avó com ela.

Ao meu avô Joaquim Bianco, que nos deixou este ano ao final de minha conclusão do curso, o que foi muito difícil, pois a faculdade nos toma muito tempo e deixamos de aproveitar os momentos que temos. Mas sou muito agradecido pelos almoços e jantas, que ele nos proporcionou em família e nunca tinha miséria. Aos cafezinhos no final da tarde

A minha outra avó Maria Inês, que também me aguentava em sua casa. A suas orações, pois como disse sempre fui um medroso. As caminhadas para escola do Viana, pelas comidas e tubaínas.

Às Bisavós pelos dinheirinhos, para comprar doces na venda.

A minha namorada que foi minha companheira em um momento muito delicado da minha vida. Agradeço por ela ter tido paciência e me esperar. Uma menina que serve de exemplo as pessoas que tem raivas umas das outras, que não gostam dos pais, por motivos fúteis. Uma menina carinhosa, até demais. A cada dia que passa, tenho a certeza que não importa onde esteja, quando voltar terei além de meus pais, uma mulher a minha espera.

Por fim, aqueles que não tiveram os nomes citados, não pensem que foram esquecidos. Mas, neste caso teria que escrever um livro, pois sempre tive ajuda de vários amigos e amigas em minha caminhada. Para todos, gostaria de agradecer do fundo do meu coração o fim desta etapa, e o início de um novo desafio e espero que todos estejam ao meu lado.

Agradecimentos

Agradeço, aos meus orientadores Regina de Fátima Damazo e Juliano Rodrigues Afonso, que me ensinaram o que é ser psicólogo e minha importância, para com o outro.

A todos os professores do curso de psicologia, que tiveram paciência, para me ensinar e aguentar minhas brincadeiras durante as aulas, pelos conselhos e conversas no calar da noite no estacionamento da faculdade, pois o medo era grande em enfrentar o trânsito, a professora Maria Cristina Zago entenderá o que estou dizendo. Agradeço aos ensinamentos e aos conhecimentos que me proporcionaram no sucesso de meus estágios. As experiências que me favoreceram a madurecer e me fortalecer como homem.

Agradeço aos participantes da entrevista que se propuseram a ajudar fora do horário de trabalho.

Agradeço a Letícia e Karla, profissionais da Clínica Escola que apoiaram a todo o momento os estágios dentro e fora da clínica. As conversas, risadas e reflexões, que nos animavam a não desistir.

Agradeço aos meus colegas de sala de aula, que sem dúvida compartilharam com nossos medos, tristezas, felicidades e dentre outros sentimentos dia a dia. Mas agradeço principalmente a Samara e Eduarda, que desde o primeiro ano de faculdade houve uma união, que se fortaleceu durante o curso e que se tornou amizade, que pretendo levar para vida toda.

RESUMO

Atualmente a figura do líder nas organizações tornou-se uma ferramenta em busca do aumento da produtividade e do favorecimento às mudanças, por isso o líder necessita manter-se atualizado e em constante aprendizado, para auxiliar seus liderados. Portanto, este trabalho objetivou investigar quais competências são necessárias, para ser um bom líder e indicar um modelo de liderança em um cargo de líder, perfil comum a maioria das organizações do varejo e, através da Teoria Cognitivo Comportamental, identificar as melhores estratégias para facilitar a forma de liderar. Para atingir tal fim, elaborou-se uma entrevista semi-estruturada com perguntas adaptadas e realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de levantar quais competências são necessárias para ser um bom líder. Esta pesquisa foi apresentada ao Comitê de Ética da UNIFAAT, que aprovou à sua devida aplicação. Os participantes convidados foram líderes de uma rede de supermercados, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e esclarecido no dia da entrevista. De acordo com os resultados observou-se que apesar de uma porcentagem deles não se considerar um líder, todos possuem uma visão de liderança. Concluindo, pode-se dizer que não existe um estilo de líder único ou um modelo a seguir de liderança. O papel exercido pelo líder é influenciado pelo ambiente, que possui muitas particularidades e que exige competências para lidar com todos os fatores intrínsecos e extrínsecos existentes na organização. Todavia, a falta de competências em determinadas situações, mostram que o auxílio de estratégias da Terapia Cognitivo-Comportamental somadas a uma postura acolhedora, empática e intuitiva podem contribuir na formação dos líderes.

Palavras – chave: Terapia Cognitivo-Comportamental. Líder. Organizações.

ABSTRACT

Today the role of the leader in organizations has become a tool in search of increased productivity and favoring change, so leaders need to keep themselves up to date and in constant learning in order to assist their coworkers. Therefore, this work aimed to investigate what competences are necessary for being a good leader and to indicate a model of leadership in a position of leader, a common profile to most retail organizations and, through Cognitive Behavioral Theory, identify the best strategies to facilitate the way to lead. To achieve this aim, a semi-structured interview with adapted questions was elaborated and a bibliographical research was carried out with the objective of ascertaining what competences are necessary to be a good leader. This research was presented to the Ethics Committee of UNIFAAT, which approved its application. The invited participants were leaders of a network of supermarkets, who signed the Term of Free Consent on the day of the interview. According to the results it was observed that although a percentage of them did not consider themselves a leader, they all had a leadership vision. In conclusion, it can be said that there is no single leader style or a leading role model. The role played by the leader is influenced by the environment, which has many peculiarities and requires skills to deal with all the intrinsic and extrinsic factors that exist in the organization. However, the lack of skills in certain situations, shows that the help of Cognitive-Behavioral Therapy strategies coupled with a welcoming, empathetic and intuitive posture can contribute to the formation of leaders.

Key words: Cognitive Behavioral Therapy. Leader. Organizations.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	CAPÍTULO I - UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA E ATUAL SOB DIFERENTES ENFOQUES	14
2.1.	Liderança.....	14
2.2.	História de Liderança.....	14
2.3.	Liderança na Gestão de Pessoas	16
2.4.	Liderança na Teoria Comportamental	18
2.5.	Liderança na Teoria Comportamental	20
3.	CAPÍTULO II - TÉCNICAS POSSÍVEIS DE SEREM APLICADAS NAS EMPRESAS	24
3.1.	Estudo Caso.....	24
3.1.1.	Métodos Adotados.....	26
3.1.2.	Instrumento de Coleta.....	26
3.2.	Análise do Estudo e Técnicas Cognitivo-Comportamentais Condizentes com o Caso	26
3.3.	Possíveis Técnicas Cognitivo-Comportamentais Condizentes com o Caso	29
3.3.1.	Gerenciamento do Estresse	29
3.3.2.	Reestruturação Cognitiva.....	30
3.3.3.	Tomada de decisão	32
3.3.4.	Aprendizagem (Treinamentos).....	33
3.3.5.	Resolução de Problemas	34
4.	CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DISCUSSÃO TEÓRICA	35
4.1.	Aspectos Éticos	35
4.2.	Confecção do Questionário	36
4.3.	Público Alvo: Procedimentos Adotados para Coleta de Dados e Perfil dos Entrevistados	37
4.4.	Identificação dos Entrevistados.....	38

5.	RESULTADOS	40
6.	DISCUSSÃO	45
7.	CONCLUSÃO.....	51
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
9.	APÊNDICE	57
9.1.	Apêndice A – Folha de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	57
9.2.	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido	59
9.3.	Apêndice C – Questionário	60

1. INTRODUÇÃO

O líder durante o processo da vida desenvolve várias competências a partir do âmbito aonde se encontra e de suas necessidades. As competências são uma união de fatores que levam o sucesso do líder “[...] No curto prazo, ter apenas algumas competências funciona, mas, no fim, só uma combinação sólida é que mantém os líderes em seus cargos”, diz. “Ou seja, as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente” (MARCELO, 2016, p. 26).

Diante desta combinação Fleury (2001) relata que competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada a realizar alguma coisa, de acordo com o conhecimento adquirido. As competências são a inteligência prática para situações que se utilizam os conhecimentos adquiridos. Portanto, competência é um conjunto de comportamentos e técnicas que estão a todo o momento em constante aprendizado e combinação entre elas, para se atingir o sucesso.

O líder necessita maturidade e consciência do quão importante é se manter atualizado e em constante aprendizado, para auxiliar seus liderados. As combinações relatadas acima obrigou-nos a apresentar algumas das competências essenciais, para ser um bom líder, e assim, facilitar a compreensão das relações com as organizações. Dentre elas está adaptação do líder à cultura organizacional das empresas, o que o torna peça fundamental ao ter que repassar aos seus liderados os objetivos da organização. Conforme De Souza Pires et al., (2006, p. 83-4)

A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Dessa forma, é de extrema importância que o ramo varejista construa uma cultura organizacional para guiar seus métodos de trabalho, de atendimento e ao mesmo tempo estabelecer valores e políticas para atingir sua missão, “[...] a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem” (HALL, 1978, pág. 80).

De acordo com uma pesquisa de clima organizacional realizada por Soares (2013) em uma franquia de vestuário infantil, pode-se levantar que os funcionários entendem que “mudança” é o simples fato de trocar uma coisa por outra. O significado de mudança engloba

no estabelecimento de valores, necessidades e objetivos. Ao ter definido esses fatores o líder deve ter ciência do seu papel na empresa e que é preciso respeitar, ouvir, se comunicar e compreender que sua equipe é formada por metas e objetivos, por isso conhecer o ambiente e cada membro é fundamental para ser um bom líder, visando os objetivos comuns e “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 15).

Em uma pesquisa realizada por Silva (2014), com base na publicação do guia Você S.A. dos 100 líderes com melhor reputação no Brasil, afirmou-se que para um bom líder, sua organização, equipe e seus clientes devem ter valores imensuráveis, e esta mensagem deve ser transmitida a todos os envolvidos. Toda organização almeja uma visão estrategista, competitiva e com objetivos certos, e é neste momento que a liderança se torna decisiva. O líder deve ser ousado e completo, e para ser completo não pode separar o líder emocional, do profissional e do pessoal. Foi possível identificar nos líderes analisados que, apesar do modo diferenciado de liderar, todos possuem qualidades em comum tais como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento e postura. O estudo delimita-se por não ter como apontar o Estilo de liderança ideal, pois as missões e visões desses líderes em relação à motivação, remuneração, reconhecimento e auto-realização são diversificadas e não possuem um menor grau de importância, quando comparadas. Os estilos identificados em cada líder foram: Visionário, Autoritário, Democrático, Coaching e Participativo, e todos estão pautados em relacionamentos. A pesquisa utilizou-se de informações qualitativas, pois foi possível obter dados descritivos dos estilos de liderança e teve como objetivo principal enfatizar o papel dos líderes no varejo.

No entanto, no ramo varejista, em alto nível, sua representação provém de empresas familiares, o que obriga manter apenas um estilo de liderança, independente do perfil do líder, pois essas organizações procuram desenvolver um vínculo familiar com seu cliente. Portanto, isso impede que o líder tenha iniciativas ou atitudes a prol de seus liderados, porque precisa fortalecer esta relação com o consumidor final, da forma como o “patrão” iniciou, e assim, manter sua fidelidade. Com o foco em atender as necessidades de seus clientes, torna imprescindível que as organizações que tiverem a pretensão em criar um perfil de líder diferenciado, para lidar com seus clientes e ao mesmo tempo com os liderados, reverem sua cultura organizacional, para conseguir com que o líder tenha autonomia e que suas competências individuais possam ser o principal critério analisado em uma promoção. De Souza Pires et al., (2006) indaga que “[...] As organizações estão inseridas dentro de um

ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização” (pág. 87).

Levando em conta os pressupostos citados acima, o presente trabalho terá como objetivo central investigar quais dessas competências são necessárias, para ser um bom líder. Com relação aos objetivos específicos, se buscará: Indicar um modelo de liderança em um cargo de líder, perfil comum a maioria das organizações do varejo e, através da Teoria Cognitivo Comportamental, identificar as melhores estratégias para facilitar a forma de liderar.

O líder nas organizações atualmente se tornou uma ferramenta em busca do aumento da produtividade e do favorecimento as mudanças. No entanto, será que o líder se considera um líder? Será que ele possui um conceito de liderança? Que estilo de liderança ele acredita ser adequado? Quais habilidades interpessoais ele considera necessário? O ramo do varejo tem dificuldades, para encontrar líderes capacitados e com perfil condizente as responsabilidades do cargo. Com isso, algumas empresas acabam apelando à confiança no “encarregado” como fator único de estratégia de produção e mudanças internas, utilizando muitas vezes o fator da punição como forma de adaptar o colaborador. Mas, será que adaptação dos liderados as mudanças internas somente são atingidas por meios das punições? De Souza Pires et al., (2006) fala que a adaptação do indivíduo as mudanças organizacionais e na realidade do grupo, é uma forma de ser aceito no contexto em que se encontra e ao mesmo tempo atendo suas necessidades pessoais de sobrevivência. No entanto, caso não haja a adaptação por parte do indivíduo, agentes estressores podendo surgir devido às mudanças organizacionais. “[...] Tal processo pressupõe a existência de ansiedade, comportamentos defensivos e resistência a mudança” (ZANELLI et al., 2014, pág. 520). Segundo Robbins (2006) “O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto” (p. 438).

O estudo sobre liderança pode beneficiar aos colaboradores das organizações, que aderirem o modelo indicado de líder apresentado na monografia. Isso possibilitará o aumento da qualificação e comprometimento de seus funcionários, por que com as ferramentas descritas neste trabalho seus líderes estarão preparados para lidar com questões que movimente a baixa produtividade e falta de treinamento de seus colaboradores, o que por consequência aumenta sua competitividade no mercado. Vale ressaltar que a importância

desse trabalho justifica-se pela intenção de contribuir teoricamente de forma a subsidiar futuras pesquisas científicas no ramo de liderança no varejo, já que não é um ponto muito abordado pelos pesquisadores. Além disso, contribuiu para minha formação e foi de muita valia para o meu currículo após publicá-lo no CONFAAT Congresso de Pesquisa e Iniciação Científica da FAAT.

Por fim, com as pesquisas concluiu-se que os estilos de liderança se constituem a partir de fatores internos, qualificações profissionais e objetivos do líder. Mas irão ser os problemas e demandas dentro das organizações que iram lapidar este estilo. Com isso, podemos apontar a falta de qualificação técnica das equipes e a adaptação dos liderados as mudanças com uns dos desafios dos líderes no varejo, pois é preciso ensinar “a fazer”. Na visão de Almeida (1997)

Ao definir o perfil do trabalhador desejado, um dos entrevistados afirma que se buscam pessoas com competência, que para a empresa é vista sob dois ângulos: *um é a capacidade para fazer o trabalho e outro é a motivação para o trabalho*. Quanto à formação técnica específica, considera-se que esta pode ser ensinada posteriormente aos trabalhadores, o que é possível, uma vez que as tarefas de operação e atendimento no comércio são relativamente simples. (p. 146).

Ao mesmo tempo em que se retratam sobre a falta de qualificação, Almeida (1997) também indaga que as tarefas operacionais são aprendidas. Desse modo, torna-se importante ter um líder preparado para assumir essas responsabilidades, porque perante a sociedade a organização pode ganhar espaço e nome na comunidade, quando se tratar da procura de reinserção no mercado de trabalho ou procura do primeiro do emprego. Além de atingir o seu cliente, com um atendimento diferenciado, já que terão trabalhadores aptos e treinados por seus líderes as suas questões de habilidades sociais. Para Vergara (2007) o líder pode perceber que a empresa influencia as pessoas e que a mesmas constituem a organização como um todo. Diante desta visão, o líder se depara com necessidade de desenvolver, para com seus liderados habilidades de interação social, competências para planejar, resolver problemas, manter canais de comunicação abertos em contínuo processo, para prepará-los as novas mudanças que irão ocorrer no comércio varejista, pois é um ramo que se altera constantemente visando as necessidades do consumidor final. Este trabalho de liderança é fundamental já que o colaborador terá como tarefas em decodificar os comportamentos não verbais, por meio de gestos, posturas, expressões faciais expressados pelos clientes.

Segundo Cunha (2009) essa interação social com seus funcionários é alcançada a partir do momento em que o líder ouve sua equipe e cria um vínculo de confiança, a mesma, se sente acolhida, valorizada e parte do processo, que por consequência atinge seu consumidor

final. Mas vale ressaltar que é preciso manter o foco, porque não se pode desviar de seus objetivos com a organização.

Saber ouvir é uma virtude primordial para um líder, porém é necessário também filtrar os assuntos. Discutir assuntos que não sejam de interesses da organização ou do grupo não agrega em nada para o trabalho, além disso, o grupo estará perdendo o seu tempo e o foco no objetivo estabelecido. (CUNHA, 2007, p. 7).

De acordo, com Cunha et al., (2009),

Ouvindo sua equipe, um líder consegue criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência. Ouvir é fundamental para que a equipe possa apresentar seu ponto de vista, questionar idéias, propor melhorias, dar sugestões, entre outras. Em um ambiente de trabalho como este, é possível que idéias inovadoras fluam naturalmente. (pág. 7).

Se tratando de consumidor final, Chagas (2008) retrata o cliente como único fator que mantêm o ramo varejista com as portas abertas. Tudo, dentro de uma empresa, é feito, desfeito, revisto e refeito para satisfazê-lo e convencê-lo de que somos sua melhor escolha, para atender as necessidades de sua vida. Por isso, o líder precisa manter o foco, para saber delegar e confiar em sua equipe. De acordo, com Cunha et al., (2007), um líder precisa confiar na sua equipe, para conseguir ser um líder para ela. Então é preciso desenvolver pessoas aptas e conscientes na realização das tarefas. E ainda ele cita que o comprometimento da equipe é consequência da atitude de ouvir as ideias de seus liderados, deixando-os assumir as tarefas. “[...] Um líder precisa confiar em seus liderados e para isso necessita delegar suas tarefas. Um líder sobrecarregado dificilmente terá tempo para sua equipe, e uma equipe sem um líder perde o rumo do seu objetivo” (CUNHA, et al., 2007, p.8).

Considerando o que foi exposto, para atingir tal fim, será realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa através de uma entrevista semi-estruturada. As entrevistas semi-estruturadas são baseadas no objetivo da pesquisa e não possuem um formato rígido de perguntas e respostas. Geralmente, as entrevistas semi-estruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.188), apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. Para tanto, será aplicado um questionário com 30 questões, a fim de investigar quais competências são necessárias para ser um bom líder. Os participantes serão líderes de uma rede de supermercados, que responderam às perguntas em seus horários de almoço fora do ambiente do trabalho, o local escolhido foi uma praça com pouco movimento, visando diminuir os fatores extrínsecos que pudessem interferir nas repostas, afim de preservar o sigilo das informações. O contato será realizado pessoalmente com cada gerente fora do horário de trabalho, para apresentar a proposta e agendar os horários

individualmente com cada um. Antes da aplicação explicará questões relacionadas ao sigilo dos resultados, esclarecer que as informações não serão apresentadas para a organização onde trabalham e que nem nenhum dado pessoal será revelado, que somente serão utilizados os resultados finais da pesquisa de forma geral. Após o término dos questionários serão todos arquivados em uma pasta e somente abertos, para apuração dos resultados.

2. CAPÍTULO I - UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA E ATUAL SOB DIFERENTES ENFOQUES

2.1.Liderança

Neste capítulo o leitor encontrará a história da liderança nas organizações, os interesses da psicologia pela liderança, o que é liderança na visão da psicologia e sua relação com a motivação. Além disso, também encontrará as visões das áreas de Gestão de Pessoas, Teoria Comportamental e Teoria Cognitivo-Comportamental sobre a liderança e a motivação.

2.2.História de Liderança

Liderar origina-se do inglês, *to lead*, cujo significado estabelece, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar. Segundo Hunter (2004, p.15) a liderança é “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Com os movimentos sociais em relação às organizações ocorreram muitas mudanças no contexto de liderança atualmente dentro das empresas. A liderança tem como foco as influências que um líder possui em seus liderados, sendo objeto de estudo até os tempos atuais. Fiedler (1967 apud Bergamini, 2009) confirma a “preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita” (p.1). No entanto, antes da década de 1930, os estudos de liderança visavam o aumento da produtividade, tendo como base as teorias de Taylor, se utilizando de métodos padronizados para obter seus objetivos.

Taylor (1911 apud Bergamini, 1997)

[...] defendia o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando, em especial, pelo fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. (p.20).

Portanto, os interesses dos empregados não eram uma questão a ser tratada nesses tempos, já que para conseguirem atingir seus objetivos racionalizam o conhecimento do

trabalhador. Com isso, a liderança tinha como papel principal desempenhar um cargo de “chefia” que ordenava seus subordinados as tarefas como autoridade formal. De acordo com Bergamini (1997) ainda nesta época desenvolveram vários instrumentos, para análise do comportamento em liderança, sendo eles representados por questionários. Esses instrumentos tinham como objetivo evidenciar as relações dos comportamentos do líder e sua eficácia na liderança, a mesma era determinada pela produtividade que sua equipe atingisse.

Nesta época os trabalhadores eram movidos pelo fato de sobreviver e se alimentar, sem nenhuma relação com os seus desejos e sonhos. Por isso Bergamini (1997) relata,

[...] antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando [...] um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência, [...] Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-los no uso ferramentas e métodos mais produtivos. A administração deveria [...] delinear planos salariais que pudessem ser considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalhador maximizasse seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez. (p. 19-20).

Após a revolução, surge à liderança contingencial (situacional) maneira que os liderados se aparam, para escolher qual estilo de líder seguir de acordo com as situações criadas dentro da organização. De acordo com Bergamini (1997) a ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. Nesta nova fase, além dos comportamentos do líder o ambiente organizacional e as características dos trabalhadores também serão considerados nas investigações voltadas aos estudos. Com o intuito de proporcionar um ambiente favorável, para eficácia da produção e da liderança.

Portanto, Bendassolli, et al., (2014, p. 414) apontam

A primeira configuração teórica da questão da liderança na psicologia foi baseada na suposição de que a força da influência sobre os outros tinha origens nas características do indivíduo [...] Dessa configuração nasceu à expressão liderança situacional. Desse ponto, a configuração da questão da liderança deixou o foco no indivíduo, transferindo-o para a relação. Desde então, a liderança deixou de ser entendido como uma característica do indivíduo líder para ser reconhecido como propriedade da interação.

Com os novos conceitos e novas relações estabelecidas na liderança, o líder passa a ser qualificar como indivíduo capaz de determinar, delegar, persuadir e compartilhar saindo da posição de detentor de todo o “saber”. Portanto, a liderança atualmente tem como foco o trabalho paralelo com as lideranças informais nos grupos de trabalhadores. Neste ponto o líder deve ter consciência do seu papel na organização e que é preciso respeitar, ouvir, se

comunicar e compreender que sua equipe é formada por metas e objetivos, por isso conhecer o ambiente e cada membro é fundamental para ser um bom líder, visando os objetivos comuns. Para tanto, esses objetivos estão ligados a motivação que é algo que está relacionado às necessidades, desejos e sonhos dos indivíduos, com objetivo de evitar o sofrimento, obter prazer e imaginar o futuro. No entanto, salienta-se que ninguém pode motivar ninguém, o máximo que se consegue fazer é estimular a outra pessoa.

Segundo Gil (2001, p.202)

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Para Archer (1990, apud Gil, 2001, p.202)

[...] motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.

Diante disso, Bendassolli, et al., (2014) apontam que atender as necessidades individuais é muito mais do que manipular prêmios e castigos, pois as influências dos líderes não são mais delimitadas em seus comportamentos com os seus liderados, as circunstâncias e variáveis que formam o contexto no qual ocorrem as influências tem que ser consideradas e ser reconhecida como propriedade da interação. Desse modo a liderança é compreendida e reconhecida atualmente como competência construída e permanentemente reconstruída no cotidiano do líder. Essa posição foi continuamente aprofundada e expandida com a inclusão de muitas teorias nas diversas áreas da psicologia.

2.3.Liderança na Gestão de Pessoas

Segundo Bendassolli, et al., (2014) o interesse pela liderança surgiu gradativamente no campo da gestão de negócios. No entanto, este acontecimento originou-se por alguns fatores históricos, como: os problemas criados pelos movimentos sindicais no fim dos anos de 1950 e o desenvolvimento de estudos de pequenos grupos. Os autores Bendassolli, et al., (2014) ressaltam que antigamente a preocupação do trabalho era centrada na relação entre o homem e a máquina. Entretanto, organizações se depararam com a necessidade de desenvolver líderes, devido à dificuldade de lidar com a subjetividade dos trabalhadores em contraponto com a cultura organizacional da empresa. Diante disso, organizações procuraram proporcionar um

ambiente aos funcionários, aonde o líder pudesse se aperfeiçoar com os treinamentos de liderança, buscando a qualidade de vida.

Portanto, essas transformações foram de extrema importância no ambiente das organizações. Segundo Tachizawa (2015) atualmente o líder assume um papel de mediador entre as organizações e os trabalhadores, estimulando a participação e a criatividade dos empregados na tomada de decisão. Dessa forma, o líder intervém como visionário, integrador, agente de mudanças, motivador, facilitador e comunicador. Além de manter os objetivos e valores centrais das organizações intactos, condensando-os em quatro funções: “[...] planejamento, organização, direção e controle” DURANTE (2005, pág. 14). Tachizawa (2015) afirmar que a gestão abandona o estilo de liderança por meio do comando centralizado e controle vertical, aonde o chefe e a autoridade suprema realizam de forma independente a tomada de decisão, cultivando imagem distante e desvinculada de seus trabalhadores.

Desse modo, a Gestão de Pessoas orienta o líder para a aprendizagem organizacional, proporcionando aos colaboradores um ambiente aonde se favoreça a troca de informações com seus liderados, permitindo a participação do mesmo na tomada de decisão. Assim, a liderança nas organizações deve ter como foco o trabalho paralelo com os líderes informais nos grupos de trabalhadores. Assumindo a posição de um líder situacional trabalhando com foco nas pessoas e nos resultados, atingindo um objetivo em comum.

Neste desenvolvimento da Gestão de Pessoas a contribuição da psicologia organizacional e do trabalho se torna fundamental. O surgimento da Teoria das Relações Humanas na liderança procurou-se melhorar o clima e o relacionamento interpessoal nas empresas, minimizando o controle das lideranças. Segundo Azevedo (1993) o psicólogo no setor de Recursos Humanos, preocupa-se em promover a saúde psicológica do trabalhador, visando o seu bem-estar.

De acordo com Trierweiler (2007),

Com o surgimento de novas formas de gestão mais participativas e a intensificação das preocupações com as modificações no ambiente de trabalho que privilegiem o trabalhador, em especial a sua saúde física e mental e o seu bem-estar, algumas mudanças começam a ser percebidas. Parece que tais mudanças vêm contribuindo para que as possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações de trabalho sejam cada vez mais reconhecidas pelos demais profissionais. (p. 20).

O bem-estar do trabalhador, além do ambiente também é influenciado pelas relações que se estabelece com o líder. Para tanto, o psicólogo deve mediar este trabalho entre os profissionais da organização, auxiliando nesta relação. Nesta situação Vergara (2007) cita que,

As pessoas às quais o gestor/líder lidera têm motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras, e essa diferenciação necessita ser levada em consideração. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações. (p.64).

Diante disso, o psicólogo deve contribuir, para desenvolver essa sensibilidade com o líder, para captar as variáveis que estão ligadas aos fatores motivacionais de seus liderados. A presença do psicólogo neste setor se tornar fundamental no desenvolvimento dos líderes organizacionais. Nas organizações o psicólogo promove programas que proporcionam o autoconhecimento e o aprimoramento do líder. Para tanto, o psicólogo com esses programas somente aperfeiçoa o estilo de liderança, segundo estudos, a liderança é apreendida constantemente. Zanelli & Bastos (2004) afirmam que a psicologia busca entender o comportamento dos trabalhadores, considerando as variáveis e a estrutura das tarefas, preservando a qualidade de vida e o bem-estar humano, que são fundamentais ao sucesso da organização.

2.4.Liderança na Teoria Comportamental

A liderança é investigada há gerações e abrange diversas teorias. Dentre elas a teoria dos traços contribuiu para a formação dos estilos de lideranças atuais “[...] procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia” (Bergamini, 1994, p. 103).

A teoria dos traços pós-guerra sofreu mudanças. No início da década de 1950 estudos sobre o comportamento do líder e dos estilos de liderança modifica-se a visão de que o líder nasce com predisposições inatas e começa a ser substituída pela imagem da liderança adquirida pela aprendizagem, dando importância àquilo que o líder faz. O autor Bass (1990 apud Bergamini, 2009) faz uma revisão crítica dessa teoria, defende que “uma pessoa não se torna um líder pelo fato de possuir uma determinada combinação de traços”(p.19). Diante disso, as variáveis começam a englobar os estilos de lideranças e a teoria dos traços, passa a representar um ponto de partida para o desenvolvimento da teoria dos estilos

Dessa forma, os estudos foram comprovando que os comportamentos que um líder necessita para ser eficaz, podem ser aprendidos, apesar das variáveis. Portanto, é preciso compreender o conjunto que engloba essas situações e planejar treinamentos de lideranças para educar líderes. Segundo Bergamini (2009) a abordagem comportamental concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Relatou-se que o sucesso do líder não depende somente dele, por isso a manutenção e treinamentos se retêm na equipe. O líder é um mediador desta

relação com os colaboradores. Para tanto, as organizações com intuito de controlar as variáveis e favorecer um ambiente seguro tiveram a contribuição da psicologia, que elaborou teorias e instrumentos que garantissem o controle das competências de um líder.

De acordo com Malvezzi (1994, p.23)

[...] Dessa forma, o empenho da psicologia em construir teorias e as características das primeiras teorias que construíram a psicologia industrial legitimaram a abordagem da engenharia, dando a administração científica o suporte da experimentação científica, como se pode deduzir das abordagens nomotéticas de personalidade da tecnologia chamada de psicometria.

Portanto, os instrumentos se retêm na averiguação do perfil do indivíduo e no caso da não adaptação indica necessidade de treinamentos. Então, os treinamentos eram desenvolvidos em contraponto com as potencialidades do líder, estruturando um conjunto de exercícios. Malvezzi (1994) afirma que os treinamentos eram estruturados e

[...] consistiam em conjunto de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismos, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento.[...] Assim balizada pela Psicometria, que se encarregava da análise do desempenho esperado em tarefas detalhamento definidas, a capacitação profissional constituiu-se menos no desenvolvimento só individuo como sujeito, mas muito mais no desenvolvimento dos traços previstos nos perfis. (p.23).

Nesta perspectiva, as tarefas são padronizadas diminuindo as variáveis e criando expectativas sobre os funcionários em desempenhar a função com se espera. Neste momento, o líder atua como facilitador a está aprendizagem contínua que se torna as tarefas. Segundo Malvezzi (1994) as organizações não tinham conhecimento em técnicas de aprendizagem. Dessa forma, profissionais que redigiam o manual que regula as competências do líder são profissionais da área psicologia, para obterem informações seguras sobre as condições e instrumentos de aprendizagem.

Conclui-se o psicólogo contribuiu nesta fase, para os aperfeiçoamentos dos estilos de liderança orientados pela a estrutura de tarefas. Segundo Acioly (2007) esta estrutura de tarefa trouxe a compreensão de que pessoas podem ser treinadas e possuir um caminho à produção (autocrático) e centrada nos empregados (democrático e participativo), dando apoio as necessidades desse e as necessidades de manutenção do grupo, tendo como missão manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes uma vez que as tarefas estavam definidas.

2.5. Liderança na Teoria Cognitivo-Comportamental

Os estudos da Teoria Cognitivo-Comportamental tiveram início entre década 1959 à década de 1979, por Aron T. Beck e outros pesquisadores (Beck. J, 2013). No ano de 1967, com Aron T. Beck, diante dos resultados de seus estudos colocou-se em dúvida algumas teorias psicanalíticas. Diante da insatisfação com esses modelos, começou a perceber nos relatos de seus pacientes deprimidos a aparição de “pensamentos automáticos” negativos que estavam relacionados à suas emoções. Beck. J, (2013) “[...] Começou, então, a ajudar seus pacientes a identificar, avaliar e responder ao seu pensamento irrealista e desadaptativo. Quando fez isso, eles melhoraram rapidamente” (pág. 25). Tais estudos possibilitaram a Beck, Rush, Shaw e Emery em 1979 a comprovar a eficácia de tal teoria e publicar o primeiro manual de terapia cognitiva dois anos depois (DOBSON & FRANCHE, 2007; BECK. J, 2013).

Em poucas palavras, o modelo cognitivo propõe que o pensamento disfuncional (que influencia o humor e o pensamento do paciente) é comum a todos os transtornos psicológicos. Quando as pessoas aprendem a avaliar seu pensamento de forma mais realista e adaptativa, elas obtêm uma melhora em seu estado emocional e no comportamento (Op. cit, p.23).

Dobson & Franche (2007) definem três premissas básicas da Teoria Cognitivo-Comportamental: “[...] primeira, que a atividade cognitiva influencia o comportamento; segunda, que a atividade cognitiva pode ser monitorada e alterada; e terceira, que o comportamento desejado pode ser influenciado mediante mudança cognitiva” (pág. 43). A percepção dos acontecimentos ocorre internamente no indivíduo, ativando seus pensamentos automáticos, que tanto podem ser negativos como positivos e esses pensamentos são analisados pelos esquemas cognitivos (crenças nucleares e intermediárias), influenciando nossas emoções e a partir desta análise é que as pessoas se comportam e tomam suas decisões. (WRIGHT; BASCO & THASE, 2008, p. 17). “Nossas cognições têm uma influência controladora sobre nossas emoções e comportamento e o modo como agimos ou nos comportamos pode afetar profundamente nossos padrões de pensamento e nossas emoções.” (Op. cit, p.15).

Para trabalhar-se com os processamentos de informações, pensamentos automáticos e esquemas cognitivos a TCC se compõe de um conjunto de princípios básicos fundamentais, que auxiliam em seus objetivos *a prol* dos pacientes. Muitos desses princípios podem ser eficazes do âmbito organizacional.

[...] Princípios nº 3. A terapia cognitiva-comportamental enfatiza a colaboração e a participação ativa [...] Princípio nº 4. A terapia cognitiva-comportamental é

orientada para objetivos e focada nos problemas [...] Princípio nº 5. A terapia cognitivo-comportamental enfatiza inicialmente o presente [...] Princípio nº 6. A terapia cognitivo-comportamental visa ser limitada no tempo [...] Princípio nº 10. A terapia cognitivo-comportamental usa uma variedade de técnicas para mudar o pensamento, o humor e o comportamento (BECK, J, 2013, p. 28-30).

Entretanto, foram encontrados poucos trabalhos utilizando a TCC no âmbito organizacional, mas pode-se interligar os princípios da Teoria Cognitivo-Comportamental com as empresas no momento em que apresentam dificuldade em isolar traços e comportamentos de liderança universalmente eficazes. Dentro desta perspectiva, as organizações começam a se distanciar das tarefas estruturadas e padronizadas, que somente tinham o uso dos músculos como competitividade no mercado, implicando assim no desenvolvimento de programas de treinamento aos liderados, pois chegou-se a conclusão que a eficácia do líder não dependeria somente dele, que existem fatores internos e externos que contribuem para o seu sucesso.

Nesta fase configurou-se o know-why cujo significado estabelece “em saber realizar”. Com isso, o trabalhador se torna parte do processo e responsável pelo seu próprio resultado, por isso Malvezzi (1994) aponta que este programa de treinamento precisa estar mais próximo do ambiente de trabalho do indivíduo, porque além dele “aprender a fazer” é preciso que enxergue as razões por qual se está fazendo. Isso significa que se ele não atingir tais resultados, estará indo contra seus princípios, valores e necessidades, pois este programa torna as pessoas parte da tomada de decisão abandonando a punição como forma de atingir o resultado. As razões que o trabalhador encontra diante de suas funções, nem sempre são alcançadas com facilidade. O indivíduo durante sua vida constitui significados, valores e referências sobre o ambiente em que convive. Desse modo, Malvezzi (1994) fala de outras tendências de liderança e afirma que aprender “a fazer” vai além das informações transmitidas.

[...] reconceituação da capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Tende-se a organizar os programas de treinamentos menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo. Como cabe ao indivíduo, enquanto membro de uma equipe, a decisão sobre o “como fazer”, seu desempenho dependerá muito mais de si mesmo do que dependeria numa situação no qual ele tivesse de seguir os procedimentos de um manual. Sua ação é mais livre de balizamentos externos e mais dependente da racionalidade que ele cria para seu trabalho e para si mesmo. Seu empenho em realizar uma tarefa é ativado ou não em proporção direta ao significado que o indivíduo atribui ao conteúdo e particularmente para seu projeto de vida. Treinar consiste no oferecimento de oportunidade que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto. (Op. cit, p.29).

Para tanto, pesquisadores começaram a considerar as variáveis situacionais como parte da eficácia do líder, deixando de lado a obsessão pela produtividade, preocupando-se com uma compreensão do homem que trabalha. Acredita-se na identificação dos liderados com o líder, mas não como fator separado ou forma única. De acordo com Zanelli et al., (2014) a psicologia estuda as variáveis, os problemas com o desempenho, a saúde do trabalhador, seus padrões de qualidade de vida, o impacto do emprego e das condições de trabalho sobre a vida humana, tanto sob o ponto de vista de atividade pessoal como de atividade institucionalizada. Todos esses estudos contribuíram ao novo sistema de liderança voltado as pessoas e não somente a tarefas estruturadas. Nesta perspectiva Zanelli et al., (2014) relatam, que as

[...] lideranças voltadas para a tarefa tendem a ter melhor desempenho quando demonstram um relacionamento amigável com sua equipe em tarefas estruturadas, sendo que o grau de autoridade pode ser variável. Esse estilo de liderança também é efetivo quando a tarefa é menos estruturada e a autoridade ou posição de poder é elevada: e, em condições mais adversas, quando os relacionamentos líder-equipe são moderada ou totalmente desfavoráveis e a tarefa desestruturada. As lideranças orientadas para pessoa tendem ao melhor desempenho nas demais situações. (pág. 426).

Com tudo, as organizações se depararam com a necessidade de treinar esses líderes para saberem lidar com essas variáveis. As pessoas tentam entender o ambiente, se baseando em suas crenças nucleares e as crenças intermediárias. Diante de um ambiente organizacional, os indivíduos buscam organizar suas experiências, para se adaptar as exigências do contexto. Segundo Beck. J, (2013) “[...] as crenças disfuncionais podem ser desaprendidas, e novas crenças baseadas na realidade e mais funcionais podem ser desenvolvidas e fortalecidas durante o tratamento” (p. 55). A partir de novas crenças é que se emergem os critérios de “como fazer” as tarefas, pois o indivíduo é um ser com experiência e durante a vida adquire preferências. Isto está ligado com o que ele acredita como verdade absoluta ou realidade. Desse modo, a capacitação profissional do líder tem o papel de ensinar o indivíduo a pensar, reelaborar constantemente seus significados, pois para a tomada decisão é preciso que ele não só sabia “como fazer”, mas faça em função dos seus significados e valores. “[...] E por isso que os programas de treinamento têm utilizado muito práticas chamadas interventivas. O treinando precisa exercitar o confronto com outras racionalidades para legitimar ou reelaborar a sua” (Malvezzi, 1994, p. 29-30). Desse modo, o psicólogo auxilia ao colaborador a modificar os pensamentos automáticos, ensinando-o a identificar essas cognições que estão mais próximas da consciência e a ter distanciamento delas. Neste caso, ligam-se as crenças a valores motivacionais básicos bem como a estrutura e necessidades individuais de cada um.

Esses treinamentos sempre se atentaram ao aprendizado de como operar uma máquina. Hoje Bergamini (2009) fala das mudanças,

[...] num determinado momento, as empresas percebem a superficialidade desse tipo de preparo do seu pessoal e chegam a constatação de que o caminho mais indicado a ser seguido deveria visar a preparação das pessoas para obterem melhor desempenho do seu pessoal. Pouco a pouco, os programas destinados a preparar bons líderes foram se enriquecendo de conteúdos programáticos, que abrangiam diferentes temas sobre comportamentos de trabalho. (p. 28).

Afirma Bergamini (2009) que “[...] os programas de desenvolvimento das aptidões dos líderes, o seguidor passa a ser considerado não mais como passivo e submisso a influência do líder” (p. 29). O autor Fiedler (1967 apud Bergamini, 2009) em sua pesquisa publicada sob o título de *A theory of leadership*, permitiu desmistificar as crenças que existam líderes ideais. Desconstrução esta, que confirmar a tese de que os liderados afetam a eficácia da ação de seus líderes. Tanto por fatores de necessidades individuais, quanto pelo o que acreditam ser o “certo”. Nesta perspectiva, Beck. J, (2013) “[...] as pessoas consideram essas ideias como verdades absolutas – é como as coisas “são”. Os indivíduos interpretam situações por meio de suas crenças, mesmo que a interpretação racional seja evidente” (p. 52). Essas crenças influenciam a sua visão da situação, que, por sua vez, influência como ele pensa, sente e se comporta. Diante disso, o profissional de psicologia está intrinsecamente ligado aos treinamentos, seminários e palestra desenvolvendo habilidades nos subordinados, para que estejam participando na tomada de decisão. Como indica Bergamini (2009),

Partindo do pressuposto de que essas habilidades são importantes, o treinamento dos líderes procura fazer com que eles consigam exibir um estilo de liderança que leve a um clima de convivência no qual seja possível chegar a tudo isso. Aquilo que esses programas acreditam ser o melhor é o que o seguidor passa a ter liberdade ao participar de tudo que está ocorrendo. (p. 30).

Portanto, o psicólogo contribuiu para a desconstrução das “crenças” sobre o líder detentor do poder e passou a envolver os liderados, considerando suas necessidades e fortalecendo suas “crenças” de que a eficácia do líder e a produtividade dependem de sua participação. Segundo Malvezzi (1994) as tarefas de Recursos Humanos, diante dos treinamentos têm como objetivo tornar os grupos interdependentes. Com isso, os liderados buscam o seu próprio conhecimento “autonomia” e inevitavelmente atinge a rede de relacionamentos ao seu redor. Como afirmar Bergamini (2009),

A maior ilustração disso é feita pelo programa de Hersey e Blanchart, no qual é proposto que o estilo de liderança deva “mudar” de mais diretivo para menos diretivo conforme o nível de maturidade e autodeterminação do grupo que esteja sendo liderado. De acordo com esse programa, chamado de liderança situacional, o líder deve ser preparado para estar mais próximo dos seus seguidores, favorecendo o seu livre acesso a ele. E recomendada uma estratégia de “portas abertas”. (p. 29).

Neste novo paradigma não se encontra tarefas programadas, tornando o indivíduo responsável por elas. Essa prática atribui o trabalhador “como fazer” “[...] Nelas, o trabalhador (grupo) planeja, realiza e avalia seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária” (Malvezzi, 1994, p. 27). Isso implicou muito mais autonomia e dependência de suas condições subjetivas distanciando-se do vínculo de recompensas externas e estendendo-se a realizações pessoais que o indivíduo almeja.

3. CAPÍTULO II - TÉCNICAS POSSÍVEIS DE SEREM APLICADAS NAS EMPRESAS

O presente capítulo objetiva apresentar um estudo de caso e demonstrar quais estratégias podem ser utilizadas nas organizações do ramo varejista. Diante das estratégias indicar um modelo de liderança em um cargo de líder, perfil comum a maioria das organizações do varejo e, através da Teoria Cognitivo Comportamental, identificar as melhores estratégias para facilitar a forma de liderar. Portanto, considerou-se o estresse, a motivação, a mudança organizacional e a liderança, a fim de identificar, por meio das questões, as percepções dos empregados em relação aos eventos e as práticas do ambiente de trabalho, e com isso, apresentar quais técnicas um líder necessita para lidar com fatores internos e externos que intervêm no desempenho do trabalho dos funcionários.

3.1. Estudo Caso

O estudo “Clima organizacional e suas relações com fatores como liderança, motivação, mudança organizacional e estresse” foi retirado do trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, escrito por Fernanda Moreira Soares. Cabe apontar que alguns fatores do estudo não foram inseridos na íntegra devido a sua não pertinência aos objetivos do presente capítulo, por isso aquele que se interessar por uma leitura completa deverá recorrer às referências bibliográficas da monografia.

O estudo de caso foi realizado em uma franquia do ramo de vestuário infantil, que é formada por dois sócios e fica localizada em Brasília, Distrito Federal há cerca de sete anos. A pesquisa foi realizada nas três lojas espalhadas pela cidade, contendo um quadro atual de 20 funcionários, aonde todos são do sexo feminino, com idade entre 19 e 48 anos e todos com ensino médio completo. As funcionárias se dividem entre 6 a 7 em cada filial. O quadro

peçoal da empresa se distribui pelos cargos de vendedoras e gerente geral e tem um índice baixa de rotatividade. Todas são treinadas e precisam passar por um prazo de experiência antes de ser efetivadas.

O foco da pesquisa é avaliar o clima organizacional e suas dimensões nessa rede de franquias, levando em consideração o comportamento dos funcionários na maneira como o estresse, a motivação, a mudança organizacional e a liderança intervêm no desempenho do trabalho dos funcionários.

Desta forma, a análise deste estudo indicou, dentre outras coisas, que os funcionários entendem que “mudança” é o simples fato de trocar uma coisa por outra. Entretanto, após uma apresentação dos resultados de uma forma geral foi que elas tiveram uma noção. As mudanças são implantadas pelos supervisores e os funcionários têm a participação direta, pois após impostas são eles que irão executar. De acordo com a interpretação dos resultados compreendeu-se que os funcionários gostam de ideias e procedimentos novos, considerando que a rotina leva a redução da produção e aumento do estresse, essas mudanças acabam gerando incentivo, motivação e a satisfação do funcionário para a realização do trabalho. A relação é necessária, pois como são bem aceitas acabam ocasionando em um ambiente agradável para se trabalhar. Além das funcionárias reagirem bem e gostarem quando participam, pois, o novo as deixa empolgadas com os resultados que podem alcançar.

Portanto, constatou que a empresa apresenta um clima organizacional ameno com grandes tendências a satisfazer e motivar seus funcionários, em algumas partes percebe-se que a loja possui um “gap”¹ na parte de liderança, onde existe um chefe que impõem regras e normas que acabam pressionando e gerando uma empresa com um nível de estresse moderado e dessa forma acabam influenciando a ocorrência de mudanças, mas que no geral são bem aceitas pelos funcionários da empresa em estudo. Com tudo, concluiu-se que um clima organizacional harmonioso afeta positivamente o desempenho dos funcionários

Os resultados foram alcançados de acordo os objetivos propostos. Entretanto, o tempo e a falta de estudos científicos *a priori* sobre o tema foram fatores que limitaram um desenvolvimento mais eficaz do estudo. Apesar das dificuldades está pesquisa abre portas, para novos estudos no ramo varejista e conhecimento da área de recursos humanos, sobre os itens descritos na monografia original. Além de possibilitar com que as empresas possam

¹A despeito disso, Carbone (2005) afirma que “gap” é um afastamento ou aproximação das competências necessárias, para atingir os objetivos organizacionais, também são utilizadas como subsídios, para avaliação de desempenho dos colaboradores.

buscar auxílio quando o assunto for clima organizacional, afinal a falta de estudos específicos prejudica essas formas de intervenção.

3.1.1. Métodos Adotados

A forma de pesquisa escolhida para realizar este trabalho foi à quantitativa, assim, formulando um questionário sobre Clima Organizacional, com a finalidade de se conhecer, por meio das questões, a percepção dos empregados com relação à empresa quanto aos eventos e as práticas do ambiente de trabalho.

3.1.2. Instrumento de Coleta

Para realiza as confirmações ou não das hipóteses desta pesquisam formulou-se um questionário estruturado com 26 questões fechadas divididas em quatro dimensões e mensuradas com escala de 1 a 5, onde 1 significa discordo totalmente, e 5 significa concordo totalmente. O universo da pesquisa eram 20 colaboradores. O questionário foi enviado para as lojas no horário de abertura das mesmas, sendo aplicado aos 20 funcionários da empresa de modo facultativo, com a informação de que esses dados coletados seriam sigilosos. Os questionários foram enviados via Skype para as contratadas, o prazo dado para resposta foi de 48h, sendo essas respostas salvas automaticamente no drive do servidor.

3.2. Análise do Estudo e Técnicas Cognitivo-Comportamentais Condizentes com o Caso

De agora em diante será feita uma análise das técnicas utilizadas no estudo de caso, para isso utilizar-se-á de alguns trechos do texto que se diferenciarão das análises feitas por estarem em itálico.

No estudo em questão podemos perceber que a organização não apresentou resultados positivos em relação ao estresse, observou-se que a *maior causa de estresse das funcionárias é por motivos da pressão sofrida por conta das normas de trabalho, da rotina, a pressão de ter que bater metas.*

Apesar das cobranças rigorosas e punições severas para com os funcionários. *No geral, 47,86% das funcionárias responderam que concordavam totalmente com as perguntas realizadas, isso significa que a motivação de seus funcionários está quase alcançando à média, ou seja, elas estão inseridas em um ambiente propenso a motivação onde elogios e o*

reconhecimento do trabalho é mais importante para a produtividade do funcionário do que a remuneração, mas que também é importante, pois ninguém trabalha sem uma recompensa salarial. Ao referir-se a tal assunto, Zanelli, et al., (2014) define motivação como um estado psicológico, que regula a ação do indivíduo em busca de uma direção, que são movidas por fatores intrínseca (necessidades/objetivos/metos/desejos) e extrínseca (ambiente/pessoas).

Dessa forma, ao utilizar de estratégias motivacionais ameniza a interferências dos resultados negativos do estresse na produtividade, pois os líderes reconhecem o esforço do colaborador a cada meta atingida. O *feedback* que o líder “chefe” faz, tem relação com as respostas dadas na pesquisa, afinal a motivação é um fator que engloba questões do ambiente e necessidades individuais do sujeito. *Essa relação com a motivação mostra que o clima fica mais saudável, gerando maior rendimento das funcionárias reduzindo o grau de abstinência e rotatividade da loja.* Diante disso, Bendassolli, et al., (2014) apontam que atender as necessidades individuais é muito mais do que manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa, pois as influências dos líderes não são mais delimitadas em seus comportamentos com os seus liderados, as circunstâncias e variáveis que formam o contexto no qual ocorrem as influências tem que ser consideradas e ser reconhecida como propriedade da interação. Desse modo a liderança é compreendida e reconhecida atualmente como competência construída e permanentemente reconstruída no cotidiano do líder.

Pensando no líder é importante pontuar que a liderança também é uma estratégia organizacional que está empresa do estudo recorre. *No geral, as funcionárias concordam que o poder dos chefes sobre as mesmas é respeitado dentro da empresa.* No entanto, *uma pergunta em particular foi feita e que demonstrou o sentimento das funcionárias em relação ao chefe que foi, “O chefe usa sua autoridade para punir funcionários quando preciso.” 75% delas responderam que concordam totalmente, ou seja, isso mostra o medo que elas possuem de serem punidas, já que os chefes usam desse poder.* Nos tempos atuais Zanelli et al., (2014, p. 419-420) define que liderança.

Não se resume a uma posição, a um cargo ou a um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos. Envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações. O líder, portanto, não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional: pode ser qualquer pessoa, desde que seja capaz de mobilizar as outras, por meio de processos de influência.

Segundo Bergamini (1997) “[...] antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando [...] um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de

restrições financeiras” (p. 19-20). Em alguns casos as organizações preferem se arriscar não utilizando da estratégia da liderança, como forma de persuasão e sim ditatorial. O autor Rost (1993 apud Zanelli et al., 2014, p. 420) “[...] É por meio da persuasão que as pessoas respondem ou não à influência do líder, sempre de modo livre”. Portanto, de acordo com o que foi apresentado no estudo *37,5% das funcionárias concordam totalmente que a liderança influencia no comportamento dos colaboradores e no clima da empresa*. O líder, visando os objetivos comuns precisa ter “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 15). Entretanto, independentemente da maneira como a organização se posiciona com seus funcionários, não deixa de ser uma maneira de usar a estratégia de liderança, pois até o momento está atingindo o objetivo da empresa diante de outros resultados observados na pesquisa.

A última estratégia observada no estudo foi à mudança organizacional. Isto ocorre em sua maioria quando a empresa se vê em uma situação de melhoria ou de reestruturação, tanto no quadro pessoal como nos processos de trabalhos. De acordo, com Chiavenato (2008) “A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade” (p. 406). *A mudança costuma ser motivo de preocupação, pois nem todas as organizações aceitam o novo ou se adaptam, leva um tempo até existir a aceitação por todos desses novos costumes e regras*. De Souza Pires et al., (2006) fala que a adaptação do indivíduo as mudanças organizacionais e na realidade do grupo, é uma forma de ser aceito no contexto em que se encontra e ao mesmo tempo atendo suas necessidades pessoais de sobrevivência. No entanto, caso não haja a adaptação por parte do indivíduo, agentes estressores podendo surgir devido às mudanças organizacionais.

Chiavenato (2008) relata que o processo de mudança se constitui em um processo composto de três etapas: descongelamento (fase inicial da mudança, na qual velhos hábitos são desaprendidos), mudança (As novas idéias são experimentadas e aprendidas) e recongelamento (quando as idéias são incorporadas definitivamente no comportamento). Na organização do estudo os líderes “chefes” são os agentes de mudança. Chiavenato “[...] os gerentes de linha estão se tornando agentes de mudança dentro das organizações. Para funcionar como facilitador do processo de mudança, o gerente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento” (2008, p. 407). *Na empresa os funcionários reagem bem a mudanças, e gostam quando participam e novas*

ideias são postas em práticas, pois o novo as deixa empolgadas com os resultados quem podem conseguir alcançar, e ainda se sentem seguras, pois o chefe acompanham as mudanças realizadas.

Concluiu-se que os funcionários da pesquisa se adaptam bem as mudanças, pois tem participação direta, afinal são eles que serão cobrados. Talvez, seja por isso, que as cobranças rigorosas não intervêm negativamente no desempenho dos colaboradores do estudo em questão, devido ao sistema participativo que a empresa adota. Este manejo diminui as resistências.

Diante das estratégias, pode observar que a empresa do estudo tem pontos positivos e negativos, que podem ser melhorados, pois o único o fator que está interferindo no clima organizacional é falta de competência dos líderes “chefes”, para utilizar de outras ferramentas organizacionais, que poderão favorecer na diminuição do estresse e aumentar sua capacidade de persuadir e influenciar seus liderados, se afastando do método antigo de liderança.

3.3.Possíveis Técnicas Cognitivo-Comportamentais Condizentes com o Caso

3.3.1. Gerenciamento do Estresse

Nos resultados da pesquisa observou-se que 70% dos funcionários *revelaram que o maior causador de estresse é a cobrança rigorosa com os prazos a serem cumpridos e os horários de chegada ao trabalho e o descumprimento dessas atribuições geram punições severas para o funcionário, como descontos no salário e até mesmo a demissão.* Robbins (2006) define que o estresse é uma situação em que o indivíduo se depara com suas limitações diante dos resultados exigidos nas tarefas, pois o coloca em uma condição em que será pressionado pelas oportunidades oferecidas, na qual o resultado é incerto e importante. As empresas não compreendem a importância de investir no gerenciamento do estresse e não percebem que os custos com os funcionários estão cada vez maiores. Ou seja, as despesas com honorários médicos e planos de saúde só aumentam.

Sabemos que o estresse afeta o desempenho e a eficiência das pessoas, nas organizações, no que se refere às tarefas. Com isso a organização sofre um comprometimento em suas bases de qualidade e até mesmo produtividade. Estamos falando, tão somente, nas condições mínimas necessárias para o desempenho. Porém o estresse quando gerenciado apropriadamente, traz para organização benefícios que estão além da eficiência no cumprimento das tarefas. (FERRAZ, 2015, p. 114).

Entretanto, nota-se que nesses momentos as empresas não utilizam do líder “chefe”, “[...] uma liderança pode ser fonte de stress, com um impacto direto sobre o ambiente de trabalho, como também uma liderança saudável tem uma influência direta no bem estar do clima organizacional” (FERRAZ, 2015, p. 116). O líder que possui competências emocionais pode favorecer um ambiente saudável de trabalho. O autor Rossi et al., (2010 apud Ferraz, 2015, p. 117) considera que o líder pode mediar na prevenção do estresse, enxergando-o como um agente multiplicador. Os números de líderes são menores que os liderados. Portanto, ensinar e treiná-los é mais funcional e prático, afinal são pessoas que terão mais facilidade em compreender que o estresse pode sim se tornar uma doença e em sua maioria como mostra a pesquisa são eles uns dos causadores das fontes de estresse. Rossi et al., (2010 apud Ferraz, 2015, p. 117) cita que é possível instrumentalizar o líder para que possa “[...] identificar as fontes de stress (interno e externo), como também o nível de stress de seu grupo; agir como referência e modelo para modificar as respostas negativas das pessoas ao stress; e encaminhar para tratamento os que sofrem com os efeitos negativos do stress”.

Com tudo, antes o líder precisa aplicar todos os conhecimentos em si mesmo, pois a prevenção é algo que se constrói cotidiano e precisa estar preparado às resistências, e aos medos dos funcionários devido às mudanças no estilo de liderança. As atitudes de um líder irão ser fundamentais para gerenciar o estresse e promover um ambiente de trabalho emocionalmente saudável e seguro.

3.3.2. Reestruturação Cognitiva

Wright, Basco & Thase (2008) a reestruturação cognitiva é a identificação das crenças nucleares do sujeito, a fim de buscar a mudança de comportamentos não adaptativos. Esta técnica é utilizada pelas organizações quando se trata de mudanças organizacionais. No entanto, as empresas costumam fugir das mudanças, pois o novo gera resistência e “[...] quando uma organização enfrenta enormes mudanças, ao se tentar transformá-la seus executivos podem “destruir as próprias capacidades que a sustenta” (BERGAMINI, 2009, p. 146). *A mudança costuma ser motivo de preocupação, pois nem todas as organizações aceitam o novo ou se adaptam, leva um tempo até existir a aceitação por todos desses novos costumes e regras.*

Na realidade, o contexto organizacional é extremamente rico em eventos, objetos, pessoas que despertam reações múltiplas, tanto afetivas como cognitivas e comportamentais. Os esquemas desenvolvidos pelas pessoas e compartilhados pelos grupos têm um grande poder de moldar reações individuais e coletivas. (ZANELLI et al., 2014, p. 227).

Zanelli et al., (2014) indaga que os empregados possuem esquemas cognitivos definidos por estruturas cognitivas, que são formados por experiências vivenciadas e que constituem suas crenças. Com o recrutamento e seleção os colaboradores criam expectativas do novo que as organizações apresentam, que nem sempre compartilham com seus objetivos, mas a necessidade e sobrevivência fazem com a espontaneidade flua (pensamentos automáticos) a partir desses acontecimentos e acabam sendo movidos pela esperança. No entanto, após a contratação passam pelo processo de socialização com o ambiente organizacional, ao se adaptar busca confirmar se suas hipóteses iniciais existem, caso haja uma relação com suas crenças intermediárias ou centrais, no futuro podem se tornar um funcionário resistente às mudanças.

Segundo Gruber et al., (2001) o líder tem que lidar com as resistências e será sua responsabilidade em transmitir os novos significados aos seus liderados. Beck. J, (2013) “[...] as crenças disfuncionais podem ser desaprendidas, e novas crenças baseadas na realidade e mais funcionais podem ser desenvolvidas e fortalecidas durante o tratamento” (p. 55). O líder tem o papel de ensinar o indivíduo a pensar, reelaborar constantemente seus significados, pois para a tomada decisão é preciso que ele não só sabia “como fazer”, mas faça em função dos seus significados e valores.

Para avaliar o desempenho dos funcionários do que foi aprendido Bardaraco Jr., J.; Ellsworth, R. (1989 apud Bergamini, 2009, p. 146) acredita que um *feedback* claro e sincero, possa criar um vínculo de confiança. “[...] Isso tem sua importância, pois nesse caso as “pessoas sabem aquilo que é esperado delas e como serão avaliadas”. É muito importante essa confiança, tendo em vista que ela facilita a ação do líder quando for necessário que ele opere as mudanças que acredite serem necessárias” (p.146).

A liderança cria um público novo para suas idéias porque altera a forma de entendimento, transmitindo informação de tal modo que fixa e assegura tradição. A liderança, por transmitir significado, cria uma comunidade de aprendizagem, o que constitui, em essência, as verdadeiras organizações. [...] A comunicação cria significado para as pessoas. É a única maneira pela qual qualquer grupo pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca, em todos os níveis, é a base para o processo criativo.

Portanto, para consolidar a mudança no comportamento os líderes precisam tomar suas ações se amparando na cultura organizacional, pois seria negligente e improdutivo estabelecer objetivos contrários da organização. Herzlinger (2000, p. 166-131) ressalta que muitas vezes os líderes se esquecem da “óbvia importância da cultura administrativa para o sucesso de uma organização.”

3.3.3. Tomada de decisão

Zanelli et al., (2014) a tomada de decisão está interligada com as emoções e afetos. As empresas não procuram compreender as relações que existem entre as emoções e as decisões. O líder é movido por emoções positivas e negativas “As emoções positivas estão relacionadas a tipos de [...] processamentos mais automáticos, que envolvem menos esforços cognitivos” (p. 307). Portanto, isso explica os reconhecimentos e elogios aos funcionários ao atingirem os objetivos propostos pelos líderes, esses resultados da pesquisa acima comprovam que não houve esforço cognitivo por parte do líder, aonde necessitaria rever, consertar ou treinar novamente o colaborador, a fim de atingir as metas. Entretanto, “as emoções negativas [...] aumentam o investimento cognitivo na tomada de decisão sobre recompensas e punições, e o bom ou mau humor do líder e seu estado de ânimo momentâneo podem repercutir no nível de exigência e no rigor nessa avaliação” (p. 307). Na empresa do estudo, *percebe-se que a loja possui um “gap” na parte de liderança, onde existe um chefe de impõem regras e normas que acabam pressionando e gerando uma empresa com um nível de estresse moderado.* Dessa forma, é possível entender o quão fundamental é para um líder saber lidar com suas emoções, e assim, não influenciar negativamente no desempenho dos funcionários.

Botti & Brenner (2009) a tomada de decisão é uma estratégia que o líder necessita de competências emocionais, para guiá-lo ao melhor caminho visando objetivos organizacionais. O líder tem contato direto com seus liderados, e por isso, está envolvido em todas as dificuldades de relacionamento existentes. Esses envolvimentos são movidos pelos afetos que o líder tem com a história de vida de cada colaborador ou pela própria experiência vivenciada no local de trabalho. Essas relações dificultam na tomada de decisão, pois influenciam no momento das avaliações de desempenho. O desafio da tomada de decisão envolve além do afetivo as relações entre as equipes, que podem influenciar nas decisões do líder na avaliação do desempenho. *Na empresa em estudo, o ambiente é formado apenas por mulheres de idades variadas, essa característica tem influência no clima, pois as vendedoras podem acabar envolvendo problemas pessoais com o trabalho, gerando resultados ruins nas avaliações de desempenho reduzindo sua produtividade nas vendas e causa um ambiente de cobrança, pressão e estresse, fatores que acabam impactando no clima do ambiente.* Diante disso, Zanelli et al., (2014)

[...] O contágio emocional do líder é outro construto que tem sido apontado como fundamental para melhorar as interações sociais nas equipes de trabalho, visto que aumenta a sensibilidade do líder para compreender os processos grupais e agir para reposicionar atitudes e comportamentos mais favoráveis. (p. 308).

As empresas precisam desenvolver programas de treinamentos de gestores (líderes), para ensiná-lo a lidar com esses elementos descritos acima e consigam favorecer um bem-estar e qualidade nas relações intragrupos.

3.3.4. Aprendizagem (Treinamentos)

A aprendizagem está relacionada de “como fazer” a determinada tarefa. Este é um recurso muito utilizado nas organizações, mas quando ocorre o fracasso do ensinamento culpam líderes e funcionários como únicos responsáveis.

Ambientes organizacionais que disponibilizam os recursos materiais apropriados e oferecem suporte ao desempenho exemplar provavelmente terão maiores índices de aquisição e transferência do que organizações que costumam responsabilizar apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam. (ZANELLI et al., 2014, p. 268).

Este pressuposto mostra que o investimento em treinamentos e programas de aprendizagem pode desenvolver competências. Bastos et al., (1999) “A idéia é que, ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvem competências individuais”(p. 3). Com isso, agregam valor a organização e ao coletivo.

Botti & Brenner (2009) afirmar que a aprendizagem está ligada aos objetivos individuais de cada sujeito. Portanto, o líder precisa estar capacitado, para identificar as limitações e estilos dos funcionários. Os autores concretizam que “Algumas pessoas aprendem melhor participando de experiências novas, pois aprendem pela experiência concreta”. Outras aprendem melhor por meio da leitura de teorias abstratas “[...] E há também aqueles que se utilizam da experimentação ativa, que são os indivíduos que aprendem fazendo.” (p. 116)

De acordo, com Cunha et al., (2007), um líder precisa confiar na sua equipe. Então é necessário desenvolver pessoas aptas e conscientes na realização das tarefas. O autor ainda cita que o comprometimento da equipe é consequência da atitude do líder de ouvir as ideias de seus liderados, deixando-os assumir as tarefas. “[...] Um líder precisa confiar em seus liderados e para isso necessita delegar suas tarefas. Um líder sobrecarregado dificilmente terá tempo para sua equipe, e uma equipe sem um líder perde o rumo do seu objetivo” (CUNHA, et al., 2007, p.8). Para tanto, é preciso envolver os liderados, considerando suas necessidades e fortalecendo suas “crenças” de que a eficácia do líder e a produtividade dependem de sua participação. Segundo Malvezzi (1994) as tarefas de Recursos Humanos, diante dos treinamentos têm como objetivo tornar os grupos interdependentes. Com isso, os liderados buscam o seu próprio conhecimento “autonomia” e inevitavelmente atinge a rede de

relacionamentos ao seu redor. *As mudanças são implantadas pelos supervisores, no caso da empresa, as funcionárias têm a participação direta nas mudanças, pois após impostas são elas que irão executar e fazer valer as mudanças.*

Nesta perspectiva os treinamentos tornam os indivíduos responsáveis pelas tarefas. Essa prática atribui o trabalhador “como fazer” “[...] Nelas, o trabalhador (grupo) planeja, realiza e avalia seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária” (Malvezzi, 1994, p. 27). Isso implica na autonomia e dependência de suas condições subjetivas distanciando-se do vínculo de recompensas externas e estendendo-se a realizações pessoais que o indivíduo almeja.

3.3.5. Resolução de Problemas

Chiavenato (2005) discorre que a solução de problemas tem relação com a tomada de decisão. “A necessidade de decisão ocorre quando surge um problema que provoque a necessidade de escolha ou de mudança” (p. 270).

A solução de problemas considera-se uma luta contínua pela verdade entre o grupo, dentro das organizações existem vários fatores que desencadeiam um conflito. Esses elementos podem se tornar catastrófico, pois afeta a coesão do grupo, a comunicação e a produtividade.

Dimas et al., (2005) considera que a solução de problemas é um passo dado, para a mudança. Entretanto, os conflitos devem ser praticados em um ambiente que esteja coeso, pois irão despertar sentimentos, emoções e consequências, que somente poderão ser controlados pelos líderes. Fischer (1997 apud Dimas, 2005, p. 5) sugere que o líder na intervenção dos conflitos, precisa ter conhecimento se o ambiente é propício e favorável a uma discussão. As soluções de problemas devem ser partilhadas no coletivo, pois os conflitos têm influência sobre o clima e os funcionários, por isso, essa estratégia de partilhar os problemas favorece a coesão grupal e na independência do grupo, para outros conflitos existentes. “O líder é chamado a intervir menos vezes, visto que os membros do grupo são capazes de encontrar soluções que resultam de uma integração das diferentes perspectivas existentes” (pág. 16).

O primeiro momento de vida do grupo é marcado por um clima de insegurança e ansiedade. A incerteza quanto à manutenção e estabilidade do grupo conduz a que o conflito seja evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça. Quando emergem, as discussões são geralmente centradas em questões afetivas e os membros do grupo esperam que seja o líder a encontrar uma solução adequada. (DIMAS, 2005, pág. 15).

Neste capítulo buscou-se discorrer sobre algumas possíveis Técnicas Cognitivo-Comportamental no âmbito organizacional. Para isso, utilizou-se de um estudo de caso que viabilizou a análise das técnicas empregadas. Na sequência, no capítulo três, o leitor encontrará os resultados e a discussão de uma entrevista efetuada com seis funcionários de uma empresa no ramo do varejo. Através dele, será possível compreender quais competências é necessário para ser um bom líder, e assim atingir os objetivos elencados inicialmente.

4. CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DISCUSSÃO TEÓRICA

A pesquisa exibida no presente capítulo surgiu da necessidade de compreender o papel do líder nas organizações do varejo. O líder nas organizações atualmente se tornou uma ferramenta em busca do aumento da produtividade e do favorecimento as mudanças. No entanto, será que o líder se considera um líder? Como será que ele conceitua liderança? Qual estilo de liderança ele acredita ser adequado? Quais habilidades interpessoais ele considera necessária ao líder? As organizações têm dificuldades, para encontrar líderes capacitados e com perfil condizente as responsabilidades do cargo.

4.1.Aspectos Éticos

Esta pesquisa foi apresentada ao Comitê de Ética da UNIFAAT (CEPE), que aprovou à sua devida aplicação (Formulário de Avaliação e Aprovação em Anexo). Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e esclarecido no dia da entrevista.

Os participantes foram líderes de uma rede de supermercados, que responderam às perguntas em seus horários de almoço fora do ambiente do trabalho, o local escolhido foi uma praça com pouco movimento, visando diminuir os fatores extrínsecos que pudessem interferir nas repostas, a fim de preservar o sigilo das informações. O contato foi realizado pessoalmente com cada gerente fora do horário de trabalho, para apresentar a proposta e agendar os horários individualmente com cada um. Antes da aplicação explicou-se questões relacionadas ao sigilo dos resultados, esclareceu que as informações não serão apresentadas para a organização onde trabalham e que nem nenhum dado pessoal será revelado, que somente serão utilizados os resultados finais da pesquisa de forma geral. Após o término dos questionários todos foram arquivados em uma pasta e somente abertos, para apuração dos resultados.

4.2. Confeccção do Questionário

Como já mencionado, para atingir os objetivos desta monografia, elaborou-se uma entrevista semi-estruturada com 34 perguntas adaptadas do questionário “Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança” de Cardoso, Ramos & D’Innocenzo (2014, pág. 73). O objetivo foi levantar quais competências são necessárias para ser um bom líder, contudo utilizou-se este questionário, pois este cita várias competências que foram identificadas como eficazes no âmbito organizacional. A pesquisa realizada é ótima, pois avaliam a percepção dos liderados sobre o líder e sua formação como instrutor para com os funcionários, o que não é muito comum, já que a maioria foca apenas em uma área, mas esquecem que os dois estão interligados no cotidiano. Desse modo, os objetivos da pesquisa dos autores supracitados se interligam com os objetivos centrais desta monografia e o fato de não ser um assunto muito pesquisado na área da enfermagem, assemelha-se com o ramo do varejo. Assim sendo, despertou-se interesse em verificar se as competências levantadas são necessárias para ser um bom líder também no ramo do comércio, e assim contribuir na ampliação desses conhecimentos organizacionais.

Durante a confeccção das perguntas, buscou-se incluir todas as competências necessárias para ser um bom líder, baseando-se nas técnicas da TCC e tendo contribuições de estratégias organizacionais.

Dessa forma, foi necessário adaptar as perguntas de 4.1 à 4.20 do questionário original, que estavam em primeira pessoa e transcrevê-las para terceira pessoa enumerando-as de 1 a 20, referindo-se ao líder como figura e desviando de uma auto-avaliação, assim podendo utilizar da TCC como intervenção organizacional e não clínica. Tratando-se de competências, foi necessário incluir mais questões, para obtermos uma compreensão mais precisa de todas as competências apresentadas na monografia, visando atingir o objetivo, e por isso deu-se continuidade transcrevendo até a questão 30. A fim de levantar o perfil dos entrevistados, elaboraram-se nove itens: Nome (não obrigatório), Idade, Escolaridade, Escola, Filhos, Quantos anos trabalha na empresa? Cargo, Setor, Qual horário de trabalho?

Dentre outras, houve a necessidade de levantar se os entrevistados tinham uma visão ou compreensão do significado de líder e liderança, e assim definir qual estilo de líder eles mais se assemelham. Por isso, também utilizou-se do questionário original quatro perguntas: “1. Você conceitua liderança como: () O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações; () O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização; () O

direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores; () Outro conceito – especifique _____; 2. Você se considera um (a) líder? () Não; () Sim; Se sim, por quê? _____; 3. Considerando-se (a) um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você: () Liderança orientada para as pessoas; () Liderança orientada para tarefas; () Ambos os estilos, dependem da situação; 4. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias ao líder: () Habilidade de comunicação; () Habilidade de dar e receber feedback (retorno); () Habilidade de ganhar poder e exercer influência; () Todas as habilidades acima citadas” (CARDOSO, RAMOS & D’INNOZENZO, 2014, pág. 73); Desta maneira, para auxiliar ainda mais na compreensão das perguntas de 1 à 30 do questionário, utilizou-se do original os escores atribuídos as respostas dos participantes: “1 - “Nunca” - não é necessário a competência; 2 - “Raramente” - eventualmente é necessário a competência; 3 - “Nem sempre” - percebo algumas vezes que é necessário a competência; 4 - “Quase sempre” - percebo muitas vezes que é necessário a competência; 5 - “Sempre” - percebo todas as vezes que é necessário a competência; NA - “Não se aplica” - caso você não tenha como avaliar a questão citada” (Op. cit, p.73).

O líder nas organizações atualmente se tornou uma ferramenta em busca do aumento da produtividade e do favorecimento as mudanças. Por isso, algumas perguntas foram fundamentais, para concluir, se os funcionários entrevistados e consideram um líder? Como conceituam liderança? Quais estilos de liderança acreditam ser adequado? Quais habilidades interpessoais consideram necessária ao líder? Essas questões auxiliaram na investigação e na confiabilidade de outras perguntas elaboradas, pois são conhecimentos essenciais, para o levantamento de quais competências necessárias ao líder.

Levando em consideração esses pressupostos acima, os objetivos deste trabalho é apresentar um modelo de liderança em um cargo de líder, perfil comum a maioria das organizações do varejo e através da Teoria Cognitivo-Comportamental identificar as melhores estratégias para facilitar a forma de liderar.

4.3. Público Alvo: Procedimentos Adotados para Coleta de Dados e Perfil dos Entrevistados

Os funcionários que participaram desta entrevista foram seis pessoas que trabalham no ramo do varejo. Os critérios utilizados, para essa escolha foram: Funcionários que atuassem em cargos líderes de seus setores, que tenham contato direto com pessoas e as dificuldades

organizacionais. Os entrevistados entenderam aos requisitos, para tanto, aplicou-se um questionário adaptado com 34 questões, que foram respondidos nos horários de almoço de cada um, fora do ambiente do trabalho, o local escolhido foi uma praça com pouco movimento, visando diminuir os fatores extrínsecos que pudessem interferir nas repostas, a fim de preservar o sigilo das informações. O contato foi realizado pessoalmente com cada entrevistado a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e marcar a entrevista.

4.4. Identificação dos Entrevistados

Os gráficos abaixo definem o perfil dos sujeitos da pesquisa. Todos possuem mais que um ano de empresa, o que demonstra um índice baixo de rotatividade nesses cargos de líderes, como ilustrado pela Figura 1:



Figura 1: Quantos anos os sujeitos trabalham na empresa

A Figura 2 mostra que dos sujeitos entrevistados 33% possuem formação em curso superior completo, 16% possuem superior incompleto e 50% possuem ensino médio completo. Desse modo, podemos observar que metade especializou-se um determinado conhecimento.



Figura 2: Escolaridade dos sujeitos da pesquisa

Na Figura 3 observou-se que 50% possuem mais que 30 anos e os outros 50% menos que 30 anos.

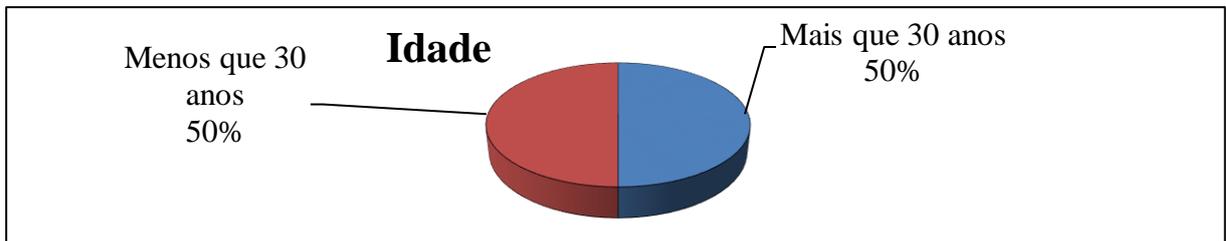


Figura 3: Idade dos sujeitos da pesquisa

A Figura 4 apresenta os cargos dos entrevistados, 50% trabalham no setor administrativo da empresa, 33% são Gerentes e 17% Encarregado de setor.

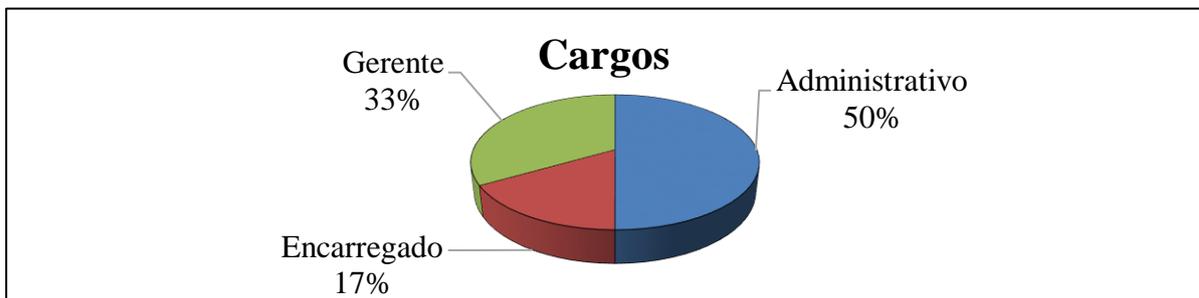


Figura 4: Cargos dos sujeitos da pesquisa

A figura 5 indica a escola de formação do Ensino Médio dos participantes, 83% se formaram em escola pública e apenas 17% em particular.

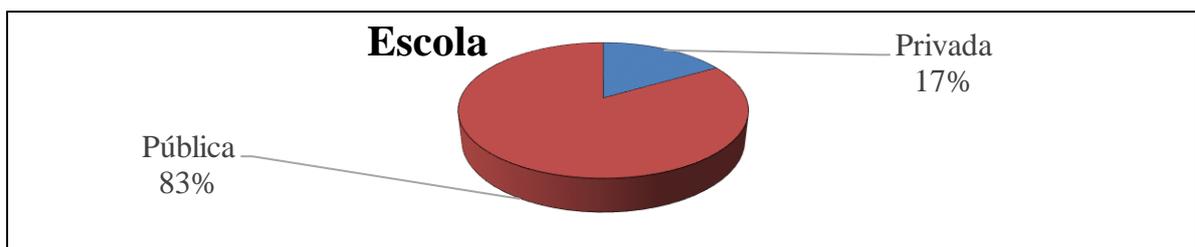


Figura 5: Escola dos sujeitos da pesquisa

Na figura 6 podemos obter os setores de cada entrevistado, 67% trabalham no escritório, 17% Operacional e 16% Loja.

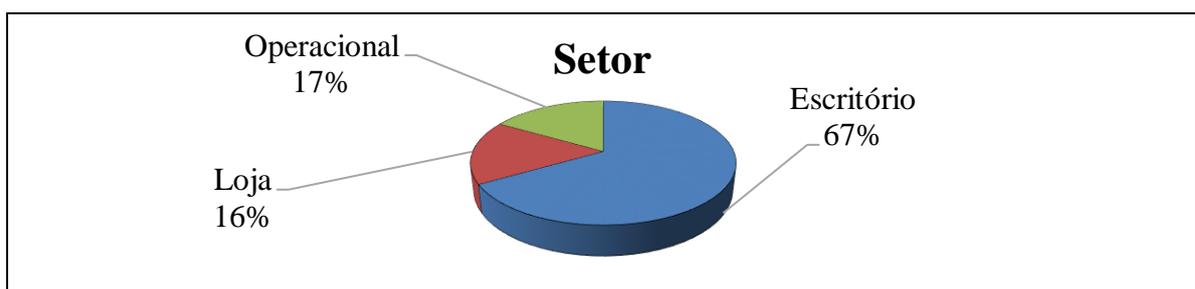


Figura 6: Setor dos sujeitos da pesquisa

5. RESULTADOS

São apresentados, nesse item, os resultados da pesquisa de campo realizada com os profissionais do ramo de varejo. Na figura 7, 8, 9 e 10 do item 5, foram questões relacionadas ao conceito de liderança e se possuem conhecimento sobre o tema. Na figura 7 do item 5 72% acreditam que liderança é “O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar os objetivos em determinadas situações”. Apenas 14% dos participantes afirmam que liderança é “O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.” Está mesma porcentagem descreveu outro conceito, que liderança é “Conquistar pessoas, para que elas te respeitem onde não aconteça so uma troca de interesses, mas acima de tudo uma confiança” (sic).

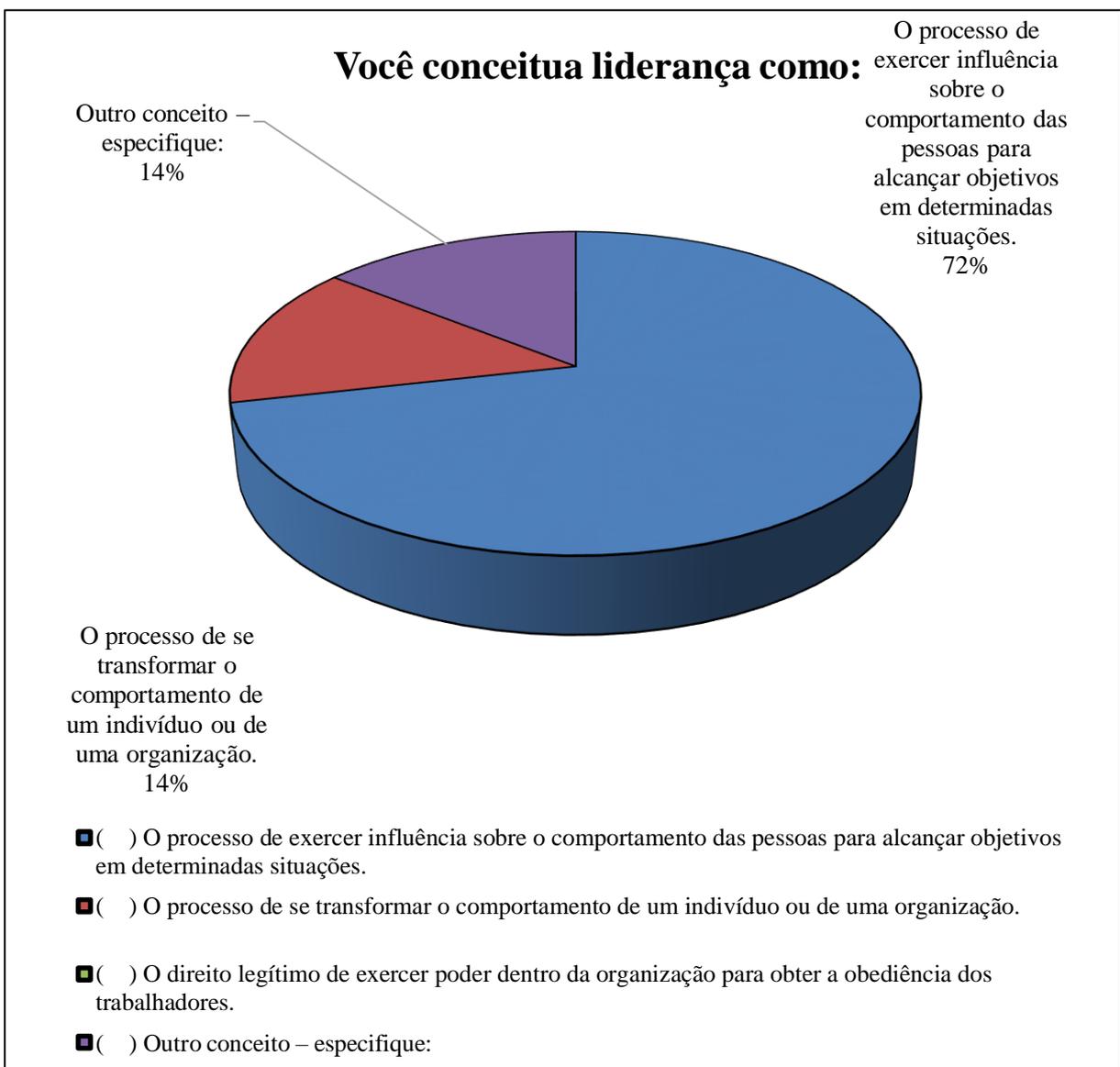


Figura 7: Questão 1

Na figura 8 do item 5 foi fundamental saber se os entrevistados se consideravam líderes. Afinal, não caberia seguir com o questionário sem termos pessoas com critérios de liderança, e assim avaliar quais competências são necessárias, para ser um bom líder. Conforme abaixo, 83% consideram-se um líder, apenas 17% disseram não.

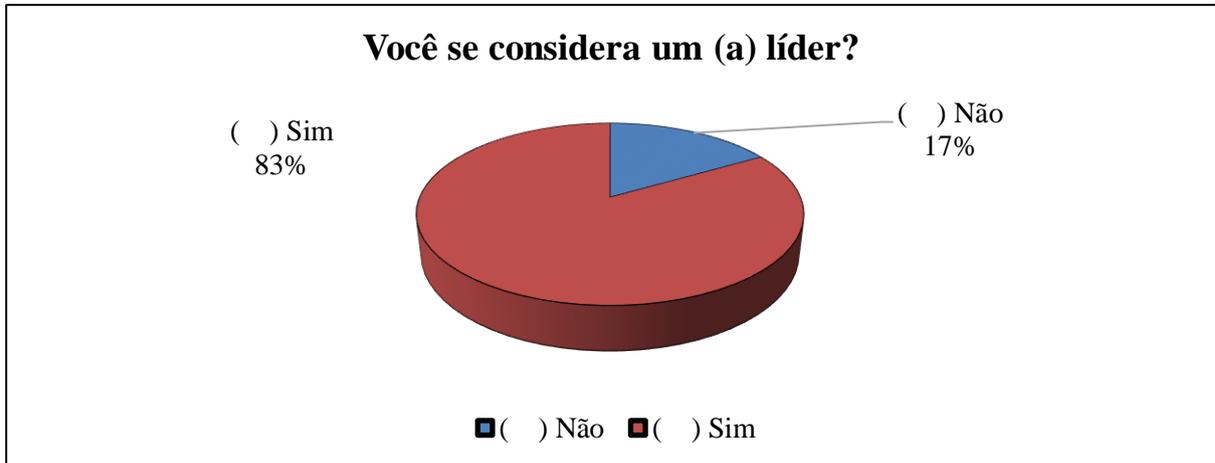


Figura 8: Questão 2

Para aos participantes que responderam sim, foi solicitado o porquê acreditam desempenhar um papel de líder, citados abaixo em itálico:

“Primeiramente por gostar de pessoas, de delegar e orientar, procuro conhecer o comportamento de cada pessoa e com isso extrair o melhor de cada um. Procuro ser boa ouvinte e respeito as diferenças, mas quando é necessário ser firme em uma decisão consigo lidar com a situação naturalmente. Me considero uma pessoa de atitude, competência fundamental para liderança.” (sic)

“No trabalho acabo influenciando as pessoas a tomarem decisões quando estão diante de algum problema, consigo identificar onde esta a dificuldade para realizar a tarefa e ajudar a resolver.” (sic)

“Procuro passar todos meus conhecimentos, observo bastante as atitudes de todos colaboradores que tem na empresa onde trabalho, para poder promove-los dentro da empresa. (sic)”

“Particularmente sempre tento envolver as pessoas com algum objetivo, a maior parte das pessoas são preguiçosas, querem alguma coisa mais não correm atras.” (sic)

“Fato de liderar uma equipe, saber ouvir e repassar os conhecimentos aos demais da equipe; Desenvolver habilidades, qualidades, para que os processos sejam seguidos com qualidade, alencando ao so o meu objetivo como o de todos do setor. Ser líder não é somente dar ordem, mas tambem estar sempre juntos a equipe e acompanhar os processos diários

com eles, seja na derrota ou nas vitórias e tentar sempre alcançar objetivos da organização.”
(sic)

Na figura 9 pode-se analisar que 100% exercem ambos dos estilos de liderança dependendo das situações.

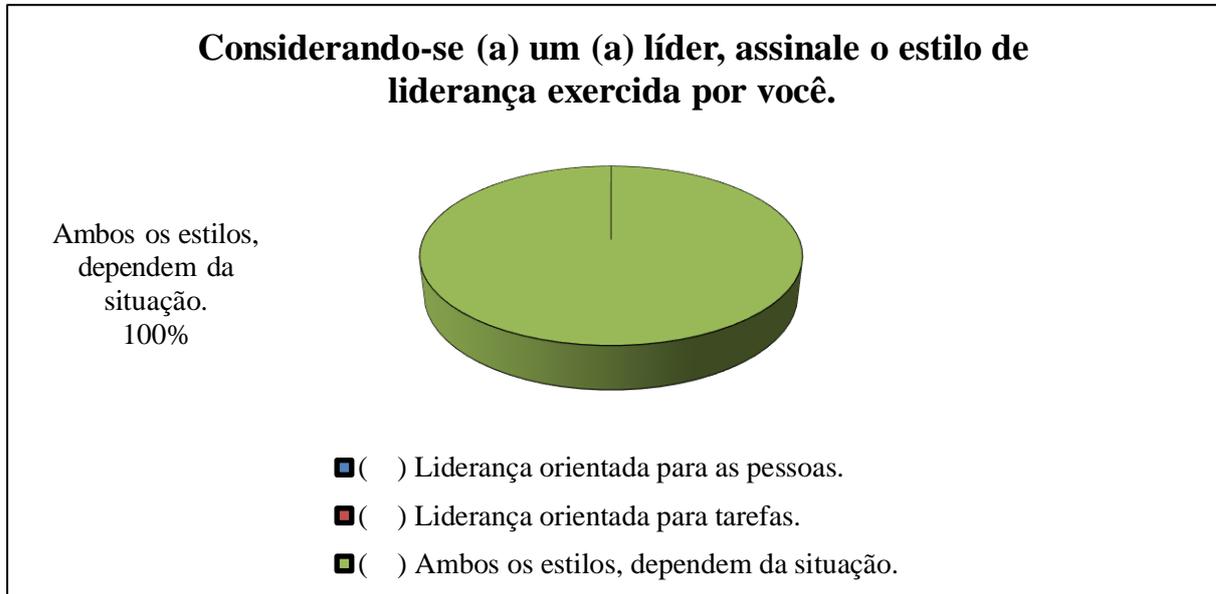


Figura 9: Questão 3

A figura 10 em relação às habilidades que consideram necessárias ao líder, 100% concorda que é preciso ter comunicação, dar e receber *feedback*, ganhar poder e exercer influência.

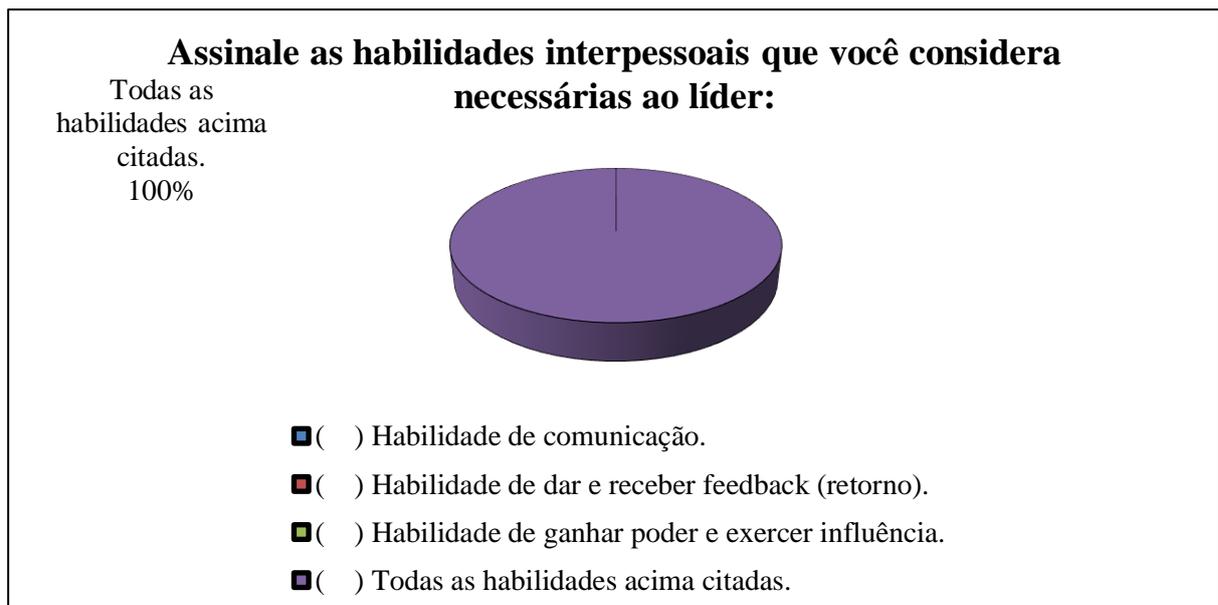


Figura 10: Questão 4

Portanto, todas as respostas acima complementaram e concluiu-se que apesar de uma porcentagem deles não se considerar um líder, todos possuem uma visão de liderança e foi muito importante a participação de todos, já que ocupavam um cargo de líder na rede do varejo e isso favoreceu na discussão do objetivo do trabalho. Abaixo foi realizado uma série de afirmação e perguntas, que foram classificadas com escore de 1 a 5 e NA (Caso você não tenha como avaliar a questão citada.). Em seguida, as respostas fornecidas pelos sujeitos foram organizadas em uma tabela, a partir delas, foi agregado um percentual a cada resposta dos participantes, conforme a seguir.

Tabela 1 – Porcentagens dos escores dos sujeitos investigados/2018

Escores	(5) “Sempre”	(4) “Quase sempre”	(3) “Nem sempre”	(2) “Raramente”	(1) “Nunca”	(NA) “Não se aplica”
Motivo	Percebo todas as vezes que é necessário a competência .	Percebo muitas vezes que é necessário a competência a.	Percebo algumas vezes que é necessário a competência.	Eventualmente é necessário a competência.	Não é necessário a competência.	Caso você não tenha como avaliar a questão citada.
1. Saber ouvir os liderados.	100%					
2. Conseguir manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.	66,66%	16,67%	16,67%			
3. Transmitir orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.	83,33%	16,67%				
4. Utilizar a comunicação verbal, para manter a atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.	66,66%	16,67%				16,67%
5. Contribuir para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.	83,33%		16,67%			
6. Dar orientações aos liderados e demonstrar de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.	83,33%	16,67%				
7. Esclarecer dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.	100,00%					
8. Reconhecer e valorizar os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.	50,00%	33,33%			16,67%	
9. Redirecionar os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não	50,00%	33,33%	16,67%			

correspondem ao desempenho esperado.						
10. Acompanhar periodicamente o desempenho dos liderados.	66,66%	16,67%	16,67%			
11. Estimular a prática do feedback com os liderados.	83,33%	16,67%				
12. Exercer influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.	83,33%				16,67%	
13. Compartilhar as decisões com os liderados.	16,67%	50,00%		16,67%	16,67%	
14. Delegar atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.	83,33%				16,67%	
15. Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.	33,33%	50,00%			16,67%	
16. Ficar à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.	83,33%		16,67%			
17. Pedir a opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%		
18. Auxiliar na definição das metas para cada liderado de minha equipe.	66,66%	16,67%	16,67%			
19. Acompanhar periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.	100,00%					
20. Acordar o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.	50,00%	16,67%	33,33%			
21. A cultura organizacional definida, com valores e políticas que guiam suas metas e de seus liderados	66,66%	33,33%				
22. Um líder deve estar sempre um passo à frente de seus liderados?	16,67%	33,33%	50,00%			
23. Adaptação dos liderados as mudanças internas somente são atingidas por meios das punições?			66,66%	33,33%		
24. Identificar as dificuldades e resistências de mudança de sua equipe	83,33%	16,67%				
25. O estilo de liderança deve ser único, seguindo o que foi repassado pelas empresas, sem novas ideias.			16,67%	16,67%	50,00%	16,67%
26. A confiança é fator mais importante no líder, para com seus liderados?	66,66%	16,67%		16,67%		

27. As opiniões dos liderados são importantes, para o sucesso das metas estabelecidas?	50,00%	33,33%	16,67%			
28. Os liderados podem contribuir na construção da cultura organizacional da empresa?	50,00%		16,67%	33,33%		
29. O feedback positivo é necessário?	100,00%					
30. O feedback negativo é necessário?	100,00%					

Fonte: Investigação de campo realizada pela pesquisadora/2018

Com base, nos percentuais da tabela acima e dos resultados obtidos com o questionário, procedeu-se uma discussão dos dados da pesquisa de campo com fundamentos teóricos que são apresentados no próximo item.

6. DISCUSSÃO

Com base, nos percentuais da tabela acima e dos resultados obtidos com o questionário, procedeu-se uma discussão dos dados da pesquisa de campo com fundamentos teóricos que são apresentados neste item.

As Figuras 1, 2, 3, 4, 5 e 6 do item 4.4 possibilitaram obter o perfil dos líderes entrevistados, cargo, tempo de trabalho, idade, escolaridade, setor e escola. Este levantamento favoreceu na análise das Figuras 7, 8, 9, 10 e da Tabela 1 do item 5, que contribuíram nas diferentes visões de liderança e também das competências que acreditam necessárias para liderar seus liderados. Desse modo, observou-se na Figura 1 e 7 que os líderes com mais tempo de casa procuram transformar os comportamentos dos trabalhadores, ao invés de influenciá-los. No entanto, buscam isso através da confiança e da relação de troca de interesse detalhado como outro conceito de liderança na figura 1: *“Conquistar pessoas, para que elas te respeitem onde não aconteça so uma troca de interesses, mas acima de tudo uma confiança”* (sic). Segundo Cunha et al., (2009), essa interação social com seus funcionários é alcançada a partir do momento em que o líder ouve sua equipe e cria um vínculo de confiança, a mesma, se sente acolhida, valorizada e parte do processo, que por consequência atinge seu consumidor final. Este conceito de liderança é confirmado por 66,66% dos entrevistados na Tabela 1 questão 26 “A confiança é fator mais importante no líder, para com seus liderados?” aonde percebem que todas às vezes é necessário a competência.

A Figura 8 do item 5 como já dito antes, confirmar se os participantes estão hábitos a continuarem respondendo o questionário. Entretanto, 17% não considera-se líder na empresa aonde trabalha, e de acordo com a Figura 4 do item 4.4 33% exercem um cargo de Gerência

de Loja. Portanto, pode haver uma falta de “*gap*” em determinadas situações, pois um cargo de Gerência de Loja de acordo com o mercado do varejo assume responsabilidades de coordenação de grupos e necessita de competências, para solucionar problemas, dificuldades de relacionamentos de seus liderados e dentre outras. O líder durante o processo da vida desenvolve várias competências a partir do âmbito aonde se encontra e de suas necessidades. As competências são uma união de fatores que levam o sucesso do líder “[...] No curto prazo, ter apenas algumas competências funciona, mas, no fim, só uma combinação sólida é que mantém os líderes em seus cargos”, diz. “Ou seja, as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente” (MARCELO, 2016, p. 26).

Com tudo, 83% na Figura 8 no item 5 se consideram líder e explicaram o porque: - *“No trabalho acabo influenciando as pessoas a tomarem decisões quando estão diante de algum problema, consigo identificar onde esta a dificuldade para realizar a tarefa e ajudar a resolver”* (sic). O líder necessita manter-se atualizado e em constante aprendizado, para auxiliar seus liderados. Além disso, deve ter consciência do seu papel na organização e que é preciso respeitar, ouvir, se comunicar e compreender que sua equipe é formada por metas e objetivos, por isso conhecer o ambiente e cada membro é fundamental para ser um bom líder, visando os objetivos comuns e “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 15).

Na Tabela 1 no item 5 questão 12 (Exercer influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes) 83,33% percebem que todas às vezes é necessário a competência citada na fala acima. Além desta questão a Figura 7 do item 5 também confirma os dados acima trazendo 72% dos entrevistados concordando que liderança é “O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações”. Esta mesma competência também é citada na fala dos participantes: - *“Fato de liderar uma equipe, saber ouvir e repassar os conhecimentos aos demais da equipe; Desenvolver habilidades, qualidades, para que os processos sejam seguidos com qualidade, alencando ao so o meu objetivo como o de todos do setor. Ser líder não é somente dar ordem, mas tambem estar sempre juntos a equipe e acompanhar os processos diarios com eles, seja na derrota ou nas vitorias e tentar sempre alcançar objetivos da organização”* (sic). Vale ressaltar que na Tabela 1 na questão 1 (Saber ouvir os liderados) 100% dos participantes percebem que sempre é necessário a competência. De acordo, com Cunha et al., (2009),

Ouvindo sua equipe, um líder consegue criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência. Ouvir é fundamental para que a equipe possa apresentar seu ponto de vista, questionar idéias, propor melhorias, dar sugestões, entre outras. Em um ambiente de trabalho como este, é possível que idéias inovadoras fluam naturalmente. (pág. 7).

Por isso, Zanelli et al., (2014) cita que a comunicação nesses momentos é fundamental, para criar propósitos e desenvolver significados que sejam compartilhados pelos membros dos grupos, assim essas ideias inovadoras possam ter sucesso. Na Figura 6 um dos participantes diz algo semelhante: - *“Particularmente sempre tento envolver as pessoas com algum objetivo, a maior parte das pessoas são preguiçosas, querem alguma coisa mais não correm atras” sic.* Logicamente, que podemos ter várias interpretações desta fala, mas este envolvimento das pessoas ao objetivo é o mesmo que propósitos. As questões 4 (Utilizar a comunicação verbal, para manter a atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados) e 5 (Contribuir para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados) obtiveram uma porcentagem de 66,66% na 4 e 83,33% na 5 que percebem que é necessário a competência da comunicação. Portanto, até o momento as falas dos participantes estão se confirmando a cada resposta.

Na Tabela 1 do item 5 questões 14 (Delegar atividades aos liderados compartilhando responsabilidades) 83,33% percebem que sempre é necessário a competência. Segundo Cunha et al., (2009), “[...] Para delegar, um líder precisa confiar em seus liderados, assim como os liderados precisam ter confiança total em seu líder. (pág. 8). Aproveitando a citação do autor podemos trazer a fala de uns dos sujeitos: - *“Primeiramente por gostar de pessoas, de delegar e orientar, procuro conhecer o comportamento de cada pessoa e com isso extrair o melhor de cada um. Procuro ser boa ouvinte e respeito as diferenças, mas quando é necessário ser firme em uma decisão consigo lidar com a situação naturalmente. Me considero uma pessoa de atitude, competência fundamental para liderança.” (sic)*

Escutar as opiniões dos liderados e fazer com que façam parte do processo, pode ser uma estratégia na busca por sua confiança. Na Tabela 1 questão 27 (As opiniões dos liderados são importantes, para o sucesso das metas estabelecidas?) 50% afirmam que essa competência sempre é necessário e outros 33% acreditam que quase sempre é necessário. Desse modo, o autor Cunha et al., (2009), ainda relata “[...] Uma forma de mostrar a confiança na organização é demonstrando que é necessário valorizar todas as ideias apresentadas, simplificar os processos de trabalho, de modo que as pessoas conquistem mais facilmente suas metas e objetivos” (pág. 8). A questão 20 (Acordar o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas) da Tabela 1 33% contradizem a afirmação da

questão 27, dizem que nem sempre é necessário a competência, que os prazos devem ser seguidos sem acordos com os funcionários. No entanto, como o questionário é semi-estruturado, não podemos afirmar tal hipótese, pois existem várias situações que eles podem estar se referindo, afinal 50% concordam que a competência é necessária.

Tal hipótese acima, nos leva a refletir sobre as questões 8 (Reconhecer e valorizar os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam) e 9 (Redirecionar os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado), aonde 50% assinalaram que é preciso essa competência e outros 33% quase sempre, o que indica que alguns líderes orientaram seus liderados e esperam que em determinados casos tenham a atitude e resultado, sem ter que acordar metas, partindo mais de uma relação de troca objetivos entre eles. Nesta mesma linha de pensamento Bergamini (1994) diz que o líder é visto como alguém que beneficia sua equipe, extraindo o melhor de cada um, por isso, está liberdade em certos momentos e a valorização das tarefas realizadas de seus liderados irá atribuir a ele o reconhecimento de autoridade as pessoas em sua volta.

Desta maneira, concluímos que é preciso dar autonomia aos funcionários, para que desenvolvam suas habilidades. Cunha et al., (2009), “[...] como líder a melhor coisa que você pode fazer pelas pessoas é deixá-las abrirem asas e voar. Quando você continuamente desenvolve pessoas, nunca falta líderes para desenvolver a organização a ajudá-lo a levar a carga adiante” (pág. 10). Vale ressaltar que o líder é responsável por este desenvolvimento, na questão 15 (Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados) 33,33% percebem que é necessário a competência e 50% quase sempre. Com tudo, o líder precisa estar atento, para não deixar de lado os objetivos da empresa, pois em muitos momentos acaba por não tem conhecimento da missão, visão e valores da organização aonde trabalha, e por isso pode não atingir os resultados esperados e perder o controle de sua equipe, afinal as pessoas sem propósitos grupais acabam pensando individualmente em suas necessidades.

De acordo com Hall (1978) “[...] a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem” (pg. 80). Na Tabela 1 na questão 21 (A cultura organizacional definida, com valores e políticas que guiam suas metas e de seus liderados) 66,66% perceberam que sempre é necessário a competência e 33,33% quase sempre. No entanto, na questão 28 (Os liderados podem contribuir na construção da cultura organizacional da empresa?) somente 50% percebem que necessário essa competência e 33,33% disseram que raramente é preciso. Essas

porcentagens indicam que alguns dos sujeitos da pesquisa não compreendem exatamente o significado da cultura organizacional, sabem que existem valores que regem seus comportamentos e que são fundamentais, para auxiliá-los na coordenação dos grupos, mas não consideram sua contribuição importante nesta construção. Outros que atribuíram escore de 5 possuem ensino superior, o que pode justificar os 50% na questão 28, pois atualmente nas Faculdades grande parte dos cursos tem matérias relacionadas a este tema. Diante deste assunto De Souza Pires et al., (2006) indaga que “[...] As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização” (pág. 87).

Na Tabela 1 questão 2 (Conseguir manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo) 10 (Acompanhar periodicamente o desempenho dos liderados) 18 (Auxiliar na definição das metas para cada liderado de minha equipe) 66,66% percebem que é necessário a competência. Portanto, o líder tornar-se obrigado a estabelecer metas aos liderados e acompanhá-los nos seus resultados, valorizando-os e fornecendo *feedback* positivos ou negativos, a fim de mantê-los interessados nas tarefas. Tachizawa (2015) argumenta que todos os empregados devem ter conhecimento do seu desempenho em cada tarefa, afinal este retorno auxilia no desenvolvimento de melhorias individuais e do setor, aumentando a competitividade da organização no mercado. O *feedback* está interligado com as promessas feitas pelas empresas e a expectativa depositada no empregado. Esta prática é confirmada nas questões 11 (Estimular a prática do feedback com os liderados - 83,33%) 29 (O feedback positivo é necessário?) 30 (O feedback negativo é necessário?) aonde 100% concordam com a necessidade dessa competência.

Os estilos dos líderes nessas situações fazem toda diferença, a forma como lidam e conduzem os conflitos e as soluções de problemas. Na Tabela 1 na questão 25 (O estilo de liderança deve ser único, seguindo o que foi repassado pelas empresas, sem novas idéias) 50% não concordam que o estilo de liderança deva ser único, apenas 16,67% assinalou que depende do caso. O autor Zanelli et al., (2014) reconheceu que não existe um estilo único de liderança, que o sucesso do líder sempre irá depender das situações. O líder necessita analisar todos os pontos antes de impor ou de limitar metas *a prol* dos objetivos organizacionais. Na figura 9 100% dos participantes afirmaram que os estilos de liderança devem ser orientados a tarefa e as pessoas. Nesta perspectiva Zanelli et al., (2014) relatam que

[...] liderança voltadas para a tarefa tendem a ter melhor desempenho quando demonstram um relacionamento amigável com sua equipe em tarefas estruturadas, sendo que o grau de autoridade pode ser variável. Esse estilo de liderança também é efetivo quando a tarefa é menos estruturada e a autoridade ou posição de poder é elevada: e, em condições mais adversas, quando os relacionamentos líder-equipe são moderada ou totalmente desfavoráveis e a tarefa desestruturada. As lideranças orientadas para pessoa tendem ao melhor desempenho nas demais situações. (pág. 426).

As tarefas estruturadas ou desestruturadas estão em constantes mudanças nas organizações, pois é preciso à busca contínua de um ambiente que favoreça o desenvolvimento dos funcionários de maneira eficaz e facilitada. “[...] Tal processo pressupõe a existência de ansiedade, comportamentos defensivos e resistência a mudança” (ZANELLI et al., 2014, pág. 520).

As organizações têm dificuldades, para encontrar líderes capacitados e com perfil condizente as responsabilidades do cargo. Com isso, algumas empresas acabam apelando à confiança no “encarregado” como fator único de estratégia de mudanças internas, utilizando muitas vezes o fator da punição como forma de adaptar o colaborador as novas tarefas. De Souza Pires et al., (2006) fala que a adaptação do indivíduo as mudanças organizacionais e na realidade do grupo, é uma forma de ser aceito no contexto em que se encontra e ao mesmo tempo atendo suas necessidades pessoais de sobrevivência. A Tabela 1 questão 24 (Identificar as dificuldades e resistências de mudança de sua equipe) 83,33% assinalaram que é necessário a competência, afinal as resistências podem prejudicar a coesão grupal da equipe conquistada pelo líder. Torna-se importante ressaltar em contrapartida a questão 23 (Adaptação dos liderados as mudanças internas somente são atingidas por meios das punições?) aonde 66,66% disseram que nem sempre é necessário a competência e 33,33% que raramente é preciso.

Diante desse pressuposto é possível dizer que os entrevistados procuram identificar as dificuldades, mas que as punições podem ser uma estratégia, a fim de adaptar o indivíduo. O líder tem que criar propósitos, para que as punições não sejam a única maneira de buscar as alterações, os colaboradores necessitam “aprender a fazer” é preciso que enxergue as razões por qual se está fazendo. Isso significa que se ele não atingir tais resultados, estará indo contra seus princípios, valores e necessidades, pois este programa torna as pessoas parte da tomada de decisão abandonando a punição como forma de atingir o resultado. A questão 17 (Pedir a opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional) e 13 (Compartilhar as decisões com os liderados) da Tabela 1 dividiram-se pelos escores, o que demonstra que as opiniões dos liderados nas mudanças dependem do estilo de cada líder. Entretanto, é importante atentar-se podem desanimar os colaboradores, afinal precisam

compreender o porquê de tal tarefa e sem nenhuma relação com suas necessidades, obriga com que os líderes utilizem da punição, para não perder o controle, mas não compreendem o quão fundamental é a opinião dos liderados ao processo. Tanto que na questão 22 (Um líder deve estar sempre um passo à frente de seus liderados?) os participantes trouxeram que quase sempre é necessário estar a frente dos liderados, mas 50% disseram que nem sempre, o que demonstra que aceitar a opinião dos liderados dependem do estilo do líder realmente.

As competências discorridas até o momento podem ser complementadas pelas questões 3 (Transmitir orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais) 6 (Dar orientações aos liderados e demonstrar de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades) 7 (Esclarecer dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas) 16 (Ficar à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional) 19 (Acompanhar periodicamente os resultados apresentados por cada liderado) por serem competências insubstituíveis em qualquer organização, pois estão interligados com fundamentos básicos de liderança, sem elas, pode-se dizer que esse sujeito não é líder e sim chefe. Nas questões 3, 6, 16 83,33% percebem que é necessário a competência, já a 7 e 19 100% concordam que é preciso a competência. A Figura 10 reforça a idéia acima aonde 100% assinalaram que todas as habilidades são necessárias no dia a dia (Habilidades de comunicação, Habilidade de dar e receber *feedback* (retorno), Habilidade de ganhar poder exercer influência). Para tanto, Zanelli et al., (2014), salientam que “[...] liderar não é um privilégio de indivíduos dotados de qualidades inatas. O enfoque nas competências assume que muitas pessoas têm o potencial para tornarem-se líderes efetivos se houver esforço para aprendizagem” (pág. 424).

7. CONCLUSÃO

Com o trabalho exposto, conclui-se que não existe um estilo de líder único ou um modelo a seguir de liderança. O papel exercido pelo líder é influenciado pelo ambiente, que possui muitas particularidades e que exige a sua capacidade de lidar com todos os fatores intrínsecos e extrínsecos existentes na organização. O líder como podemos observar na monografia necessita de várias competências, para lidar com esses fatores e atingir sucesso, como: (1) Saber ouvir os liderados; (3) Transmitir orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais; (5) Contribuir para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados; (6) Dar orientações aos liderados e demonstrar de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades; (7) Esclarecer dúvidas

dos liderados referentes às suas tarefas; (11) Estimular a prática do feedback com os liderados; (12) Exercer influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes; (14) Delegar atividades aos liderados compartilhando responsabilidades; (16) Ficar à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional; (19) Acompanhar periodicamente os resultados apresentados por cada liderado; (24) Identificar as dificuldades e resistências de mudança de sua equipe; (29) O *feedback* positivo é necessário?; (30) O *feedback* negativo é necessário? Todas obtiveram 100% e 83%, o que indica a importância dessas competências para ser um bom líder. Além dessas, duas competências foram apontadas como não necessária ao líder: (23) Adaptação dos liderados as mudanças internas somente são atingidas por meios das punições?; (25) O estilo de liderança deve ser único, seguindo o que foi repassado pelas empresas, sem novas ideias. Considerando os dados colhidos através da pesquisa exibida, percebe-se que os líderes possuem competências que são eficazes, mas demonstram uma falta de “*gap*” em algumas situações, como: (18) não achar necessário a participação dos colaboradores na definição das tarefas, (17) na participação nas mudanças, (13) no compartilhamento das decisões, (10) em que não é necessário acompanhar periodicamente o desempenho dos liderados (28) e que os liderados não podem contribuir na construção da cultura organizacional da empresa. Entretanto, esses “*gaps*” citados acima não tiveram 100% de concordância, o que indica que apesar de algumas competências serem necessárias, depende do estilo que o líder irá adotar. Dessa forma, o aprendizado e o constante desenvolvimento das competências tornam o líder mais eficaz, para atender as queixas.

De acordo, com Marcelo (2016) “[...] No curto prazo, ter apenas algumas competências funciona, mas, no fim, só uma combinação sólida é que mantém os líderes em seus cargos” diz. “Ou seja, as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente” (p. 26). Portanto, não é possível apresentar um modelo de liderança adequado e único, mas sim indicar um, afinal os resultados demonstraram que os estilos dos líderes são influenciados pela cultura organizacional (missão, visão e valores) da empresa e pelas particularidades de cada situações, contudo o desafio do líder é se adaptar aos objetivos da empresa, mas não se esquecer das necessidades de seus liderados. Todavia, a falta de “*gap*” em determinadas situações, mostram que o auxílio de estratégias da TCC somadas a uma postura acolhedora, empática e intuitiva pode contribuir na formação dos líderes nas tomadas decisões, aprendizado e gerenciamento de estresse.

Por fim, espera-se que o leitor compreenda neste trabalho, que não é possível definir um estilo de liderança único ou um modelo de líder, até porque foram poucos participantes e todos atuam na mesma empresa, mas conclui-se que é fundamental um conjunto de competências, para guiar os comportamentos do líder, para que ele consiga liderar seus liderados. Cabe enfatizar a importância de outras novas pesquisas serem realizadas, a fim de ampliar os conhecimentos dos benefícios que a e Terapia Cognitivo-Comportamental, pode oferecer ao âmbito organizacional.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marilis Lemos de. Comércio: perfil, reestruturação e tendências. **Educação e Sociedade. Campinas. Vol. 18, n. 61 (dez. 1997), p. 139-158, 1997.**

AZEVEDO, M. A (1993). **A formação do psicólogo organizacional e alguns dilemas da Psicologia como ciência.** Cadernos de Psicologia. 1 (2), 35-44.

BASTOS, A; FERANDES, S.; VIANA, A. Desenvolvimento de Competências Organizacionais: avaliação do programa Cuidar-se para Cuidar. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração.* Conferência, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999.

BECK, Judith S. **Terapia cognitivo-comportamental.** Artmed Editora, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido.** 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BENDASSOLLI, Pedro F.; DE OLIVEIRA MAGALHÃES, Mauro; MALVEZZI, Sigmar. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2,** p. 413-414, 2014.

BOTTI ABBADE, Eduardo; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 1, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A Gestão por Competências. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem**. Einstein (São Paulo), v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

CHAGAS, Marcio Francisco. Os pilares do comércio. **Akrópolis-Revista de Ciências Humanas da UNIPAR**, v. 11, n. 3, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CUNHA, D; PEREIRA, M. A; DE OLIVEIRA NEVES, R. **O papel do Líder nos Tempos Atuais**. 2009.

DE MATTOS, A. P. **Ética e Responsabilidade Profissional**. IESDE BRASIL SA, 2007.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato; MIGUEZ, José. Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. **Psychologica**, v. 38, p. 103-119, 2005.

DOBSON, K. S.; & FRANCHE, R. A Prática da Terapia Cognitiva. In: CABALLO, V. E. **Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento**. São Paulo: Santos, 2007, p. 441-470.

DURANTE, Daniela Giareta. Liderança: um desafio constante aos gestores. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 1, n. 1, 2005.

FERRAZ, José Carlos. Gerenciando o stress nosso de cada dia. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 110-118, 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

GRUBER, LucianneSecco et al. Liderança-habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. 2001.

HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HERZLINGER, R. A cultura é a chave. In: SENGE, P. *Liderança nas organizações vivas*. São Paulo: Futura, 2000.

HUNTER, J. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. 19. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 139.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. **BOOG, GG Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Mackron Books**, p. 15-34, 1994.

MARCELO, V. **20 Competências essenciais para você ser um bom líder**. Revista Você SA, 2016.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional**, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 2010.

SILVA, Rita de Cássia. **Estilos de Liderança: Líderes que tornaram notável a reputação de suas empresas**. Fundação Educacional de Ituverava. Faculdade de Filosofia Ciências e Letras. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresa. 2014.

SOARES, Fernanda Moreira. **Clima organizacional e suas relações com fatores como liderança, motivação, mudança organizacional e estresse**. Centro Universitário de Brasília. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresa. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

TRIERWEILER, Michele et al., **Atuação dos psicólogos em programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho**. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**. GV-executivo, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007. 65

WRIGHT, J. H.; BASCO, M. R.; &THASE, M. E. **Aprendendo a Terapia Cognitivo-Comportamental**. Porto Alegre, SP: Artmed, 2008.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 466-491, 2004.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

9. APÊNDICE

9.1. Apêndice A – Folha de Aprovação



INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL ATIBAIENSE LTDA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
 Credenciado pela Portaria nº 258, de 22 de março de 2018.
 CEPE- CENTRO E ESTUDO E PESQUISA
 CEP- COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Formulário para Parecer

I - IDENTIFICAÇÃO:

Nome do(a) pesquisador(a): Matheus Costa de Oliveira

Nome do(s) orientador(es): Suliano Rodrigues Afonso

Título do projeto: Investigar As Competências necessárias para ser um bom líder

II - SOBRE O PROJETO DE PESQUISA:

1-Os objetivos do projeto são apresentados claramente?

sim () não () parcialmente

2-A metodologia da pesquisa foi apresentada claramente?

sim () não () parcialmente

3- A relevância do tema de pesquisa é:

alta () baixa () relativa () não se aplica

4-Os riscos para os sujeitos envolvidos na pesquisa foram adequadamente mensurados pelo pesquisador.

sim () não () parcialmente () Não se aplica

5 -O pesquisador informa como irá oferecer aos sujeitos da pesquisa documento escrito que os esclareça dos objetivos, benefícios e risco da pesquisa proposta?

sim () não () parcialmente () Não se aplica

6-No Termo de consentimento Livre Esclarecido existe clara referência sobre o sujeito estar ciente que ele tem a liberdade de se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem ser penalizado?

sim () não () parcialmente () Não se aplica



INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL ATIBAIENSE LTDA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT

Credenciado pela Portaria nº 258, de 22 de março de 2018.
 CEPE- CENTRO E ESTUDO E PESQUISA
 CEP- COMITÊ DE ETICA EM PESQUISA

7- No Termo de consentimento Livre Esclarecido foram citadas garantias sobre o sigilo que defenda a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa?
 (X) sim () não () parcialmente () Não se aplica

III - AVALIAÇÃO FINAL sobre todos os itens:

- Bem qualificado em todos os itens – aprovado.
 Bom com reservas, porém aprovado.
 Bom com reservas – deve ser revisto.
 Inadequado – não aprovado.

IV - RECOMENDAÇÕES DO PARECERISTA

CIÊNCIA DO AUTOR:

J

Em 01, 07, 2018

9.2. Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido



INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL ATIBAIENSE LTDA

FAAT – FACULDADES

Credenciada pela Portaria nº 37, de 17 de janeiro de 2008.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PARTICIPANTE DE PESQUISA

Gostaríamos de convidá-lo a participar do projeto de pesquisa “Investigar as competências necessárias para ser um bom líder” que se propõe como objetivo através da pesquisa descritiva investigar as competências necessárias para ser um bom líder. Os dados para o estudo serão coletados através da aplicação de um questionário aos gerentes de uma rede de supermercados, que após as análises dos dados obtidos teremos um modelo de liderança em um cargo de líder, perfil comum a maioria das organizações do varejo e obteremos através da Teoria Cognitivo Comportamental as melhores estratégias para facilitar esta forma de liderar. Os instrumentos de avaliação serão aplicados pelo Pesquisador Responsável e tanto os instrumentos de coleta de dados quanto o contato interpessoal oferecem riscos mínimos aos participantes.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao Pesquisador Responsável para o esclarecimento de eventuais dúvidas (no endereço abaixo), e terá o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes (apenas o Pesquisador Responsável terá acesso a essa informação), bem como a identificação do local da coleta de dados.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com o Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da FAAT, Estrada Municipal Juca Sanches, Atibaia, SP, Tel: (11) 4414 4140

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas que tive foram esclarecidas pelo Pesquisador Responsável. Estou ciente que a participação é voluntária, e que, a qualquer momento tenho o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me da mesma, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Nome do Sujeito de Pesquisa: _____

Assinatura Sujeito de Pesquisa: _____

Declaro que expliquei ao Sujeito da Pesquisa os procedimentos a serem realizados neste estudo, seus eventuais riscos/desconfortos, possibilidade de retirar-se da pesquisa sem qualquer penalidade ou prejuízo, assim como esclareci as dúvidas apresentadas assim como esclareci as dúvidas apresentadas.

Atibaia, _____ de _____ de _____.

Matheus Costa de Oliveira

RA: 1513091

RG: ** *** ** *

Juliano Rodrigues Afonso

FAAT Faculdades Atibaia

FAAT – FACULDADES

CAMPUS D. PEDRO: ESTRADA MUNICIPAL JUCA SANCHES, 1050 – JARDIM BROGOTÁ - ATIBAIA - SP - CEP 12.954-070 – TELEFONE (11) 4414-4140
e-mail: faat@faat.edu.br site: www.faat.com.br

9.3. Apêndice C – Questionário

Questionário “Investigar as competências necessárias para ser um bom líder”	
Nome _____	
Idade	Cargo
<input type="checkbox"/> Menos de 30 anos	<input type="checkbox"/> Administrativo
<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos	<input type="checkbox"/> Repositor
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Padeiro
<input type="checkbox"/> Sem escolaridade	<input type="checkbox"/> Operador de Caixa
<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Fiscal
<input type="checkbox"/> Fundamental completo	<input type="checkbox"/> Açougueiro
<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Empacotador
<input type="checkbox"/> Médio completo	<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Encarregado
<input type="checkbox"/> Superior completo	Outros: _____
Escola	Setor
<input type="checkbox"/> Pública	<input type="checkbox"/> Escritório
<input type="checkbox"/> Privada	<input type="checkbox"/> Padaria
Filhos	<input type="checkbox"/> Açougue
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Cafeteria
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Hortifruti
Se sim, quantos?	<input type="checkbox"/> Frente de Caixa
_____	<input type="checkbox"/> Operacional
	<input type="checkbox"/> Loja
	Outros: _____
Quantos anos trabalha na empresa?	Qual horário de trabalho?
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Comercial
<input type="checkbox"/> Mais de 1 ano	<input type="checkbox"/> Escala 6x1
<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos	Outros: _____
<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	
<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos	
<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos	
Outros: _____	
<i>Assinale a alternativa que considerar mais adequada</i>	
1. Você conceitua liderança como:	
<input type="checkbox"/> O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.	
<input type="checkbox"/> O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.	

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem.** *Einstein (São Paulo)*, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

- () O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.
 () Outro conceito – especifique:

2. Você se considera um (a) líder?

- () Não
 () Sim

Se sim, por quê?

3. Considerando-se (a) um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você.

- () Liderança orientada para as pessoas.
 () Liderança orientada para tarefas.
 () Ambos os estilos, dependem da situação.

4. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias ao líder:

- () Habilidade de comunicação.
 () Habilidade de dar e receber feedback (retorno).
 () Habilidade de ganhar poder e exercer influência.
 () Todas as habilidades acima citadas.

Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre quais competências são necessárias para ser um bom líder no dia a dia, considerando o escore de 5 a 1, sendo:

"Nunca" - não é necessário a competência.	1
"Raramente" - eventualmente é necessário a competência.	2
"Nem sempre" - percebo algumas vezes que é necessário a competência.	3
"Quase sempre" - percebo muitas vezes que é necessário a competência.	4

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. *Einstein (São Paulo)*, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

<i>"Sempre" - percebo todas as vezes que é necessário a competência.</i>	5
<i>"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada.</i>	NA

Proposição	1	2	3	4	5	NA
<i>1. Saber ouvir os liderados.</i>						
<i>2. Conseguir manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.</i>						
<i>3. Transmitir orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.</i>						
<i>4. Utilizar a comunicação verbal, para manter a atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.</i>						
<i>5. Contribuir para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.</i>						
<i>6. Dar orientações aos liderados e demonstrar de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.</i>						
<i>7. Esclarecer dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.</i>						
<i>8. Reconhecer e valorizar os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.</i>						
<i>9. Redirecionar os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.</i>						
<i>10. Acompanhar periodicamente o desempenho dos liderados.</i>						
<i>11. Estimular a prática do feedback com os liderados.</i>						
<i>12. Exercer influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.</i>						
<i>13. Compartilhar as decisões com os liderados.</i>						
<i>14. Delegar atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.</i>						
<i>15. Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.</i>						

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem.** *Einstein (São Paulo)*, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

16. Ficar à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.						
17. Pedir a opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						
18. Auxiliar na definição das metas para cada liderado de minha equipe.						
19. Acompanhar periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.						
20. Acordar o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.						
21. A cultura organizacional definida, com valores e políticas que guiam suas metas e de seus liderados						
22. Um líder deve estar sempre um passo à frente de seus liderados?						
23. Adaptação dos liderados as mudanças internas somente são atingidas por meios das punições?						
24. Identificar as dificuldades e resistências de mudança de sua equipe						
25. O estilo de liderança deve ser único, seguindo o que foi repassado pelas empresas, sem novas ideias.						
26. A confiança é fator mais importante no líder, para com seus liderados?						
27. As opiniões dos liderados são importantes, para o sucesso das metas estabelecidas?						
28. Os liderados podem contribuir na construção da cultura organizacional da empresa?						
29. O feedback positivo é necessário?						
30. O feedback negativo é necessário?						

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. *Einstein (São Paulo)*, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.