

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER NO FUTURO

Tamiris Vieira Batista¹
Dr. Breno Dutra Serafim Soares²

Resumo:

Este artigo tem como objetivo determinar quais as características e habilidades fundamentais exigidas de um líder no futuro. Para responder tal pergunta, é preciso determinar quais os estilos possíveis de liderança para melhor lidar com os colaboradores; como esses estilos evoluíram e; quais as causas dessa evolução. Em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza pela natureza qualitativa e divide-se em dois momentos: 1º) pesquisa bibliográfica sobre evolução do conceito de liderança e; 2º) aplicação de questionário estruturado com líderes de diferentes ramos de atividades empresariais, nos meses de junho e julho de 2020, na cidade de Tangará da Serra/MT. Portanto, através do questionário aplicado mostrou-se que todos os líderes estão atentos ao que acontece no mundo dos negócios, independente do seu ramo de atuação. Ficando claro que todos os líderes entrevistados estão conectados às inovações que aparecem na internet e estão buscando se renovarem a partir dessas informações, para melhor administrarem suas empresas.

Palavras-chave: Liderança. Características. Futuro.

Abstract: This article aims to determine what the fundamental characteristics and skills are required of a leader in the future. To answer such a question, it is necessary to determine what are the possible leadership styles to better deal with employees; how these styles evolved and; what are the causes of this evolution. In methodological terms, the research is characterized by its qualitative nature and is divided into two moments: 1st) bibliographic research on the evolution of the concept of leadership and; 2nd) application of a structured questionnaire with leaders from different branches of business activities, in the months of June and July 2020, in the city of Tangará da Serra / MT. Therefore, through the questionnaire applied, it was shown that all leaders are attentive to what happens in the business world, regardless of their field of activity. It is clear that all the leaders interviewed are connected to the innovations that appear on the internet and are looking to renew themselves with this information, in order to better manage their companies.

Keywords: Leadership. Characteristics. Future.

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: tamiris_vb@outlook.com

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: breno.soares@ifmt.tga.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral apresentar quais as características e habilidades fundamentais exigidas de um líder no futuro próximo. A pergunta que orientou foi: quais os estilos e as técnicas que, uma vez aplicados, permitem lidar melhor com os colaboradores e obter os melhores resultados nos tempos que virão? Para que se pudesse responder a esta pergunta, estabeleceu-se como passo fundamental na pesquisa:

1º) Apresentação de um esboço histórico do conceito de liderança, a partir de uma pesquisa bibliográfica voltada para autores da área, bem como para pensadores da sociologia que se dedicaram à evolução da gerência de empresas, como Bauman (2013), Chiavenato (1999), Maximiano (2000) e Vargas (2019), entres outros.

2º) Realização de uma pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário estruturado com dez (10) participantes, líderes de empresas do setor terciário, situadas na cidade de Tangará da Serra/MT.

A escolha do tema teve como fundamento a busca por uma liderança capaz de obter os melhores resultados para a empresa. Mais precisamente, o que caracteriza um líder capaz de lidar com as transformações rápidas pelas quais passam a sociedade? Em outras palavras, quais as características de um líder para o futuro? Será aquele líder que consegue ser despojado, inovador e aberto a ideias e opiniões dos seus colaboradores, melhorando assim o convívio e possibilitando que as metas sejam mais facilmente obtidas? Ou será aquele líder que trabalha de forma a chefiar os colaboradores, atribuindo tarefas e prazos para realizá-las, ao mesmo passo em que mantém um forte senso de hierarquia?

Assim, para que pudesse responder a esta pergunta, partiu-se da consideração que o conceito de liderança passa por um processo evolutivo, não se mantém o mesmo devido à evolução das técnicas de produção e comunicação, que impõem inovações nas relações interpessoais no contexto da empresa.

Desta forma, é importante que um líder esteja à frente de seu tempo, que perceba os influxos das inovações tecnológicas e trabalhe com a disrupção provocada pelas mesmas, de modo que se torne um líder apto a liderar no futuro próximo. Diante da globalização e acesso rápido a informações decorrentes da

utilização das tecnologias de comunicação e informação (TICs), administrar uma empresa tornou-se uma tarefa árdua, que exige cada vez mais de seus líderes e liderados. Nesse sentido, buscou-se identificar quais são os estilos de liderança para o futuro.

O corrente estudo se justificou na medida em que uma orientação mais sólida a respeito dos rumos que o conceito de liderança possa vir a tomar no futuro próximo permitirá aos líderes de hoje anteciparem movimentos que pretendem implementar em sua liderança, seja adotando novas técnicas ou abandonando outras que possam tornar-se ultrapassadas nos dias vindouros. Uma coisa é certa, as empresas do futuro possuirão colaboradores da nova geração, que adentrarão as organizações com conhecimento das mais inovadoras técnicas de comunicação. Por esta razão, exercer a liderança com autoridade e carisma não será fácil; os líderes do futuro terão que aprimorar seus conhecimentos e capacidades para exercer a liderança de forma a obter o sucesso das organizações.

Portanto, este artigo partiu da premissa de que as técnicas de liderança sofrem atualizações pontuais, que decorrem do advento de novas técnicas de produção e comunicação. Por sua vez, essas atualizações requerem dos líderes uma reformulação na forma de atuar perante os liderados. De tal forma, é preciso elencar que reformulações do conceito de liderança sofreu ao longo do séc. XX, principalmente no final do século passado e início deste, como tentativa de atender à estabilidade dinâmica que caracteriza as sociedades modernas.

2. A CONTRIBUIÇÃO DA SOCIOLOGIA DA GERÊNCIA

Observa-se que o futuro conta com colaboradores que já adentram as organizações com uma mentalidade dinâmica, conhecendo as técnicas de comunicação mais inovadoras. Devido a esse fato é preciso que os líderes do futuro aprimorem seus conhecimentos e capacidades para exercer a liderança com autoridade e carisma, tendo por objetivo o sucesso das organizações.

Partindo dessas considerações, é preciso que façamos um esboço da evolução que o conceito de gerência empresarial vem passando nas últimas décadas. Com esse conhecimento adquirido poderemos nos orientar na formulação de uma hipótese sobre qual o tipo de liderança mais apto a obter melhores resultados no futuro.

Neste sentido, é preciso observar que o estudo da gerência de empresas aponta como uma das características fundamentais dos líderes a capacidade de “terceirizar” as tarefas, para que possam se ver livres para buscar novas ideias com o objetivo de tornar a empresa mais dinâmica. Zygmunt Bauman (2013) chegou a denominar essa transformação da gerência de “Revolução Gerencial Parte 2”.

De acordo, com este pensador:

Durante essa segunda revolução, os gerentes baniram a busca da rotina e convidaram as forças da espontaneidade a ocupar as agora vazias salas dos supervisores. Estas se recusaram a exercer a gerência, e, em vez disso, exigiram os residentes, sob ameaça de despejo, o direito de autogerenciamento. O direito de ampliar seu contrato de arrendamento residencial foi submetido a uma competição recorrente; após cada round, o mais espirituoso e aquele com melhor desempenho ganhavam o próximo termo de arrendamento, embora isso não fosse garantia (nem mesmo aumentasse a probabilidade) de que emergissem ilesos do próximo teste. [...] Favorecendo a subjetividade, a jocosidade e a performance, as organizações da era da “economia da experiência” precisavam e desejavam proibir (e de fato proibiram) o planejamento de longo prazo e a acumulação de méritos. Isso pode manter os residentes sempre ocupados e em movimento – na busca frenética de novas evidências de que continuam bem-vindos (BAUMAN e LYON, 2013, p. 70-72).

A capacidade de gerenciamento sofreu um processo de pulverização, no qual os próprios gerenciados precisam assimilar as qualidades do líder e agir, de certa forma, como uma parte de uma célula cujo objetivo é produzir resultados. Trata-se da “economia da experiência”, na qual é preciso privilegiar a experiência ou a dinamicidade proporcionada pelo trabalho diário em equipe. Os resultados tornam-se parte de um processo de exigência que se caracteriza pela imposição de novas metas a partir do momento em que as metas anteriores foram atingidas.

A expressão “você é tão bom quanto seu último sucesso” caracteriza fundamentalmente o trabalho dos colaboradores no contexto da empresa contemporânea (cf. BAUMAN e LYON, 2013, p. 72). É imprescindível não parar no tempo; é preciso estar sempre disposto a ser mais. Para tanto o modelo de atuação do colaborador sofre uma mudança drástica: não tanto cumprir tarefas estabelecidas de antemão de acordo com um cronograma de resultados, mas ser capaz de iniciativa para levar adiante as ideias inovadoras dos líderes. Como característica fundamental para os liderados tem-se a capacidade de saber tornar factíveis as ideias inovadoras dos líderes e ter a autonomia suficiente para determinar quanto da ideia é factível.

Tal concepção de gerenciamento das empresas está em consonância com a característica mais marcante da modernidade tardia: a estabilidade dinâmica. O sociólogo Hartmut Rosa (2019), em sua obra *Aceleração: a transformação das estruturas temporais na Modernidade*, traz a concepção de que a sociedade moderna se diferencia das comunidades tradicionais pela possibilidade de se estabilizar somente através do crescimento. Ao contrário das sociedades tradicionais que são pautadas pelo equilíbrio homeostático, as sociedades modernas precisam produzir sempre mais para se manterem afluentes. Tal característica torna-se patente ao observar-se a imperatividade de lucro, seja nos empreendimentos privados, seja na atividade estatal. Até mesmo o indivíduo, na esfera mais íntima, precisa estar a par das possibilidades de crescimento de sua renda, caso não queira ter a mesma totalmente solapada pela inflação.

Nas palavras do autor:

[...] De significado decisivo é o fato de que a lógica interna da dinamização – diferentemente do que sugere a metáfora de um projeto de Modernidade – tornou-se, entretanto, uma compulsão estrutural. Sociedades modernas são distinguíveis pelo fato de só poderem estabilizar e reproduzir seus domínios e sua estrutura dinamicamente; elas ganham estabilidade, por assim dizer, no e pelo movimento. Portanto, gostaria de propor, aqui, a seguinte definição: uma sociedade é moderna quando apenas consegue se estabilizar dinamicamente; quanto é sistematicamente disposta ao crescimento, ao adensamento de inovações e à aceleração, como meio de manter e reproduzir sua estrutura (ROSA, HARTMUT, 2013, XI).

Sendo possível fazer uma associação entre o desenvolvimento de uma nova forma de gerenciamento e a estabilidade dinâmica: a revolução gerencial consiste numa resposta ao imperativo do lucro. As empresas precisaram se adaptar a esta nova etapa do desenvolvimento do capital, que determina uma disposição sistemática ao crescimento. Essa disposição sistemática impõe, ao mesmo tempo, um adensamento de inovações, seja nas técnicas de produção, seja nas técnicas de liderança e cooperação.

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DOS TEÓRICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ser líder não é uma tarefa simples, além de ter a capacidade de influenciar as pessoas e a própria organização, eles têm uma função muito importante, a de despertar motivação diariamente e incentivar os liderados para que alcancem as

metas, os objetivos estabelecidos pela empresa. Além disso, é necessário que o líder esteja pronto para as mudanças que podem ocorrer no processo de transformação; é impossível ter liderança se não houver capacidade de adaptação às mudanças. Liderança é sinônimo de mutação. Porém, há vários estilos de liderança que sofrem influência, de forma direta ou indireta, da conduta de cada um.

É de suma importância a compreensão dos estilos de liderança, pois se baseiam no comportamento de um líder diante de seus liderados. Vários autores descrevem estilos diferenciados de liderança usados pelos líderes diante das várias situações.

Para Davis e Newstrom (2002), há dois tipos de líderes: os autocráticos e os participativos. Os autocráticos são bem centrados quanto às decisões, e obrigam os seus subordinados a obedecer a ordem dada, por meio de ameaças e punições, para que se sintam intimados a cumprirem com os objetivos estabelecidos. Diferente da liderança participativa, que tem como norma a descentralização de autoridade e realizações de reuniões, tendo a participação de todos os integrantes da equipe para tomadas das decisões, o que resulta na integração da equipe.

Kurt Lewin (1890-1947), a partir de alguns estudos, apresenta alguns modelos que atribuem características diversas às maneiras de liderar (MAXIMIANO, 2000):

Liderança autocrática: o líder firma as normas, sem a cooperação da equipe. O líder se encarrega de tomar as medidas técnicas necessárias para a realização das atividades de maneira ímpar.

Liderança democrática: quando surge a necessidade de tomar decisões, o líder discute com toda a equipe a melhor solução, com planejamentos de técnicas, e executam a tarefa esboçada. Quem decide qual colaborador e com quem serão executadas as atividades é a própria equipe.

Liderança Liberal ou laissez-faire: a liderança está presente nas decisões em grupo ou individual, neste estilo o líder tem pouca participação, a decisão de quem e com quem serão realizadas as tarefas está nas mãos do grupo.

De acordo com Bowditch e Buono (2002), o líder liberal, quando instrui de maneira exorbitante a produção, apresenta semelhança com a liderança autocrática, e a instrução direcionada aos funcionários revela o estilo democrático. Por isso, a liderança, por meio do gerenciamento do líder para com os colaboradores, define o estilo autocrático; já o estilo democrático se define pela formação de ideias a partir

da colaboração de todos os membros e decisões que são tomadas pela própria equipe.

Para Chiavenato (1999), os estudos mostraram que a qualidade de trabalho, o clima e a responsabilidade estão relacionadas à liderança democrática, pois é por meio delas que se obtêm maiores resultados nesse tipo de liderança. Já no estilo autocrático, encontramos uma grande concentração na produção, mas executada com tamanha insatisfação e num ambiente de trabalho estressante. Chiavenato aponta que os três estilos de liderança são aplicados conforme os acontecimentos, variando de acordo com os colaboradores e com as tarefas que serão realizadas. As características da equipe a ser liderada é que vão definir qual estilo de liderança será empregado.

Bergamini (1994) também segue a mesma linha de pensamento de Chiavenato; ele afirma que os três processos de liderança serão aplicados em conformidade com a situação, as pessoas e as tarefas a serem realizadas. O líder que utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal enfrenta grandes desafios, pois precisa saber em quais circunstâncias e quais processos serão aplicadas, com quem e quais tarefas serão desempenhadas.

Para Megginson et al. (1998), o estilo autocrático é característica de um líder que gerencia sem a colaboração da equipe, estabelece particularmente os objetivos e metas e os recursos para atingi-las; é um líder imperativo e, quando deve realizar o feedback, seja positivo ou negativo, leva para o lado pessoal. O líder democrático partilha e promove discussão entre a equipe sobre uma tomada de decisão. Todos participam até mesmo na determinação das normas. Diferente dos estilos citados anteriormente, o liberal proporciona total liberdade para a equipe nas tomadas de decisões, seja ela individual e coletiva, com pouca colaboração do líder. A situação é que determinará o tipo de liderança que será adotado, sendo possível mais de um, dependendo das circunstâncias.

Em consonância com as considerações iniciais deste trabalho, Ricardo Vargas, em sua obra *A arte de tornar-se inútil* (2019), numa abordagem vanguardista da questão da liderança, afirma que o líder deve se resguardar o direito de ser inútil. Vejamos uma citação na íntegra, para que possamos tecer algumas considerações a respeito da questão:

Para se desenvolver e ser agente de desenvolvimento, o líder deve sofrer de um tipo de preguiça fundamental. Uma preguiça estética que o leve a não desejar realizar o já conhecido, a não querer repetir o que é fácil, a desgostar dos resultados do costume. Uma preguiça que exija novidade e aprendizagem como alimento. Uma preguiça que o leve a querer despojar-se constantemente das responsabilidades que tem, atribuindo-as a outros, e que em troca requeira novas responsabilidades e desafios para si como prêmio. Uma preguiça que o leve a cansar-se das suas competências, após dominada a complexidade das atribuições. Uma preguiça cuja principal manifestação seja o afã de constantemente identificar novas oportunidades, entendê-las, aproveitá-las e aborrecer-se delas, procurando desenvolver outros para que as assumam. E que seja contagiosa. Muito contagiosa (VARGAS, 2019, p. 24).

Através deste excerto do texto de Vargas percebe-se que este autor escreve a partir de uma consideração de fundo da atual conjuntura socioeconômica, que se caracteriza pela liquidez ou, mais precisamente, pela dinamicidade nas relações com objetivo de manutenção de crescimento. O líder tem que se manter na vanguarda, mas, para que possa estar a par das inovações na sua área de atuação, o líder precisa desocupar a mente e praticar o ócio. Tal invectiva não é puramente accidental, mas pontual porque remete aos princípios de dinamicidade e crescimento requeridos pela atual fase de desenvolvimento das sociedades modernas.

A liderança autocrática vem sendo criticada por não dar abertura para o imprevisto e desrespeito à hierarquia. A hierarquia, tópico sagrado da abordagem mecanicista da liderança, torna-se cada dia mais um empecilho à dinamicidade das relações entre o líder e as equipes de trabalho. É necessário dar abertura para que os líderes possam pensar novos caminhos para as empresas, o que só é possível quando eles se veem despojados das responsabilidades, atribuindo-as a outros.

Tem-se, aqui, uma condição essencial para o funcionamento das empresas na atualidade, porque os planos implementados – que deram certo – não mais servem para identificar um caminho certo a ser trilhado; é preciso ir além do que já foi feito. Conforme Bauman (2013, p. 72) afirmou, na conjuntura atual “você é tão bom quanto seu último sucesso”. A obtenção de resultados não deve engessar a empresa, que, se tiver como intenção a manutenção de afluência no mercado, deve manter equipes lideradas por indivíduos visionários, abertos às possibilidades.

Tal compreensão desta realidade na qual estamos inseridos também orienta a produção dos autores da obra *Super equipas*³: *orientações para a criação de*

3 Por se tratar de uma obra escrita por autores portugueses, o português utilizado é o de Portugal; por isso, algumas palavras possuem grafia levemente diferente daquela aplicada no Brasil.

verdadeiras equipas (2019), escrita por Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego. Estes autores tomam como modelos para o estudo das equipas nas empresas, as equipas desportivas, as bandas ou conjuntos musicais e as equipas de cozinheiros em restaurantes. Os autores chegam mesmo a fazer uso das tropas (equipas militares) para tratar da hierarquia e afirmar que, mesmo nesse tipo de equipas, o organicismo, a improvisação e o desrespeito pela hierarquia também são fundamentais.

Em capítulo dedicado ao estudo das tropas militares, Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego (2019) descrevem brevemente a batalha de Estalingrado, ocorrida no contexto da Segunda Guerra Mundial entre julho de 1942 e fevereiro de 1943, para explanar como uma organização fundada numa liderança autocrática e mecanicista perdeu para uma outra pautada no vigor atribuído às múltiplas equipas.

A batalha resultou, na verdade, de um conflito entre duas visões de liderança adversas representadas nas figuras do general alemão Friedrich Paulus e do general russo Vasily Chuikov. Segundo os autores: “O general Paulus manteve o seu estilo comando-e-controlo rígido, em vez de tomar decisões ajustadas às circunstâncias que iam emergindo no terreno da batalha” (2019, p. 70). Essa posição mostrou-se inadequada, pois não considerou as circunstâncias e o momento em que a batalha foi travada; mais precisamente, as características urbanas da cidade de Estalingrado e tempo frio.

O general alemão Paulus, acostumado a vencer batalhas a partir de um estilo de guerrear que havia se mostrado vencedor, apegou-se a este modelo de fazer a guerra e não se adaptou às circunstâncias que o momento apresentava. Ao passo que o general russo Chuikov lançou mão de uma estratégia improvisacional e despojada, na qual a própria noção de hierarquia militar era mitigada em função de uma camaradagem mais explícita entre soldados e oficiais.

Sabendo que os alemães evitavam ataques noturnos, Chuikov estimulou as tropas à divisão em equipas mínimas, com autonomia para aplicar técnicas de guerrilha. Estas microunidades, beneficiando-se da arquitetura da cidade, que impedia o uso da artilharia pesada proporcionada pelos tanques alemães – as ruas eram muito estreitas para permitir a movimentação dos mesmos –, invadiam, à noite, os edifícios dominados pelos alemães e derrotavam-nos aos poucos.

Nas palavras dos autores: “Nos combates de rua, cada soldado, [...], poderia ser o seu próprio general. Esta autonomia estimulava o moral das tropas e erguia múltiplas e disseminadas barreiras e ataques ao inimigo alemão” (CUNHA, REGO, REGO, 2019, p. 71). A conclusão que os autores tiraram desse tipo de iniciativa proposta pelo general Chuikov foi perceber que, até mesmo num contexto bastante hierarquizado como das organizações militares, é preciso uma liderança partilhada, menos centralizada, que permita mais dinamicidade na atuação das equipes.

De acordo, com Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego (2019), outra transformação permitida pelas circunstâncias geradas pelo momento em que vivemos é a revolução informática. A tecnologia informática afetou o trabalho nas empresas de inúmeras formas – cujo estudo não cabe neste trabalho –, mas, mais especificamente, revolucionou os meios de comunicação, tornando-os mais dinâmicos. Atualmente, não existem barreiras à possibilidade de interação entre as pessoas, que carregam consigo aparelhos móveis de comunicação, seja na forma de *smartphones*, *tablets* ou *notebooks*. Esses aparelhos permitem a criação de grupos de trabalho, que possibilitam dinamicidade e capacidade improvisacional.

Para os autores portugueses:

O mundo é dinâmico. Embora não sejam expectáveis alterações significativas nas equipas tradicionais, é plausível que o sejam nos novos e vindouros tipos de equipas – designadamente as virtuais e as que vão sendo incubadas pela transformação digital. É possível que a equipa tradicional seja substituída, ou pelo menos complementada, por coletivos humanos altamente fluidos, constituídos por especialistas em tarefas específicas, que darão lugar a outras equipas de outros especialistas à medida que a natureza das tarefas e, por conseguinte, a própria natureza da equipa vão mudando (CUNHA, REGO, REGO, 2019, p. 12).

Em suma, a abordagem mecanicista da liderança está se tornando obsoleta devido, justamente, à conjuntura socioeconômica na qual vivemos, caracterizada por dinamicidade econômica e revolução nos meios de comunicação. Essa conjuntura não somente requer, mas impõe dinamicidade nas relações pessoais no interior da empresa. Essencial, portanto, para o líder estar a par dessa exigência e situar-se numa posição que proporcione a ele liberdade o suficiente para “identificar novas oportunidades, entendê-las, aproveitá-las e aborrecer-se delas, procurando outros para que as assumam” (cf VARGAS, 2019, p. 24). Este ponto é norteador de nossa pesquisa e serviu para determinar se: em primeiro lugar, os líderes que entrevistamos estão a par da conjectura socioeconômica atual e; em segundo lugar,

atuam de forma a situar a empresa a que servem no contexto dessa conjuntura. Para tanto, é preciso que as questões apresentadas na pesquisa tenham como norteador justamente esse pano de fundo do qual falamos. Com esse intuito, demos atenção às questões envolvendo o impacto da internet, bem como questões sobre terceirização ou delegação de funções no contexto da empresa.

3. Metodologia

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa considerou-se a mesma como qualitativa e exploratória. Visto que, por qualitativa entende-se uma pesquisa na qual se busca obter informações que não objetivam apenas dados mensuráveis através de tabulação, mas uma descrição do objeto da pesquisa, obtido através de impressões, opiniões e pontos de vista sobre o tema. Trata-se de uma pesquisa que tem por objetivo buscar as ideias das pessoas envolvidas no tema em questão.

Assim, por pesquisa exploratória tem-se uma pesquisa que busca definir melhor o tema em questão para posterior análise mais aprofundada; é de suma importância como ponto de partida numa investigação, porque localiza problemas e áreas de investigação.

A pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório, conforme definido por Godoy (2006), é o tipo de pesquisa mais adequado quando o pesquisador está lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva, dentre os quais o objetivo analisado tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.

A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa. A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve, por sua vez, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida a partir de duas frentes: inicialmente, através da pesquisa bibliográfica, com a coleta e análise de

informações essenciais à pesquisa; após isso, seguiu-se a pesquisa de campo, que foi desenvolvida a partir de entrevista com questionário estruturado, composto por perguntas-chave.

A pesquisa foi realizada com líderes de diferentes ramos de atividades empresariais, de forma que permitiu a obtenção das concepções destes líderes sobre o conceito de liderança e compará-las com o conhecimento proporcionado pela pesquisa bibliográfica.

O questionário foi aplicado entre os meses de junho e julho de 2020, de preferência a partir do dia 20 do mês de junho, pois os participantes da pesquisa disseram ser melhor para eles e, no período da tarde. A amostra contou com dez participantes da cidade de Tangará da Serra/MT.

4. Resultados e discussões

Como visto ao longo do trabalho, o imperativo de lucro tornou-se uma exigência inelutável para as empresas que querem manter-se firmes no mercado. Para tanto, é necessário, não somente aumentar as vendas para acessar uma disposição sistemática ao crescimento, é preciso que se desenvolva inovações.

Uma economia da inovação está se tornando praxe entre os gerentes que entendem como funciona a dinâmica do mercado. Não basta produzir mais do mesmo, é preciso adensar as técnicas de forma a atrair clientela. Esse adensamento das técnicas de produção é facilitado a partir do momento em que a liderança vê-se livre para buscar novos rumos para a empresa. Essa busca será permitida, não pela concentração de tarefas, mas através da delegação, da criação de uma rede de líderes. É isto que se aprende através da leitura dos teóricos utilizados para embasar este trabalho.

Na economia é comum ver uma pauperização dos salários, que vêm junto com a precarização dos direitos trabalhistas. Os economistas acreditam que esta é a única maneira para tornar a empresa mais dinâmica e lucrativa. Mas, recentemente, vêm-se percebendo que não é bem assim. O empregado mal pago e a quem não é dado o mínimo de segurança para manter o emprego, acaba por tornar-se relapso. Os seres humanos almejam uma vida de rotina, sem grandes surpresas, porque isso permite constituir uma família; mas, para tanto é preciso ter uma remuneração segura. Uma vez que se garante essa segurança, a empresa pode obter maior

empenho por parte do empregado. A agenda neoliberal vem aumentando o déficit salarial e propondo, como remédio para isso, uma política empresarial que só piora o quadro.

As empresas que pretendem se manter firmes no mercado precisam passar a pensar em estratégias “*win-win*” (ganhar-ganhar), nas quais todos os agentes envolvidos no ciclo econômico saem ganhando, desde o empresário, passando pelo trabalhador, e chegando ao consumidor. Todos são agentes que desempenham papéis fundamentais e não podem ser preteridos em função da glorificação de uma ou outra, figura do ciclo. Até mesmo porque o gasto de um é a renda de outro. Bons salários são revertidos em maior consumo, que, por sua vez, reverte em maior lucro para as empresas. Esse ciclo só se torna sadio a partir do momento em que todas as partes envolvidas estão satisfeitas.

Recentemente, foi visto um aumento na valorização da figura do empreendedor; o que, por si só, não é algo ruim. Contudo, quando essa valorização vem às custas da diminuição dos outros agentes econômicos, traz mais malefícios do que benefícios. Essa concepção gera reações em cadeia, que resultam na diminuição da pessoa daquele que aparece na outra ponta da relação: o empregado, que passa, cada dia mais, a se tornar alheio a tudo que acontece na gerência da empresa.

A desvalorização do trabalhador – seja moral ou financeira – acarreta em consequências variadas, que vão desde a precarização salarial e a negligência do colaborador. Os líderes, por sua vez, passam a se ver cada dia mais isolados dentro da empresa, chegando, às vezes, até a ficar com medo dos próprios colaboradores, por temer que estes acionem a justiça ou, pior, passem informações para outras empresas, quando forem liberados.

O modelo atual de gerência aponta para um entrosamento entre todos os agentes envolvidos no processo produtivo, que permite a liberação do líder para desenvolver ideias disruptivas, que possam auxiliar a empresa a se tornar vitoriosa no setor em que atua. A empresa que compete por preços acaba por perder valor; isso acontece porque competição significa paridade na relação e, por conseguinte, pulverização de lucros. Para que uma empresa consiga se alçar acima dessa competição predatória, ela precisa montar um *business* único.

De maneira sucinta, foi possível perceber que a gerência saudável deve ser pautada por duas grandes características: 1º) capacidade de delegar funções e; 2º)

capacidade de liderar de maneira democrática. Essas características são essenciais porque: 1º) permitem a liberação do líder para que este busque ideias disruptivas, que possam distanciar a empresa das concorrentes naquele setor; 2º) trazem para o centro da empresa o próprio colaborador, que é incentivado a não somente obedecer às ordens, mas também contribuir ativamente no desenvolvimento de novas ideias.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que os líderes não possuem uma postura coerente com princípios de liderança pautados nos resultados da pesquisa bibliográfica que foi proposta. Houve dissociação entre a parte da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Os líderes entrevistados atuam de maneira desordenada, resolvendo as situações na medida em que elas vão aparecendo. Não há iniciativa dos líderes no sentido de incentivar atos que aumentem a proatividade dos colaboradores. Quando muito, é permitido que eles apresentem ideias, mas nada mais.

Em relação à primeira pergunta, a maioria dos entrevistados falou que, para obter melhores resultados, eles trabalham com regime de metas. Alguns mencionaram, ainda, que lideram através do exemplo, mas não esclareceram como tais exemplos podem resultar em práticas melhores para os colaboradores.

No que diz respeito a identificação de habilidade para que os colaboradores possam subir de posição na empresa, alguns falaram que a empresa possui plano de carreira. Outros afirmaram que essas habilidades são observadas quando o colaborador se destaca em alguma tarefa. Alguns chegaram a falar em “liderança nata”, mas não ficou claro em que consistia isso ou mesmo se a empresa havia desenvolvido algum mecanismo para incentivar essa “liderança nata”. A recompensa na forma de remuneração também foi apresentada como forma de incentivar os colaboradores a performar melhor.

A partir da quinta pergunta: Quais são seus pilares para uma liderança de sucesso? Ficou claro que a grande maioria dos entrevistados concebe a liderança como algo que possa ser partilhado entre o líder oficial e os colaboradores da empresa. Somente um dos entrevistados mencionou os colaboradores como pilar essencial para uma liderança de sucesso. Um dos entrevistados afirmou que “agenda reuniões para explicar tudo a todo mundo”, o que permite inferir que ele aplica uma liderança extremamente autocrática.

A sexta pergunta: Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa? Trouxe, novamente, a percepção de lideranças que concentram as decisões na figura do líder. A maioria dos entrevistados afirmou que buscam a participação de todos, mas que é preciso seguir a hierarquia da empresa.

A sétima pergunta foi essencial para determinar o tipo de líder do futuro: 7. Devido a globalização e o acesso a informações pela *internet*, como você acredita que deve ser a liderança no futuro? Um dos entrevistados falou que a liderança no futuro será mais flexível, mas não foi dado um aprofundamento maior sobre o que deve ser compreendido por tal termo. O que ficou claro a partir dessa pergunta foi a insistência em perpetuar as categorias de “líder” e “liderado”, com um dos entrevistados chegando a comentar: “sempre haverá liderança e liderados, mesmo com tanta informação à disposição, a atitude e a iniciativa são competências de alguns que veem a necessidade de puxar a fila”.

A nona pergunta também foi categórica para determinar a qualidade da liderança, pois tratou da maneira como são determinadas as metas e objetivos da empresa. Falou-se em metas planejadas de acordo com os resultados obtidos, perspectivas de mercado, e metas de curto, médio e longo prazo. Um dos entrevistados falou que “tem-se que literalmente correr atrás dos grandes *players* do mercado”, numa óbvia menção à inovação. Porém, essa menção à inovação dissociada do pioneirismo, ou seja, calcada na segurança daquele que vem atrás, imitando e, portanto, nunca tomando a dianteira, acaba por impedir que a empresa se torne uma campeã no mercado. Em momento algum foi mencionado a proatividade dos liderados.

A décima pergunta tratou das ideias inovadoras e da forma como o líder lida com essas ideias. Nenhum dos entrevistados mencionou que aciona ou permite a colaboração no que diz respeito ao desenvolvimento de ideias. Todos falaram de um processo centrado na figura do líder. Mesmo quando há discussões com os colaboradores, estes não assumem um papel proativo, mas de recepção e ponderação das ideias propostas pelo líder.

5. Considerações finais

A realização do presente estudo buscou apresentar o processo evolutivo da liderança e, a partir disso, tentar identificar quais são os estilos de liderança para o

futuro. A fim de responder a tal questionamento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, acompanhada de um questionário a dez empresários da cidade de Tangará da Serra, atuantes em diferentes seguimentos do setor terciário.

Segundo D'Amico & Monteiro (2012), a evolução da tecnologia e o desenvolvimento da globalização proporcionaram mudanças mundiais no setor organizacional, fazendo com que as empresas exijam, cada vez mais, um novo perfil de liderança, o que passou a ser um fator determinante na busca pelo êxito profissional.

O questionário aplicado mostrou que todos os líderes estão atentos ao que acontece no mundo dos negócios, independente do seu ramo de atuação. Ficou claro que todos os líderes entrevistados estão conectados às inovações que aparecem na *internet* e estão buscando se renovarem a partir dessas informações, para melhor administrarem suas empresas. Toda mudança global que está sendo vivenciada traduz-se em constantes transformações, seja na tecnologia, na informação, na cultura, na sociedade em geral e, principalmente, nas políticas que são implementadas no contexto das organizações. Surge, como consequência, a exigência de novos modelos de liderança nas organizações.

Desse modo, respondendo às perguntas propostas no trabalho, percebeu-se que é preciso que as organizações revejam seus paradigmas, bem como seus processos de administração e de trabalho. A transformação global impõe que as organizações passem a se preocupar com seu recurso mais valioso: as pessoas. Essa preocupação se estende desde o crescimento profissional do funcionário até mesmo ao seu ambiente de trabalho e sua qualidade de vida.

A lida com os mais diversos tipos de colaboradores, que foram inseridos no mercado de trabalho recentemente, é uma luta diária para os líderes, que precisam se adaptar a uma série de situações, que se apresentam no dia a dia da empresa, envolvendo os colaboradores e as transformações nos modos de produção e comercialização dos produtos.

A partir da pesquisa bibliográfica executada nesta pesquisa, foi percebido que, recentemente, a gerência empresarial sofreu uma transformação profunda, caracterizada pela inserção dos colaboradores de maneira ativa no papel de liderar a empresa rumo ao futuro. A partir do que expõem teóricos como Bauman e Rosa, descobrindo assim, que uma liderança eficiente necessita delegar mais, para obter melhores resultados.

O líder precisa ver-se livre para buscar novas ideias; essa liberdade não surgirá se o líder estiver constantemente assoberbado com atividades comezinhas, do dia a dia da empresa. Essas atividades devem ser realizadas pelos liderados, que devem ser capazes de tomar decisões por si sós, sem precisar recorrer ao líder o tempo todo para obter conselhos. Vendo-se livre para articular suas ideias e, até mesmo, para buscar informações que possam estar disponíveis nos mais diversos canais de informação, o líder pode exercer a verdadeira liderança, que consiste em buscar vantagens competitivas no setor de mercado em que a empresa está inserida.

A partir da pesquisa de campo, foi descoberto que os líderes das empresas entrevistados ainda estão muito afeitos a um tipo de liderança bastante concentrada na sua pessoa. Tendo em vista o que foi explanado acima, a concentração de tarefas na figura do líder ou mesmo a necessidade de posicionamento do líder em relação aos constantes conflitos e questões que surgem no dia a dia da empresa, segue na contramão de uma liderança do futuro.

Através das respostas concedidas pelos diversos líderes entrevistados foi possível perceber que a figura do líder é uma peça fundamental no funcionamento dessas empresas. Tal observação, por si só, não é suficiente para determinar a qualidade da liderança em si. Porém, quando se observa que os líderes atuam como verdadeiros seres oniscientes no contexto da empresa, que não perdem nenhuma discussão, que atuam como autênticos “pais” dos colaboradores, de maneira a resolver conflitos e guiá-los nos mais diversos contextos do trabalho no interior da empresa, torna-se claro que esses líderes não têm tempo para atuarem de maneira a pensar no futuro da empresa.

Finalmente, por meio do presente trabalho, chegou-se à conclusão de que, atual e futuramente, as organizações exigirão profissionais que atuem com novas posturas, com formação profissional qualificada e que tenham em mente que o papel de liderança deve ser desempenhado de maneira a desenvolver novos líderes e não a perpetuar uma posição de gerência que infantiliza os colaboradores. Exercer um papel de liderança vai além de influenciar os colaboradores a serem mais proativos; implica na tarefa de estimular os liderados a serem eles mesmos líderes.

6. REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt & LYON, David. **Vigilância líquida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; REGO, Tomás Mota. **Super equipas**: orientações para a criação de verdadeiras equipas. 3. ed. Portugal, Lisboa: Conjuntura Actual, 2019.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

D'AMICO, S. M. & MONTEIRO, J. K. **Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul**. 2012. Revista de Administração Contemporânea. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROSA, Hartmut. **Aceleração**: a transformação das estruturas temporais na Modernidade. Trad. de Rafael H. Silveira. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

RYNES, S. **From the editors**: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VARGAS, Ricardo. **A arte de tornar-se inútil**: desenvolvendo líderes para vencer desafios. 12. ed. Portugal: Gradiva Publicações, 2019.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

1. Como você desenvolve a sua liderança a fim de influenciar sua equipe e conseguir os melhores resultados?
2. Você administra a gestão de pessoas e as próprias tarefas diárias. Como faz a divisão do tempo?
3. Como você lidera uma equipe composta por antigos e novos colegas na mesma função?
4. A empresa possui plano de carreira? Como são identificadas as habilidades para compô-lo?
5. Quais são seus pilares para uma liderança de sucesso?
6. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?
7. Devido a globalização e o acesso a informações pela internet, como você acredita que deve ser a liderança no futuro?
8. Sabe-se que o convívio entre pessoas sempre gera conflitos devido à divergência de opiniões. Sendo assim, qual a melhor maneira de se administrar os conflitos?
9. Ao se falar em futuro pensa em algo que está longe de acontecer, mas na verdade as decisões que são tomadas hoje refletem no amanhã. Então, como são determinadas as metas e objetivos da empresa?
10. Você, na condição de líder, deve ter ideias inovadoras, como você lida com estas ideias?

APÊNDICE 2

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

A primeira questão que é sobre como o líder desenvolve a sua liderança a fim de influenciar sua equipe para conseguir os melhores resultados: **1. Como você desenvolve a sua liderança a fim de influenciar sua equipe e conseguir os melhores resultados?**

O primeiro entrevistado disse que procura liderar o pessoal buscando sempre orientá-los sobre a melhor forma de executarem seu trabalho para alcançarem suas metas.

Já o segundo disse que através de planejamento semanal e mensal, fazendo com que a equipe alcance a meta que foi estipulada individualmente, para superar o objetivo da empresa.

O terceiro entrevistado afirmou que procura liderar pelo exemplo, por meio de situações já vividas e bem sucedidas, não só por ele, mas também de outros líderes que obtiveram bons resultados.

O quarto participante disse que desenvolve sua liderança através de treinamento com o foco aonde quer e deverá chegar, sempre focado nos resultados.

Para o quinto líder entrevistado, o desenvolvimento de liderança requer estudo e, principalmente, experiência. Dificilmente é possível ser avaliado como um bom líder, sem que haja os erros. Acredita que, nesse aspecto, tudo seja questão de tempo. O conjunto de sempre procurar evoluir e testar as práticas que dão certo é bastante importante, é isso que tem feito ao longo de 12 anos em cargo de liderança.

Já para o sexto entrevistado, sempre tentar fazer o melhor, baseado na transparência e dando exemplo para que o sigam, pois, não adianta cobrar algo da equipe sendo que faz o contrário.

O sétimo participante, disse que influencia seus colaboradores mostrando e dando ferramentas para eles trabalharem melhor e ganhando a confiança deles. Afirmou ainda que faz vários cursos também para aprimorar a liderança e com isso conseguir passar confiança para os mesmos. De acordo com ele, quaisquer problemas que os colaboradores tiverem podem chegar até ele, porque um bom

líder é aquele que consegue escutar seus colaboradores e, assim, conseguir guiar da melhor forma, sempre apaziguando os dois lados.

O oitavo entrevistado disse que trabalha com muita parceria e transparência nas missões diárias, sempre que acontece algo fora do planejamento, ele tenta assumir responsabilidade e resolver dando o respaldo que a equipe precisa.

Já para o nono entrevistado, mostrar sempre que se pode ser bom exemplo e apresentar boas atitudes.

O décimo participante disse desenvolve a liderança por meio de exemplo e atitude; ele precisa que os colaboradores vejam o que ele faz para poderem se espelhar nele mesmo para conseguir ter o melhor resultado.

A segunda questão é sobre como o administrador faz a divisão do tempo, visto que ele faz a gestão de pessoas e ainda as próprias tarefas diárias: **2. Você administra a gestão de pessoas e as próprias tarefas diárias. Como faz a divisão do tempo?**

O primeiro entrevistado disse que faz uma lista de prioridades e a segue.

Já o segundo afirmou que, primeiramente, o líder tem que dominar o setor em questão de conhecimento, para que possa designar os funcionários, de acordo com o seu perfil para desenvolver cada tarefa, seguindo sempre as prioridades do dia.

O terceiro participante relatou que gestão de pessoas para ele é identificar o perfil da pessoa e o potencial a ser explorado que a mesma pode apresentar. Em relação às tarefas, ele é muito metódico e detalhista, pois para ele deve ser feito passo a passo com níveis de aprendizado e de desenvolvimento das tarefas dentro do período estimado.

O quarto entrevistado afirmou estar sempre focado nos resultados que pretende alcançar e que existe tempo e espaço para tudo.

Para o quinto participante, o importante na gestão de pessoas é ouvir. Sempre estar disponível e disposto a entender as necessidades individuais e ver se as mesmas estão de acordo com o que a equipe espera e necessita. As tarefas diárias são fáceis de gerir, principalmente quando se usa o termo delegar. Dar responsabilidade é importante para fazer com que a equipe também pense em evoluir. No mais, usar uma regra simples: o que demora menos que 2 minutos, faz na hora; e o que incomoda ou gera, preocupação resolve-se imediatamente. Nada de deixar para amanhã.

O sexto entrevistado disse que, por se tratar de um comércio, têm-se que priorizar o atendimento. Assim, há os cronogramas e as necessidades que vão aparecendo. Aí, dependendo do grau, a prioridade do serviço, vai sendo realizado. Caso não consiga ser tudo realizado durante o expediente, alguns funcionários são escalados para fazer o serviço após o horário de expediente normal.

O sétimo entrevistado relatou que sempre aproveita o máximo do dia dele, entra às 07h00 ou 07h30min e sai às 18h00 da tarde; às vezes, fica um pouco mais. Sempre tenta focar na gestão da empresa internamente, como andar pela indústria, conversar com um ou com outro, vendo o que está ocorrendo não chão de fábrica. Quanto à parte do escritório, tenta sempre dividir seu tempo, executando o serviço bancário da empresa na parte da manhã, tentando seguir um dia igual ao outro, sempre com as tarefas já estipuladas.

O oitavo participante disse que, por ser uma empresa de prestação de serviços para caminhões, não se tem como dividir tempo; é de acordo com a necessidade do cliente.

Já para o nono entrevistado, administrar o tempo é o mais difícil e, ao mesmo tempo, o mais necessário, então, ela organiza primeiro o horário para os colaboradores fazerem o giro e depois organiza as próprias tarefas diárias.

Para o décimo, ele se organiza fazendo o planejamento da semana e, com uma reunião, passa as funções para cada colaborador, assim cada um sabe exatamente o que deve fazer até o final da semana.

Seguindo com a pesquisa, a próxima questão é como o líder lidera uma equipe composta por antigos e novos colegas na mesma função: **3. Como você lidera uma equipe composta por antigos e novos colegas na mesma função?**

Para o primeiro participante, ele procura tratar todos de maneira igual.

Já para o segundo, traçando regras igualitárias para ambos, pois serão cobrados da mesma forma o alcance da produção.

O terceiro afirmou que, embora nos antigos existam alguns vícios, eles têm muito a contribuir com os novatos devido à bagagem adquirida ao longo da sua vida profissional e procedimentos. Em contrapartida, os novatos possuem motivação e vontade de aprender.

O quarto entrevistado relatou que através de diálogos e sempre focando e deixando claro para ambos que o que interessa para a empresa é o resultado, independente de antigos ou novos colegas.

O quinto entrevistado a responder disse que, primeiro, é necessário que haja engajamento da equipe para capacitar os colegas novatos; depois, que isso passa a ser uma cultura no ambiente, ficando simples, porque já é natural dos antigos colaboradores, principalmente quando todos entendem que os novatos irão contribuir com a equipe e divisão dos trabalhos.

Já o sexto líder afirmou que sempre diz que se os antigos estão lá é porque são bons e mereceram estar ali. Por isso, pede para os novatos que se espelhem neles e usem como exemplo.

O sétimo participante disse que, quando começou a trabalhar na empresa, chegou para coordenar ela toda, sem distinções. De início, havia pessoas de anos, e ele conseguiu ganhar a confiança deles a partir de quando entrou lá, pois perguntava e conversava muito, a fim de tirar as dúvidas – que eram muitas – com eles e mostrando a eles que não veio para a empresa para tirar emprego de ninguém, mas sim para somar com a equipe.

O oitavo entrevistado afirmou que, por ser uma empresa de quase 25 anos, ele possui essas duas situações: colaboradores antigos e os novatos. Os antigos sempre tem a liberdade e o dever de auxiliar os novatos, observando como está indo o aprendizado. Aí vai-se moldando as ações de acordo com as necessidades da empresa.

Para o nono participante liderar sempre é muito difícil, visto que há colaboradores antigos e vem sempre a geração nova do 1º emprego. Tenta-se colocar responsabilidade para quem ensina também, assim fica mais fácil liderar o grupo. São divididos por setor de produção e cada setor possui seu próprio líder.

O décimo entrevistado relatou que faz com que eles interajam juntos e que cada dia um ensina o novato. Assim ele não fica perdido e passam a ter um vínculo de amizade entre todos. Chegando na equipe todos se abraçam.

A quarta questão levanta a existência ou não de plano de carreira e como são identificadas as habilidades para compô-lo: **4. A empresa possui plano de carreira? Como são identificadas as habilidades para compô-lo?**

O primeiro participante disse que a empresa não possui plano de carreira por ser de pequeno porte. Mesmo assim, há oportunidade de crescimento pessoal dentro da mesma; quando o colaborador se destaca, são repassadas a ele algumas responsabilidades atreladas à melhoria de salário para compensação.

Para o segundo entrevistado, o acesso a posições mais elevadas nos quadros da empresa decorre de análise do perfil de cada colaborador, do tempo de casa, conhecimento e objetivos.

Já o terceiro líder disse que possuem, sim, quadro de carreira; porém, na prática, é mais informal e de acordo com a necessidade da empresa. As principais habilidades são a empatia, bons relacionamentos interpessoais e, é claro, liderança nata também.

O quarto participante afirmou que, sim, há quadro de carreira e que sempre procura pessoas que tenham o perfil para assumir qualquer pilar da empresa e, quando não encontra, busca desenvolver o perfil e estimular as pessoas a conquistar o perfil que se procura.

O quinto participante afirmou que a empresa não possui plano de carreira, nem plano de cargos e salários. Cada colaborador é acompanhado e avaliado individualmente. O que dificulta um pouco é manter um padrão de remuneração sem que haja discrepâncias no comparativo de habilidades x desempenho x experiência. Os Estímulos são particulares, isso fortalece o relacionamento empresa x colaborador. Em alguns casos, isso é tratado coletivamente, como bônus ou benefícios.

O sexto entrevistado afirmou que possui o plano e que tudo depende do desenvolvimento, do interesse e de suas habilidades em relação as atividades desempenhadas, visto que ele mesmo começou há 13 anos como ajudante de depósito e foi crescendo dentro da empresa.

Na sequência, o sétimo líder entrevistado disse, no que se refere ao plano de carreira, até uns 60 dias atrás não possuíam nada preestipulado em papel. Desse período para cá, a empresa vem desenvolvendo o plano de carreira. Não é passado para os colaboradores em forma escrita, mas, quando o colaborador ingressa na empresa, é comunicado que seu trabalho é esse e, se conseguir obter um bom resultado, aí sobe de cargo e com isso receberá também uma recompensa financeira. Assim, também é ensinado a tomar como espelho as pessoas mais velhas que entraram como auxiliar de produção e recebendo um salário mínimo e, hoje, elas ganham o dobro ou triplo.

Já o oitavo entrevistado relatou que não possuem plano de carreira e que as habilidades são conforme o desenvolvimento do trabalho que ele mesmo analisa.

O nono também disse não ter plano de carreira, mas sempre incentiva os colaboradores a crescerem tanto profissional quanto financeiramente.

Encerrando essa etapa, o décimo participante afirmou que plano de carreira formalizado não possuem, mas aquele colaborador que mais se destaca em algumas funções é visto como merecedor de uma oportunidade dentro da empresa e, quando surge, a oportunidade lhe é dada ao invés de procurar fora da empresa.

A quinta questão trata de quais são os pilares para uma liderança de sucesso: **5. Quais são seus pilares para uma liderança de sucesso?** Para o primeiro participante são o respeito, o cuidado e a atenção na medida do possível.

Já para o segundo entrevistado, é possuir perfil de liderança, ter conhecimento, tomando as decisões certas e obtendo o respeito da equipe.

O terceiro empresário diz acreditar que respeito seja o principal com todos os colegas de trabalho, depois a responsabilidade e o comprometimento.

O quarto participante afirma ser o comprometimento, foco, ser comunicativo, motivado e ter bom relacionamento.

O quinto entrevistado diz não pensar que exista um líder de tanto sucesso, que seja unanimidade. Segundo ele, muitos podem falar em inúmeros pilares ou habilidades para serem líder, mais o que mais me norteia é a humildade.

Assim, o empresário seguinte acredita que a confiança, o comprometimento, o respeito e, o mais importante, a honestidade.

O sétimo entrevistado relata que o pilar que tenta seguir para liderar de maneira que possam ajudá-lo dentro da empresa é tentar dar exemplos para eles. Sempre pede para, na hora dessa pandemia, usar máscara, usar os EPI's (Equipamentos de Proteção Individuais) corretos sempre dentro da indústria. Claro que o líder também deve utilizar e dar o exemplo para eles. Também adota uma comunicação clara com eles, sempre agenda reuniões para explicar tudo a todo mundo. Sempre que se precisa entregar um pedido diferenciado para buscar resultados, ele pensa em dar uma gratificação. Sempre mantém uma comunicação direta com os colaboradores; nunca deixa criar barreiras.

Na sequência, o oitavo empresário disse que é muita parceria e comprometimento com a equipe, inclusive, nos seus problemas particulares.

Já para o nono líder entrevistado, é a qualidade, o prazo, os colaboradores e a confiança de possuir 30 anos no mercado.

O décimo participante afirma que primeiro é o companheirismo, pois sabem que podem contar com ele quando precisarem, e a honestidade, pois assim consegue sempre estar do lado deles.

A sexta pergunta é sobre como acontece o processo de tomada de decisão na empresa: **6. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?**

O primeiro entrevistado disse que é por meio de avaliação.

O segundo afirmou ser através da hierarquia, sabendo medir até que ponto pode ser tomada a decisão.

O terceiro empresário disse que acontece normalmente em conjunto com a equipe ou com quem lidera as equipes, tornando a decisão mais unânime.

Já para o quarto participante, é através das lideranças, sempre agindo com a razão e em busca do resultado que a empresa precisa obter.

Enquanto que para o quinto líder, a empresa em que ele atua segue o padrão hierárquico bem simples, com departamentalização. Então, cada departamento tem sua autonomia, algumas decisões precisam ser consultadas com a Diretoria, porém nesses casos existe a participação da coordenação dos departamentos. A ideia é cada vez mais buscar a participação de todos.

O próximo entrevistado disse que para algumas coisas se reúnem com o chefe do setor, debatem a melhor opção. Dependendo da situação, há toda uma pesquisa, uma análise é realizada; caso necessário, passa para a diretoria dar o aval final.

O sétimo empresário afirma que a tomada de decisão na empresa é tomada por ele mesmo e pelo proprietário que é o seu pai. Ambos sentam e conversam, decidindo o que vai ser realizado e, a partir daí, repassam para os funcionários qual a ideia, o porquê dela e como querem chegar nela da melhor forma, para colocá-la em prática.

Já o oitavo entrevistado relatou que, por ser uma empresa familiar, resolvem tudo em conjunto.

O próximo participante disse que as decisões são tomadas de maneira rápida com o aval do proprietário e com ele mesmo sempre que for ligada ao setor.

O décimo entrevistado relata que precisa sempre ser rápido e certo, pois toma as decisões sem precisar de outras pessoas. Corre o risco de não ser o caminho certo e depois ter que passar a situação para o sócio, mas até hoje sempre deu tudo certo.

Devido a globalização e ao acesso fácil à informações pela internet aos mais diversos tipos de assunto, a sétima questão quer saber como deve ser a liderança no futuro: **7. Devido a globalização e o acesso a informações pela internet, como você acredita que deve ser a liderança no futuro?**

A resposta dada pelo primeiro entrevistado foi que acredita que possa ser facilitada, relacionada com o que acontece hoje.

Já o segundo participante acredita em uma liderança mais flexível, principalmente nas utilização de tecnologia digital, de modo que acelere o fluxo das informações e das tomadas de decisão.

Enquanto que o terceiro empresário afirma que sempre haverá liderança e liderados, mesmo com tanta informação à disposição, a atitude e a iniciativa são competências de alguns que veem a necessidade de puxar a fila.

O próximo participante afirmou que é dever de toda liderança acompanhar o processo de globalização; o líder deve estar sempre atento às inovações. Para o futuro, toda liderança precisa se adaptar às mudanças que estão ocorrendo constantemente. O líder do futuro será aquele que usa as ferramentas tecnológicas, visto que deve estar atento às mudanças; o líder do futuro vai ser aquele que está preparado para as mudanças que serão constantes na tecnologia.

O quinto entrevistado disse que vê muito comodismo na administração de pessoas, empresas que aplicam métodos e mecanismos complexos para gerir equipes. Acredita muito no simples, no usual, no que menos toma tempo e, principalmente, que cada colaborador tenha espaço para se desenvolver e mostrar seu trabalho.

Enquanto o próximo empresário colocou que, na verdade, já está acontecendo essa liderança de futuro, pois são muitos cursos on-line, conferências, grupos de whatsapp.

O sétimo entrevistado relatou que, com a globalização, as lideranças vão acabar sendo mais na parte tecnológica no ramo da internet. Aliás, hoje já se comunicam pela internet, fazendo cursos por meio dela. O acesso à informação está muito fácil; é só as pessoas terem o interesse. A liderança no futuro será composta mais por via digital. O whatsapp já é um meio de se comunicar, de ter a liderança uso da tecnologia dentro das indústrias. A liderança nas empresas vai melhorar cada dia mais, por permitir a união dos funcionários e tudo mais.

Já o oitavo líder afirmou acreditar que, como líder, sempre vai precisar de um bom ser humano para liderar uma equipe. Enquanto que o nono entrevistado afirmou que acredita que a internet vem com tudo nessa crise; sendo assim, está de olho nesse mercado, ainda que não se saiba como se desenvolverá.

Encerrando essa questão, o último entrevistado declarou que acredita que a liderança do futuro deve ser um líder companheiro, mais amigável, que trate seus liderados como funcionários e funcionárias e não como o chefe autoritário. Por mais que, às vezes, tenha-se que dar aquele feedback mais crítico, é preciso ter um jeitinho de falar sem ofender e conseguir passar o recado de maneira que o funcionário entenda o que se está tentando passar para ele, o que está errado e que ele tem que melhorar.

O oitavo questionamento está relacionado com o convívio entre as pessoas que acaba gerando conflitos devido à divergência de opiniões; qual a melhor maneira de se administrar os conflitos: **8. Sabe-se que o convívio entre pessoas sempre gera conflitos devido à divergência de opiniões. Sendo assim, qual a melhor maneira de se administrar os conflitos?**

O primeiro participante disse que não existe uma maneira específica para isso; aconteceu algum problema, chama-se as pessoas envolvidas e resolve-se a situação.

Já o segundo falou que é preciso permitir que os funcionários exponham suas ideias, para filtrá-las e chegar a uma opinião em comum acordo de todos.

Nessa linha de pensamento, o terceiro participante relatou que primeiro deve-se respeitar as opiniões adversas; a empatia é uma ótima ferramenta para procurar entender a versão de cada lado sem tomar partido. Opiniões diferentes nem sempre significam que um está certo e o outro errado; muitas vezes, são apenas pontos de vista diferentes e acabam se tornando uma excelente discussão para refletir.

Para o quarto empresário, os conflitos se administram através de diálogos e deixando claro para seus liderados os objetivos para os quais eles foram contratados; sempre deixando claro que, em uma equipe, não se pode ter conflitos, a não ser que sejam conflitos de ideias e que venham a gerar discussões para alcançar as metas e objetivos da empresa. Muitos Conflitos são resolvidos com diálogos.

O quinto participante relatou que o ideal é que os próprios conflitantes resolvam entre si, até porque todos são adultos. Quando necessário a mediação, é

importante ouvir os lados para entender os interesses e expor o interesse da empresa e da equipe. Geralmente isso resolve.

O sexto entrevistado disse que é necessário sempre escutar a todos e debater a melhor opção.

O sétimo participante afirmou que sempre tenta gerenciar os conflitos dentro da empresa da forma mais apaziguadora, chamando os dois e conversando; às vezes, fazendo reunião de equipe. Quando há um conflito, tenta afastar um do outro. Chamá-los para conversar é a melhor maneira, porque dentro da empresa, da porta para dentro, eles tem que trabalhar; não é necessário que ninguém seja amigo de ninguém e, se forem inimigos, não precisam conversar. Agora, da porta da empresa para fora, se eles não quiserem conversar um com outro, aí já é com eles.

O oitavo participante afirmou que respeita as opiniões, mas sempre deixa claro até que ponto a discussão é benéfica para o bom andamento da empresa.

O nono líder relatou que conflito de ideias é normal em qualquer empresa; às vezes, a equipe está tão focada no cliente, na satisfação com os produtos que os colaboradores entram em conflito. Cada qual tem uma visão de mercado diferente; tenta-se sempre o melhor para empresa, mesmo que a opinião seja de um colaborador ou de um cliente. Às vezes, os clientes têm uma visão diferente e essa visão faz toda a diferença na empresa. Administrar é uma arte.

O décimo finaliza dizendo que gosta de ouvir sempre as duas versões para poder interpretar e, assim, dar o veredito. Procura sempre apaziguar a situação e, quando ambas as partes estiverem mais calmas, vai lá e conversa com cada um; tenta mostrar o erro de cada um, passando para eles que não é brigando que a gente chega a uma conclusão. Assim, já tira o lado bom e ruim desse conflito.

Nos atuais dias, ao se falar em futuro, é comum pensar que é algo que está longe de acontecer, mas na verdade as decisões que são tomadas hoje refletem no amanhã. Assim, a nona questão é sobre como são determinadas as metas e objetivos da empresa: **9. Ao se falar em futuro pensa em algo que está longe de acontecer, mas na verdade as decisões que são tomadas hoje refletem no amanhã. Então, como são determinadas as metas e objetivos da empresa?**

Para o primeiro participante, na sua empresa, as metas são criadas a partir dos resultados passados.

Para o segundo entrevistado, é através do crescimento de curto, médio e longo prazo, que a equipe adota mudanças, sempre de acordo com as perspectivas de mercado.

Já para o terceiro participante, o futuro é hoje! As decisões devem ser dinâmicas e tomadas com rapidez. As metas e os objetivos normalmente são mensais e de acordo com potencial de cada envolvido, totalizando o montante da equipe, com base em resultados já realizados, com uma pequena margem de crescimento.

O próximo empresário afirmou que toda empresa planeja suas metas com prazo definido e determinado; de onde se está saindo e aonde quer ou irá chegar. Quando um empresário se determina a criar uma empresa, ele nunca vai planejar algo em curto prazo. Tudo requer um tempo, esforço e determinação. Metas e objetivos sempre terão um prazo a ser cumprido. O futuro de uma empresa requer muito esforço e determinação para alcançar.

O quinto participante relatou que, no ramo em que atuam, as mudanças ocorrem de maneira acelerada, sendo inevitável fazer o acompanhamento das novas tendências; nem sempre isso acontece, é claro. Nesse caso, tem-se que literalmente correr atrás dos grandes *players* do mercado. As metas sempre são estabelecidas de maneira que se veja uma progressão em longo prazo, investindo pesadamente e sempre atentos à inovação.

O sexto líder afirmou que a empresa possui um planejamento, mas conforme as necessidades vão aparecendo, a equipe vai se atentando ao que se deve planejar; visto que mudar é investir para que se consiga atingir as necessidades dos clientes e colaboradores.

O sétimo participante afirmou que, com certeza, tudo que a gente faz hoje é o que vai impactar a empresa e as pessoas no futuro; é também o segredo do sucesso. Tudo que você faz adiantado, você colhe no futuro. No que diz respeito às metas e aos objetivos da empresa, a equipe analisa muito os números do passado e faz as projeções para o futuro. Assim, traçam-se as metas e os objetivos sempre um pouquinho mais à frente; é só você forçar mais um pouco seus colaboradores e dar a recompensa necessária, para eles saírem mais felizes. Sempre vão alcançando o objetivo que você necessita que eles realizem.

O oitavo líder falou do momento de incerteza que está acontecendo, mas que não se pode parar. Porém, planejar bem as necessidades de mercado, benefícios, riscos e necessidades, já que é um momento de instabilidade.

Para o nono participante, é importante sempre pensar no futuro da empresa. Onde ele quer que a empresa esteja daqui a 10 anos. Com este pensamento e com as necessidades da empresa, criam-se as metas.

Enfim, o décimo entrevistado afirmou que a meta é muito clara, a empresa sempre exige muito de todos os colaboradores, mas os vendedores possuem metas pessoais; cada um a sua meta, e a meta estipulada pela empresa. Todos sabem que, quando é alcançada esta meta, todos ganham um bônus extra. Assim, consegue-se motivar mais cada vendedor a correr atrás dos objetivos em geral, tanto da empresa como o seu próprio. Assim, para o futuro, acredita que a tecnologia vai tomar à frente, fazendo com que os clientes façam cadastro, peçam seus cartões e façam as compras dentro das suas casas pela internet.

Partindo para a última questão da entrevista, perquiriu-se sobre a condição de líder e sobre a implicação de que, se em tal condição deve-se ter ideias inovadoras, como os empresários lidam com estas ideias: **10. Você, na condição de líder, deve ter ideias inovadoras, como você lida com estas ideias?**

O primeiro entrevistado disse que procura avaliá-las e, se são ideias que venham a somar, são implantadas na empresa.

Para o segundo participante, as ideias fluem constantemente no dia a dia; porém deve-se ter muita cautela ao colocá-las em prática, de modo a minimizar erros, a fim de não comprometer a saúde financeira da empresa.

Enquanto o terceiro afirmou que todas as ideias possuem um valor, uma utilização; não se pode descartar nenhuma em momento algum. Mesmo que, naquele momento, a ideia possa parecer ineficaz, é preciso esperar o momento certo. Algumas ideias têm um resultado imediato; outras dependem de fatores externos para surtir efeito ou resultado.

De acordo com o quarto entrevistado, um bom líder é sempre aquele que tem ideias inovadoras; é importante que o mesmo exponha suas ideias aos liderados e deixe claro para todos que a ideia ou as inovações que ele está expondo tem o objetivo de alcançar algo que lhes foi proposto. Lidar com ideias inovadoras é deixar claro para equipe o porquê da mesma; é fazer todos acreditarem que tal ideia vai dar certo.

O próximo participante relatou que é até difícil falar em ideias inovadoras num mundo com tanto acesso à informações e conteúdos. Às vezes, você pensa estar inovando, mas pode existir algo até mais avançado no mercado, e você ainda não sabe. Enfim, hoje mais se copia do que se cria. Imagine-se que um líder que tivesse em mente algo realmente inovador seria um Mark Zuckerberg ou um Jeff Bezos da vida. Enfim, para este líder, ideias boas são as que são possíveis de serem colocadas em prática.

O sexto entrevistado diz que sempre precisam inovar, por isso estão sempre buscando novas soluções, discutindo elas com outros colaboradores e a diretoria. Assim, aplicam-nas no dia a dia, testando a eficiência das mesmas.

Para o sétimo participante, com certeza, ideias novas sempre surgem. Quando, enquanto líder, ele tem ideias novas e vê que vai dar certo, tenta aplicá-la no setor. Sendo assim, ele chama o pessoal desse setor para conversar e ver se tal ideia é palpável; se vai dar certo; o que eles acham dessa ideia; se tal ideia deve ser aperfeiçoada de alguma maneira ou não.

Já para o próximo empresário, tudo depende das necessidades de mercado no dia a dia. Hoje em dia, a equipe tem um vasto material de informações à disposição. Mas, no momento atual, é tudo muito difícil, porque a equipe tem que estar sempre se informando e se atualizando nas necessidades de mercado.

O nono entrevistado afirmou que ideias novas sempre são um desafio; mudar um processo que está dando certo é difícil, mas necessário num mundo tão competitivo.

Assim, para encerrar a pesquisa, o último participante relatou que ideias surgem sempre quando se tem um conflito ou algo que se faz e não dá certo e tem-se que achar uma solução. Então surge a ideia, que é colocada em prática a partir daquele momento, mesmo tendo alguns que não gostam mas fazem, porque a mudança nunca é bem-vista; ninguém gosta de mudanças. Mesmo assim, tenta-se colocar em prática para melhorar o rendimento dos serviços.