

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA CORPORATIVA EM UMA FRANQUIA DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CLÍNICA TOTAL SAÚDE.

Elizângela de Jesus Oliveira – UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Carolina Cecchi Alves de Lemos – CENTRO UNIVERSITÁRIO MONTE SERRAT
Emilly Felipe de Lima e Lima - UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Rute Holanda Lopes - UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Wanderson da Silva Damião - FATEM
E-mail para contato: elizangelajoliveira@ufam.edu.br

Eixo Temático: 2.1.7 Ciências Humanas e Sociais.

Categoria: comunicação oral

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o estudo da liderança corporativa numa empresa de pequeno porte na região da Baixada Santista. Através de autores e seus fundamentos, foi possível identificar a importância do planejamento estratégico e do conhecimento intelectual do líder. Foi realizado estudo descritivo e quantitativo. Os dados foram coletados por meio de um questionário com 8 questões objetivas. Obteve-se amostra de 6 respondentes, o que correspondeu a 100% de participação dos funcionários. Os dados foram coletados e analisados, podendo assim, avaliar em caráter amostral, onde esta empresa está deficitária em relação a sua liderança. Os resultados apontaram uma tendência a falta de planejamento estratégico e a necessidade do desenvolvimento interpessoal do líder.

Palavras-chave: Liderança . Modelos de liderança. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

Apesar do termo liderança ser usado há quase duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) defende que ele tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. Isso justifica que como é um estudo antigo, pode levar a várias interpretações, cabendo a cada um, defender aquela que melhor se encaixa a sua visão.

No Brasil, não é fácil encontrar dentro de uma formação básica ou técnica pública, estudos voltados a desenvolver características de liderança nos indivíduos. Não existe um Anais da XIII Semana Nacional de Ciência e Tecnologia ICET/UFAM e IFAM
21 a 26 de outubro de 2019 – Itacoatiara/Amazonas

incentivo se tratando de aprimorar conhecimento, agregar valor intelectual. Isso é baseado num dado coletado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2012) onde diz que “só 11,3% da população adulta tem faculdade” e “entre os alunos que estão na universidade, 10,3% já tem curso superior completo”, assim demonstrando a falta de interesse dos jovens em se desenvolver, visto que o conhecimento quando adquirido pode interferir positivamente na vida profissional. Para dar início a base de estudos deste artigo, é importante definir e entender as pequenas empresas, sua importância dentro da economia, e seu potencial de mercado. De acordo com a visão de Pisa (2010), as mudanças do mercado forçaram o desenvolvimento e o aumento das pequenas empresas. A partir daí, abre-se a concorrência de mercado, e muitas vezes é aí que as empresas se perdem. Além de conseguirem serviços mais personalizados ao gosto do cliente, as pequenas empresas muitas vezes conseguem fazer com que seus colaboradores atinjam altos níveis de envolvimento e motivação, se comparado com as grandes empresas. Isso ocorre, pois os colaboradores se identificam com a empresa, se permitem muitas vezes crescer junto com ela, e conseguem mensurar com mais clareza o resultado de seus esforços.

Este estudo justifica-se, uma vez que é de conhecimento que as empresas de pequeno porte, até mesmo as micro, são a força da economia brasileira, porém ainda há a necessidade e a demanda da profissionalização de pessoas, processos que sejam capazes de associar a liderança a resultados técnicos e desenvolvimento de competências interpessoais. Alguns enfoques relacionam-se a grandes empresas e se preocupam apenas em retratar aquilo que o líder é e que traços caracterizam sua personalidade. Outros concentram maior atenção quanto à concepção de um líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico.

Para discutir esse assunto, este artigo está estruturado em mais quatro seções: referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA NO MUNDO CORPORATIVO

Para Tannenbaum (1970), a liderança é influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos. Segundo Koontz O'donnell (1969), liderar é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação. Já na visão de Moscovici (1995), os grupos humanos necessitam

de líder competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente as organizações sociais necessitam de líderes competentes.

De acordo com Biech (2011), a coordenação e o direcionamento dos esforços de uma equipe, é de principal tarefa de um líder, que pode ser atingido com maior eficácia, se houver um planejamento estratégico. Caso não exerça este tipo de liderança atrelada ao planejamento, é bem provável da organização ficar sem rumo, mostrando uma desestruturação.

Biech (2011) deixa claro que usar o planejamento estratégico pode ser uma fundamental ferramenta que pode e deve ser aproveitada pelas pequenas empresas. Com o uso desse tipo de planejamento as organizações podem ter um respaldo melhor diante dos problemas que o mercado pode apresentar nas tarefas do dia-a-dia. Observa-se que o planejamento é um processo simples, inicialmente ligado a questões gerenciais e o desenvolvimento com que esta função está sendo cumprida da origem o sucesso da empresa, sempre com visão de futuro.

Um adequado planejamento vem de um modo de pensar único em que a empresa, os clientes e a concorrência se constituem em uma interação dinâmica, partindo de um conjunto de objetivos e planos de ações abrangentes. O cliente é tido como o centro de todas as ações, sendo este o ponto chave dos valores da organização. A liderança pode impulsionar a empresa, como relata Biech (2011):

O planejamento estratégico aplicado é o processo pelo qual os líderes de uma organização antevêm seu futuro e desenvolvem os procedimentos e operações necessárias para alcançá-lo. É um processo organizacional interno impulsionado pela liderança da organização. (BIECH, 2011, p. 48).

De acordo com Pinto (2003) Fayol em seu estudo sobre a Teoria Clássica da Administração, avaliou que a liderança tem um papel importante dentro as empresas, ligando suas diretrizes em 14 princípios básicos: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, disciplina, unidade de direção subordinação do interesse particular ao geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, iniciativa e união do pessoal. Olhando individualmente cada tópico deste, percebe-se logo que as ações do líder e sua postura está diretamente ligado aos objetivos, metas e visões organizacionais, servindo para ter uma ordem hierárquica e alguém que pudesse ser responsável principal por coordenar, administrar e representar a empresa ou um departamento perante os stakeholders.

Para Hamel (1995) a liderança é um fenômeno de grupo mas que por outro lado, envolve uma série de influências interpessoais e de troca, colocadas em prática num

determinado contexto através de um processo de comunicação humana com foco em chegar a objetivos específicos, tais como conduzir as ações ou influenciar o comportamento e o pensar de outras pessoas. Na próxima sessão apresentam-se alguns modelos de liderança que podem auxiliar na compreensão do processo de liderar.

2.2 MODELOS DE LIDERANÇA IMPLANTADOS EM PEQUENAS EMPRESAS

O desenvolvimento da liderança vem sendo estudado desde a época de Taylor, quando ainda o líder se restringia apenas a atingir objetivos da empresa, sem ser estudado a fundo as pessoas. Kurt Lewin (1945) cita três tipos modelos de liderança, que em sua visão, são perceptíveis. O primeiro deles é o Autocrático, este estilo de liderança que está atrelado ao líder centralizador que toma decisões unilaterais e que define as tarefas e os métodos de trabalho, não dando abertura para a participação dos colaboradores. Já o democrático distingue-se pela participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, pela delegação de poderes e pela decisão em conjunto. O líder envolve os seus colaboradores nos processos de decisão, incentiva a participação, procura delegar responsabilidades e usa o feedback para melhoria dos resultados. Por fim o liberal (laissez-faire), evidencia-se por dar ao grupo total liberdade para decidir e executar o trabalho. Não é um verdadeiro líder.

Dentro deste estudo, é possível perceber o autor Kurt Lewin expressa que um líder pode exercer os três modelos de liderança, dependendo a situação em que está, adaptando-se para melhor resolução dos problemas. Dentro destes modelos, o que mais pode trazer ineficiência da equipe e dos resultados é o autocrático. Quando se trata de motivação, o democrático é o que melhor se encaixa, visto que pede maior participação e envolvimento dos colaboradores, mostrando que o funcionário é importante dentro da empresa e seu papel é fundamental. Isso promove a motivação dentro do ambiente organizacional. De acordo com Tachizawa (2002) os empreendedores, micro e pequenas empresas, se deparando com o novo cenário, devem se atentar a novas maneiras de fazer negócios, atrelando a velocidade das informações. O estudo e análise das informações, cenário, tendências, está dentro do planejamento estratégico. Por isso, sua utilização no campo prático, possibilita agregar no processo decisório nessas pequenas organizações, ou seja, compreender, gerenciar, diagnosticar uma empresa deste porte é decorrência natural da observação e análise em funcionamento da economia do país. A utilização disso, pode até mesmo gerar modelos que trazem eficácias na pratica, podendo ser utilizada por empresas em casos semelhantes. Na próxima seção, discute-se a metodologia empregada nesse trabalho.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso que de acordo com Yin (2011) é o melhor método potencial de pesquisa quando se quer entender um elemento social. É um estudo de natureza exploratória, visto que segundo Malhotra (2005), tem como finalidade principal apresentar maiores esclarecimentos e entendimentos para a problemática. Foi utilizado um questionário com 8 questões objetivas, de múltipla escolha, pois na visão de Malhotra (2005), um questionário deve ser um conjunto de perguntas, de fácil entendimento, de maneira a motivar o indivíduo participante a responder o questionário por inteiro, se envolvendo nas respostas, assim diminuindo a chance de erros probabilísticos. Para o autor é a melhor técnica de coleta de dados para este tipo de estudo. Pretende com isso colher um tipo de amostragem probabilístico aleatório, que segundo Malhotra (2005), os elementos da amostra são escolhidos aleatoriamente, sendo possível tirar conclusões em relação à população-alvo. Marconi Lakatos (2011) também define que este tipo de amostragem permite tratamento estatístico e pode compensar erros de amostra. Segue abaixo um fluxograma resumido das informações supracitadas, quanto ao estudo de caso (YIN, 2005).

É um estudo de natureza exploratória, visto que segundo Malhotra (2005), a pesquisa exploratória tem como finalidade principal apresentar maiores esclarecimentos e entendimentos para a problemática. Seu processo de pesquisa não é estruturado, sendo flexível. O tipo de abordagem utilizado foi o quantitativo, pois este tem por objetivo quantificar os dados coletados e generalizar os resultados das amostras. Segue abaixo um fluxograma resumido das informações supracitadas, quanto ao estudo de caso.

Figura 1 – Fluxograma da metodologia usada para este estudo de caso



Fonte: elaborado pelos autores

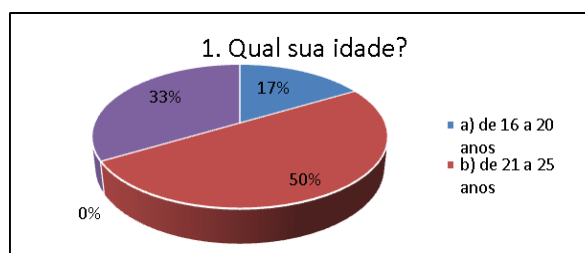
Para realização da pesquisa, foi escolhida uma pequena empresa de nome Clínica Total Saúde, prestadora de serviços do ramo odontológico. Situada na cidade de São

Vicente/SP, a empresa tem 10 anos de mercado, e vem trocando constantemente de gerência. Na próxima sessão será apresentada a análise dos resultados obtidos.

4. ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Após a pesquisa ter sido realizada em campo, fez-se necessário a coleta dos dados e a análise dos resultados obtidos. Para Gil (1999) a análise tem como principal objetivo organizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto. Abaixo estará os principais gráficos bem como a análise de seus resultados, ligando-as ao que foi visto de fundamentos até o momento.

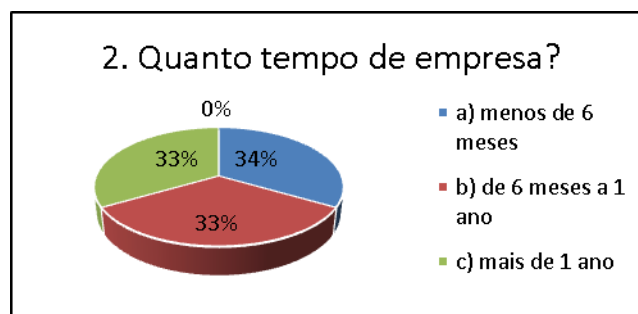
Gráfico 1 – Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o gráfico 1 acima percebe-se que na empresa estudada, metade de sua equipe é representada por jovens, de 21 a 25 anos, o que demonstra a opção da empresa em contratações de pessoas com pouca experiência, permitindo moldá-las de acordo com o ambiente.

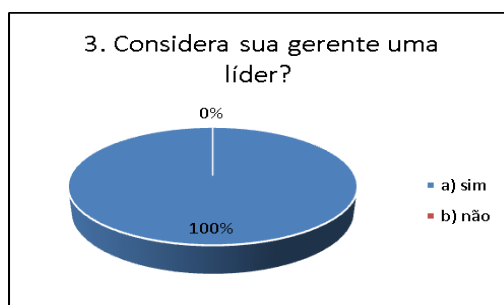
Gráfico 2 – Tempo de Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

Notou-se no gráfico 2 que há uma grande rotatividade de funcionários, mostrando que a empresa não pôde, durante o período de 12 meses, contar com uma equipe 100% ativa, com conhecimento total dos processos, pois desprende-se de realizar treinamentos para desenvolvimento.

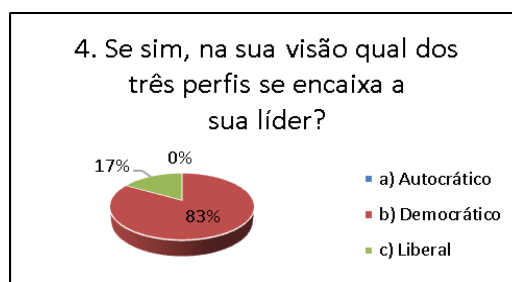
Gráfico 3 – Visão da Equipe Quanto a Gerência



Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta questão, fica claro analisando o gráfico 3 que a equipe considera sua gestora uma líder. Isso vem de encontro com o que Bennis (1989) cita, comparando um gerente a um líder. Nem todos gerentes são líderes, tendo que se ter uma postura diferenciada que permita a equipe visionar o gerente como líder através de suas atitudes, interesses e maneira de administrar.

Gráfico 4 – Perfil do Líder

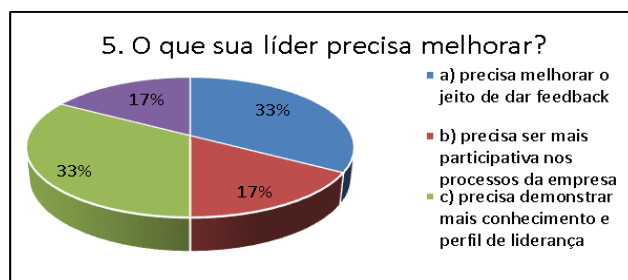


Fonte: Elaborado pelos autores

Esta questão 4 foi de extrema importância neste estudo, pois nela aprofundou-se quanto ao perfil de líder que a empresa possui, na visão de seus colaboradores. Para as alternativas, foi utilizada a visão de Kurt Lewin (1945) quanto aos três principais modelos de liderança: autocrático, democrático ou liberal.

No geral, 83% dos funcionários consideram sua gestora como uma líder com perfil democrático, que segundo o autor supracitado, define-se pela participação conjunta do líder com sua equipe, delegando poderes, envolvendo-os no processo decisório. Os outros 17% considerou a líder com o perfil liberal, pois em suas visões, os funcionários têm maior liberdade de tomar decisões, sem ao menos consultar a gestão.

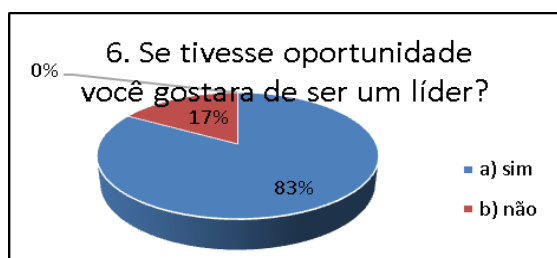
Gráfico 5 – Melhorias na Liderança da Organização



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 5 acima, foi possível analisar que esta questão foi a mais emblemática, visto que nela foi questionado quanto as melhorias necessária na liderança da empresa. Na coleta dos dados notou-se um empate quanto a dois problemas principais: o jeito de dar o feedback e a demonstração de maior conhecimento e perfil de liderança. As duas questões tomaram 33% das respostas. Isso mostra que a líder da empresa precisa melhorar sua relação interpessoal e procurar outros meios melhores de dar o feedback a sua equipe. Além disso, faz-se necessário que a mesma busque maior conhecimento sobre as formas de liderar e as posturas de um líder, para passar maior firmeza a sua equipe.

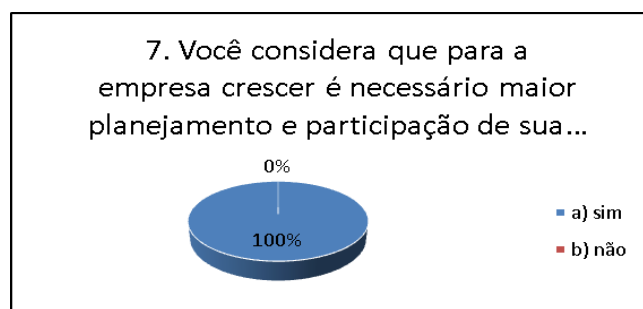
Gráfico 6 – Interesse da Equipe em Liderar



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 6 acima mostra que 83% da equipe tem a vontade de ser um futuro líder, cabendo a empresa, apresentar e formar um plano de carreiras, buscando desenvolver estes perfis para sua própria utilização.

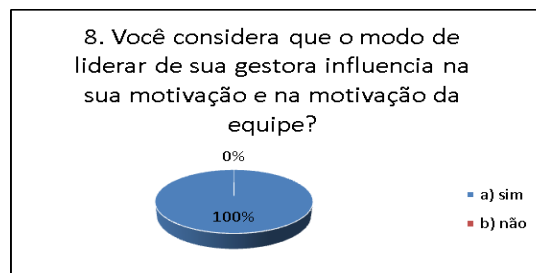
Gráfico 7 – Planejamento Estratégico do Líder na Visão da Equipe



Fonte: Elaborado pelos autores

A pergunta 7 foi de fundamental importância quanto a este estudo, pois foi focada na questão do planejamento estratégico. O resultado corrobora com o que o autor Biech (2011) cita, relacionando que o planejamento estratégico quando aplicado, vem na função de antever o futuro e se necessário desenvolver processos e operações para alcançar objetivos, sendo um processo organizacional interno impulsionado pela liderança da organização. A própria equipe sinaliza que há maior necessidade do líder trabalhar na prevenção de gestão dos riscos e melhorar sua participação quanto aos processos da empresa.

Gráfico 8 – Liderança e sua influência na Motivação



Fonte: Elaborado pelos autores

A unanimidade da resposta a esta questão 8, faz a ponte entre a prática e a teoria, visto que para Hamel (1995) a liderança envolve uma série de influências interpessoais e de troca, colocadas em ação através de um processo de comunicação humana, procurando conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. Isso vem de encontro com a ideia de que o líder é um personagem que precisa trazer consigo, as estratégias e táticas para motivar sua equipe, e estar sempre acompanhando-as, pois um funcionário desmotivado, pode gerar resultados não satisfatórios, reduzindo a produtividade. Na próxima seção discutem-se as considerações finais desse estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que tornar-se um líder não é fácil. Mas aprender a liderar é muito mais fácil do que a maioria pensa, porque todo tem a capacidade de liderança e quase todos já vivemos alguma experiência, neste ponto. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise quanto a liderança dentro das pequenas organizações.

Foi possível notar que existem muitas coisas que interferem na tomada de decisão das pequenas empresas, e o papel do líder é de extrema importância para o seu sucesso, sendo essencial buscar referências que pudessem exemplificar o que é liderança, quais são os tipos que existem, e com base neles, saber qual melhor se encaixa dentro da empresa estudada. Além disso, através da aplicação de um questionário para os funcionários, foi elaborada uma análise de dados, que apresentou um resultado interessante, quanto ao

Anais da XIII Semana Nacional de Ciência e Tecnologia ICET/UFAM e IFAM
21 a 26 de outubro de 2019 – Itacoatiara/Amazonas

conhecimento que um líder precisa ter e sua influência sobre a motivação da equipe. Dada à importância do assunto, torna-se necessário e indispensável o desenvolvimento de estudos mais detalhados e pesquisas de maior abrangência, dando a devida atenção ao nicho das pequenas empresas, vestem ser a base da economia e fonte de renda.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. On becoming a leader. New York: Reading Ass. Adilson Wesley, 1989, p. 45.
- BIECH, Elaine. Manual de Liderança da Astd: A Melhor Fonte de Informação Sobre a Arte de Liderar. Editora: Elsevier Brasil. 2011. 520 p.
- FIEDLER, F. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.
- GIL, A .C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competindo Pelo Futuro. São Paulo. Ed. Elsevier. 1995. 400p.
- KOONTZ, H; O'donnel, C. Princípios da Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. 4. Ed. São Paulo, Pioneira, 1979.
- MALHOTRA et al,. Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1995.
- PINTO, Marli Dias de Souza. Profissionais da Informação na Busca de Liderança e na Convergência de Competências. 250 f. Tese de Doutorado Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- STOGDILL, R. M. Hand-book os leadership. New York McMillan/Free Press, 1974.
- TANNEBAUM, R. et al. Liderança e Organização: Uma Abordagem à Ciência do Comportamento. São Paulo, Atlas, 1970.
- TACHIZAWA, Takeshy. Criação de Novos Negócios: Gestão de Micros e Pequenas Empresas. Editora: FGV. 2002. 260 p.
- YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamentos de pesquisa e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.