

# **O LIDERAR DE UM LÍDER: ESTUDO DE CASO DE UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO, SÃO SEBASTIÃO – SP**

MORAES, Karina Cristiane de, Tecnóloga  
FERREIRA, Marlette Cássia Oliveira, Mestra  
GASPAR, Janaina de Abreu, Especialista

Faculdade de Tecnologia de São Sebastião  
Rua Ítalo do Nascimento, 366 - Porto Grande, CEP: 11600-000  
São Sebastião/SP - Fone: (12)3892-5743

ka.saoseba@yahoo.com.br  
marlettecassia@gmail.com  
janainadeabreu@gmail.com

## **RESUMO**

Este trabalho tem como tema a percepção da equipe ao analisar as características e o modelo de liderança exercido pelo líder. O objetivo é analisar o modelo de liderança exercido pelo líder, assim como as características percebidas pela equipe de trabalho em que atua. As metodologias empregadas são: a pesquisa bibliográfica e o estudo descritivo em conjunto com o estudo de caso, realizados através da pesquisa qualitativa e quantitativa. A coleta de dados efetivou-se por meio de dois tipos de questionários com perguntas abertas e fechadas, de entrevista com a proprietária e de observação participante na empresa Energética Farmácia de Manipulação, localizada em São Sebastião. O resultado da pesquisa demonstrou, através das características das líderes e percepção da equipe, que o modelo de liderança exercido por elas é a liderança democrática, na qual as líderes participam das atividades desenvolvidas pela equipe e têm uma relação de troca de ideias para chegar a uma decisão. As líderes devem aprimorar seus conhecimentos constantemente, para exercer o poder de talento e obter a capacidade de transformação para moldar a equipe. As organizações devem ter um líder eficaz, pois para obter resultados positivos é necessário que o líder influencie a equipe para alcançar o sucesso empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo de liderança, Características do líder, Equipe.

### **ABSTRACT**

*This project has as its theme the perception of the team to analyze the characteristics and the leadership style performed by the leader. The goal is to analyze the model of leadership performed by the leader, as well as the characteristics perceived by the team work in which it operates. The methodology used was literature, the study in conjunction with the descriptive case study, conducted through qualitative and quantitative research. Data collection was accomplished through two types of questionnaires with open and closed questions, an interview with the owner and participant observation of the company Energy Manipulation Pharmacy, situated in São Sebastião was also done. The research result demonstrated through the characteristics of the leaders and the staff perception that the model of leadership performed by them is the democratic leadership, in which leaders take part in the activities of the team and have an exchange ratio of ideas to reach a decision. Leaders should constantly improve their knowledge, to exercise the power of talent and gain the ability to transform in order to structure its team. The organizations should have an effective leader, as to achieve positive results it is necessary that the leader influences the team in order to achieve business success.*

**KEY-WORDS:** Leadership model, Leader characteristics, Team.

## **INTRODUÇÃO**

As empresas têm investido na busca e treinamento de líderes, pois acredita-se que a liderança é uma forte e importante característica para alcançar o sucesso organizacional. O fator humano, dentro de uma organização, é um elemento difícil de administrar. Em consequência disto destaca-se o líder, que tem como função motivar sua equipe a fim de atingir objetivos. Com isso define-se o tema deste trabalho

sobre percepção da equipe ao analisar as características e o modelo de liderança exercido pelo líder.

Uma liderança eficaz traz, como consequência, muitos benefícios para a empresa, tal como metas atingidas em tempo hábil e desperdícios minimizados, o que gera forte poder de competitividade no mercado. Porém há o problema de um líder ineficaz, não compatível com a equipe, ou aquele que não consegue transmitir, através de suas ações, o estilo de liderança que acredita ser o mais adequado para a equipe, mesmo pensando agir dentro dos padrões do estilo escolhido. Como consequência disso, o resultado é o oposto aos benefícios citados, ou seja, uma equipe desmotivada, que não supera metas e não alcança os resultados esperados pela empresa, tornando-se incapaz de enfrentar a concorrência no mercado, e ficando vulnerável às ameaças do ambiente externo.

Para analisar este problema, este trabalho tem como objetivo, estudar o modelo de liderança exercido pelo líder. E como objetivo específico avaliar as características percebidas pela equipe de trabalho em que o líder atua. Justifica-se na necessidade de identificar a melhor forma de atuação do líder ao interagir com sua equipe, para atingir objetivos e sucesso organizacional.

As metodologias empregadas são a pesquisa bibliográfica, para apresentação e aprofundamento do tema e o estudo descritivo em conjunto com o estudo de caso, através da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Neste trabalho o objeto escolhido foi a Energética Farmácia de Manipulação, localizada no município de São Sebastião. A escolha da empresa definiu-se pelo fato de possuir equipes de trabalho, tornando possível a comparação entre equipes e líderes na mesma organização.

Para realizar os estudos, aplicaram-se questionários formais com alternativas fixas, entrevistas com perguntas abertas e técnica de observação. As pesquisas abordam temas como motivação, tomada de decisão e comunicação, entre outros relacionados à liderança. E foi realizada, com todos os funcionários da empresa, através de dois tipos questionários: voltado ao líder com questionário composto de perguntas abertas e perguntas fechadas e voltado à equipe: questionário com perguntas fechadas. Cada membro da equipe, formada de onze colaboradores, respondeu o questionário individualmente e sem ser identificado.

Foi realizado o pré-teste dos questionários para analisar se os assuntos abordados faziam parte do contexto da equipe de trabalho, se as questões não inibiriam os entrevistados e verificar se há sentido nos resultados obtidos e nos dados coletados através do questionário.

## 1 O CONCEITO LIDERANÇA

Todo gestor precisa atingir os objetivos da empresa através das pessoas, para isto, precisa ter liderança, uma das mais importantes características que um bom gestor precisa ter para obter sucesso em seu negócio. O ato de liderar é motivar os colaboradores a realizar suas tarefas efetivamente e através delas chegar aos objetivos, é conseguir voluntários para atingir metas. O líder motiva seus funcionários, mostrando que são essenciais para a empresa, e eles usam todo seu conhecimento para atingir os objetivos da organização (PASCHOAL, 2006).

A liderança é definida como “[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” (ROBBINS, 2005, p. 258). Portanto, é o modo pelo qual um líder incentiva seus liderados a atingir metas pela própria vontade. Tanto Robbins (2005) como Paschoal (2006) acreditam que um líder precisa de pessoas para atingir objetivos e deve motivá-las de tal forma que elas sejam influenciadas a alcançar os resultados esperados efetivamente.

A liderança pode ser formal ou sancionada. A formal é concedida através de um cargo superior, e a sancionada surge de forma natural independente do cargo que se ocupa. Existem administradores que apenas organizam a empresa e elaboram planos. Estes usam de sua autoridade para conseguir atingir objetivos através de seus subordinados. E existem líderes que não têm a autoridade de um cargo, mas conseguem influenciar os seus liderados a chegar aos resultados esperados (ROBBINS, 2005). As teorias de liderança são divididas em teorias tradicionais e teorias contemporâneas.

Há três teorias tradicionais sobre liderança: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais da liderança (CHIAVENATO *apud* PINHO, 2006). Estas três teorias são conhecidas como abordagens clássicas de acordo com Bateman e

Snell (2010). São as lideranças transacionais, que têm como parâmetros as metas estabelecidas pelas exigências de cada função, define Robbins (2005).

A teoria de traços de personalidades pressupõe que existem características, ou seja, traços da personalidade que podem identificar um líder. Estas qualidades fazem com que o liderado seja facilmente influenciado. Por exemplo, “destacam-se energia, aparência pessoal, estatura (traços físicos), adaptabilidade, autoconfiança, entusiasmo (traços intelectuais), cooperação, habilidades interpessoais (traços sociais), persistência e iniciativa (traços relacionados com tarefa)”, ou seja, traços que podem facilmente identificar um líder entre um grupo de pessoas. No entanto, nem sempre a pessoa que possui estas características terá sucesso na liderança (PINHO, 2006, p. 225).

A segunda teoria citada deixa de lado a ideia de características diferenciadas. Conforme Chiavenato (2003), ela estuda os comportamentos do líder, ou seja, de que forma ele se comunica com sua equipe em relação a decisões que serão tomadas. É chamada teoria sobre estilos de liderança. Uma importante observação na teoria sobre estilos de liderança, feita por Pinho (2006), demonstra que por meio dela é possível treinar um líder, definindo qual comportamento ele deve ter. Na teoria dos traços de personalidade isto não era possível, pois as características para exercer a liderança nasciam com a pessoa, não sendo possível desenvolver estas qualidades. Nesta nova teoria, podem-se dividir os líderes de acordo com seu estilo e comportamento em três diferentes modelos de lideranças, são elas: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal (*laissez-faire*).

A última teoria tradicional apontada é definida como teoria situacional da liderança, também chamada de teoria das contingências por Robbins (2005). Surgiu após constatar-se que havia líderes que em certos momentos da empresa faziam ela se elevar, e em outros momentos não conseguiam dominar certos contratemplos. Ou seja, esta teoria vem mostrar que em cada situação o líder deve agir de modo diferente, pois se isto não acontecer, o mesmo será substituído a cada mudança realizada pela organização.

Três teorias contemporâneas da liderança são apresentadas por Bateman e Snell (2010) sendo elas: a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança pós- heroica.

Um líder carismático tem características que influenciam seus liderados. Geralmente ele possui visão do presente e do desejado futuro da empresa. Esta visão, em conjunto com sua ótima comunicação, induz o liderado a ter sonhos de um local ou uma posição hierárquica mais atraente para se trabalhar no futuro, afirma Dubrin (*apud* PINHO, 2006). Este tipo de líder inspira confiança, faz com que seu seguidor aposte em suas ideias, pois ele acredita que a visão será concretizada. Além de causar ótima impressão, física ou intelectual.

A liderança carismática tem efeitos positivos principalmente quando a empresa está passando por uma fase complicada, afirmam Bateman e Snell (2010), pois o ambiente organizacional é incerto, e o colaborador necessita de alguém para direcioná-lo. Nesse momento a aceitação deste tipo de líder é mais fácil, mesmo com suas ideias inovadoras que muitas vezes veem acompanhadas de riscos. Esses efeitos positivos são situacionais. Há também o lado negativo da liderança carismática. Robbins (2005) explica que o efeito negativo ocorre quando o líder passa a focar em interesses pessoais, e não mais da empresa, podendo até usar de atos ilícitos para atingir seus objetivos pessoais. E como é bom influenciador seu liderado o segue, mesmo quando acha que há algo errado, sem questionamentos.

Outra teoria contemporânea, que conta com o carisma como uma das principais características para gerar entusiasmo nos seguidores, segundo Bateman e Snell (2010), é a liderança transformacional. Além do carisma o líder transformacional diferencia cada indivíduo e os estimula intelectualmente, para que cada um saiba dos problemas da organização e consiga pensar e colocar em prática uma solução eficaz. Além das habilidades de visão, comunicação e confiança, o líder transformacional tem autoconceito positivo, ou seja, ele conhece seus pontos fortes e fracos e faz proveito disto, por conseguinte aprende com os fracassos e, por meio deles, tenta atingir o sucesso da organização.

Por fim, a liderança pós-heróica acontece quando a empresa está em uma situação difícil e, conforme Bateman e Snell (2010), alguém importante e conhecido à tira desta situação. Este tipo de liderança é muito criticado, pois acredita-se ser um erro pensar que essa pessoa pode resolver todos os problemas da organização, mesmo porque a liderança deve estar dentro da empresa, para conduzir os seguidores.

## 1.1 AS DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E GERENTE

Um gerente pode ser definido como alguém que tinha como função apenas organizar a empresa, descreve Slater (1999), o que muitas vezes se tornava cômodo. Ele apenas mantinha a empresa conforme sua política interna e assumia o compromisso de deixá-la sempre em ordem. O líder, diferente do gerente, pensa no futuro, ele deve ter uma visão do que a organização necessita e, a partir deste princípio, debater algumas mudanças na empresa, pois sua função é preparar a empresa para o que está por vir.

O gerente tem a função de comandar e para que a empresa fique sobre controle, ele usa a sua autoridade (WELCH *apud* KRAMES, 2001). O líder é o oposto do gerente, ele deve sair do caminho, deve gerenciar menos, deve motivar e influenciar seu liderado para chegar ao objetivo. Ele não precisa mandar, pois seu seguidor procura atingir os resultados efetivamente, finaliza o autor.

As principais características de um líder são integridade, perspicácia, formador de ideias global, atencioso, abraçar as mudanças, ser confiante, comunicador, um construtor de ideias, que energiza os outros, entusiasmado, gerador de resultados e feliz com sua liderança (KRAMES, 2001). Ter iniciativa também é uma característica muito importante para um líder, comenta Paschoal (2006), porém o liderado tem o dever de realizar as tarefas. O líder apenas o auxilia e motiva. Entretanto, Motta (*apud* NOVO *et al.*, 2008) acredita que um líder não possui características e habilidades diferentes de pessoas comuns, mas o que o torna desigual é o conjunto formado por elas. Novo *et al.* (2008) explicam este conceito ao afirmar que existem características individuais que auxiliam em determinadas funções, porém não são estas essenciais para ser um líder. O ato de liderar pode ser ensinado e aprendido.

Um líder eficaz deve ter uma equipe e saber motivá-la, a fim de chegar ao resultado esperado pela empresa. De acordo com Coelho (2008) o líder é conhecido por conseguir fazer a melhor escolha, mesmo quando existem muitas possibilidades para realizar a atividade. Por esta característica suas ideias são facilmente aceitas pelo grupo.

A comunicação tem um papel muito importante para um líder, pois, segundo Pinho (2006), por meio de uma comunicação eficaz o mesmo consegue apresentar suas novas ideias, e influenciar seus seguidores a colocá-las em prática. O autor cita também que, entre todas

as características a serem desenvolvidas em um líder, a comunicação eficaz pode ser obtida através de treinamento.

A interação entre líder e liderado faz-se através da comunicação. A equipe deve ter uma linguagem similar, para que todos os membros possam entender qual é o objetivo e como alcançá-lo. “O líder é aquele que entende e se faz entender pelo grupo” (NOVO, *et al.*, 2008, p. 97). Assim, para a interação de uma equipe ser eficaz, um processo necessário é o *feedback*, que se define como sendo a informação sobre o desempenho do colaborador.

Em função dessa informação pode ser necessária uma ação corretiva aquele desempenho, com a intenção de sempre melhorar a equipe como um todo. Sendo assim, a comunicação é uma importante característica, pois com ela o líder leva sua equipe a atingir metas, segundo Coelho (2008). Welch em seu papel de líder, inspirou confiança aos seus liderados na General Electric (GE), dando-lhes liberdade para quebrar as barreiras entre líderes e funcionários, fazendo com que os liderados cooperassem para transformar a GE em uma empresa extraordinária como descreve Krames (2001).

Com esse exemplo, pode-se confirmar que a confiança também é um fator importante para uma liderança eficaz, pois os colaboradores se esforçam ao máximo para honrar a confiança depositada em cada um deles. Porém, este fator, tão importante para um líder, não é um processo fácil e rápido. Conforme Robbins (2005), confiança se conquista com tempo e com exemplos de boas atitudes. Um líder deve ter a confiança de seu liderado e, só desta forma, ele assumirá os riscos das ações por ele propostas. Para adquirir confiança há necessidade de cinco principais dimensões, afirma Robbins (2005), são elas:

- a) Integridade: um líder deve ser honesto quanto às suas intenções para com os liderados e a empresa;
- b) Competência: se refere às habilidades que o líder tem. Os liderados devem sentir que o líder sabe, e tem habilidades necessárias para o cargo;
- c) Consistência: o líder deve ter segurança em suas ideias e ações. Os liderados precisam ter garantia de que estão agindo de forma correta e de que, se algo sair errado, o líder saberá direcioná-los para a melhor solução;

- d) Lealdade: a equipe deve confiar que será protegida pelo seu líder em qualquer situação, e que o mesmo não irá tirar vantagem própria com os efeitos positivos da equipe;
- e) Abertura: deve-se demonstrar que o líder é digno de confiança total.

A autoconfiança também instiga confiança na equipe, pois com ela o líder exibe suas ideias e visões futuras com mais convicção ao seu grupo e, conforme Bateman e Snell (2010) influencia o grupo a atingir os objetivos proposto por ele. Krames (2001) define, por fim, que a confiança depositada nos colaboradores faz com que eles consigam tomar decisões, de acordo com a direção do líder.

Existem três diferentes tipos de tomada de decisões, são elas: autocráticas, compartilhadas e delegadas, define Maximiano (2008). Cada tipo é utilizado de acordo com o líder da equipe que tem a necessidade de tomar uma decisão para solucionar algo na empresa.

As decisões autocráticas são tomadas apenas pelo líder e transmitidas para a equipe. De acordo com o autor, geralmente são decisões que devem ser definidas em pouco tempo, o que não ocorre quando se compartilha esta atividade, pois que demora um pouco mais de tempo, visto que deverá ser tomada com o consenso de todos e que é o caso seguinte. As decisões compartilhadas, conhecidas também como decisões democráticas segundo Bateman e Snell (2010), são tomadas com opiniões de todos os membros da equipe em conjunto com o líder. É comum, serem definidas em reuniões com o consenso de todos ou a favor da maioria dos membros por meio de votação.

Há pontos fortes e fracos nesta tomada de decisões democrática. Como um ponto forte, observa-se que a variedade de conhecimentos em uma equipe ajuda a formular maior número de ideias para a tomada de decisão, explica Robbins (2005). Além da aceitação maior desta decisão tomada em grupo, pois como foi discutida e aceita por consenso, ou pela maioria, todos aderem ao conceito de que aquela decisão é a melhor solução e que irá dar certo. Já os pontos fracos são o tempo maior para definir qual a tomada de decisão e, principalmente, não ser atribuída a responsabilidade dos resultados a apenas um indivíduo.

Por fim, as decisões delegadas, também chamadas de *laissez-faire* por Bateman e Snell (2010), ao contrário das autocráticas, não têm nenhuma influência do líder. Maximiano (2008) afirma também que, para ocorrer este tipo de decisão, o líder deve deixar claro até que

ponto o grupo pode tomar decisões.

Para influenciar a equipe, o líder deve ter a capacidade de motivá-la, de tal forma que o grupo trabalhe para atingir o objetivo geral da empresa, que é passado através das visões do líder. Paschoal (2006) define motivação como uma forma de encorajar o liderado a realizar suas funções com ânimo e dedicação.

A motivação está diretamente ligada ao esforço de um indivíduo para atingir metas estabelecidas, definem Novo *et al.* (2008). O esforço da equipe deve ser direcionado ao objetivo da empresa. Para motivar a equipe o líder deve saber também qual é a intensidade do esforço e a persistência do mesmo em relação às metas estabelecidas. Ou seja, a quantidade e o tempo máximo que o grupo está disposto a se esforçar para chegar ao resultado desejado. Quando o líder consegue manter sua equipe motivada, ela sempre se esforçará ao máximo para atingir as metas estabelecidas por ele. Maximiano (2008) aponta três práticas que o líder pode utilizar para motivar seus seguidores, são elas:

- a) Redesenho de cargos: é a diversificação das atribuições dos colaboradores. Pode ser feita aumentando as funções dos indivíduos, dando mais poder de decisão aos membros da equipe (*empowerment*) ou, até mesmo, fazendo rodízio dos cargos exercidos dentro da equipe;
- b) Programas de incentivo: prática voltada ao desempenho dos colaboradores. Quando o desempenho está de acordo ou acima das metas desejadas, pode-se premia-lo com programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias ou viagens;
- c) Participação nos lucros e resultados: porcentagem dos lucros e resultados da empresa que é dividida entre os colaboradores.

Uma forma de motivar a equipe de trabalho é, de acordo com Bateman e Snell (2010), estabelecer metas. Slater (1999) assegura que as metas devem estar de acordo com o objetivo geral da empresa, ou seja, primeiro se estabelece o objetivo geral, e conforme as condições internas e externas do ambiente em que a empresa está inserida se definem as metas, deixando liberdade aos liderados para atingirem estas metas da forma como acham melhor.

As metas devem ser desafiadoras para a equipe se esforçar ao máximo e se manter motivada a alcançá-las, porém possíveis de serem alcançadas. Ou então, em vez de motivação nasce o sentimento de incapacidade, o que faz o liderado não conseguir mais obter o resultado esperado pela empresa, esclarecem Bateman e Snell (2010). Conforme os autores, quando se trabalha em equipe não é aconselhável estabelecer metas individualistas, pois elas geram disputas entre os membros da equipe, reduzindo assim a colaboração de todos para atingir a meta da equipe e muitas vezes gerando conflitos.

O conflito acontece entre duas ou mais pessoas, quando há divergências de ideias, opiniões, atitudes. Geralmente é mais propício entre pessoas que têm pouca afinidade, afirma Pinho (2006). A melhor forma de resolver conflitos é utilizar o sistema participativo, toda equipe em conjunto com o líder administram as tarefas, desta forma pode-se verificar um problema ou conflito logo no início, e solucioná-lo o mais rápido possível, asseguram Novo et al. (2008). Para que isto aconteça o líder deve estabelecer a liberdade de comunicação e servir de apoio para a equipe em qualquer situação.

A resolução de um conflito pode ser feita através da negociação, também conhecida como barganha. Há dois tipos de barganha, a barganha distributiva, que o ganho de um indivíduo é correspondente à perda de outro. E a barganha integrativa, quando os membros entram em conformidade e ambos ganham com a negociação realizada, estabelecendo novamente o princípio de confiança (PINHO, 2006).

Para liderar uma equipe de trabalho, o líder deve ter poder de influenciá-la. O poder do líder é definido por Robbins (2005) como poder pessoal, o qual não necessita de um cargo ou hierarquia para ser exercido. O autor afirma também que o poder pessoal pode ser desempenhado de três maneiras:

- a) Poder de talento: ocorre quando o líder possui habilidades técnicas e específicas sobre as atividades que a equipe desempenha;
- b) Poder de referência: ocorre quando o liderado deseja possuir as características pessoais do líder, ou seja, o liderado tenta tornar-se parecido e agradar seu líder por admirá-lo;
- c) Poder carismático: ocorre quando o líder é carismático, ou

seja, quando o líder está disposto a correr riscos, é digno de confiança, possui visão futura, comunicação eficaz e é capaz de influenciar o liderado a ter sonhos com os benefícios que pode ter no futuro da empresa, motivando-se a atingir metas e obter resultados.

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a entrevista com a proprietária da Energética Farmácia de Manipulação caracterizou-se o ambiente organizacional. Há dois anos a proprietária da microempresa era a farmacêutica responsável do local quando surgiu a oportunidade de comprar o negócio. Tornou-se proprietária, reestruturou a organização do seu modo, mudou logotipo e nome fantasia e permaneceu com a equipe de trabalho da qual também fazia parte.

A farmácia têm em seu quadro de funcionários onze pessoas, todas do sexo feminino, entre 20 e 30 anos que trabalham em quatro setores: recepção, laboratório de sólidos, laboratório de homeopatia e florais e laboratório de semissólidos. Três são recepcionistas, seis trabalham no laboratório, uma é líder da recepção e a proprietária é líder dos laboratórios.

A empresa oferece treinamento interno a todas as funcionárias, principalmente às auxiliares de laboratório que trabalham diretamente com os produtos fabricados, com supervisão da proprietária, também farmacêutica responsável. As líderes procuram manter a interação com as equipes por meio do diálogo. Com a observação participativa percebeu-se que há comunicação sem barreiras entre equipes e líderes. A farmácia beneficia as colaboradoras com grandes descontos em produtos para uso pessoal e também produtos gratuitos quando apresentadas receitas médicas não sendo para estética.

Na teoria dos estilos de liderança é possível treinar um líder através do comportamento que ele deve ter com a equipe, afirma Pinho (2006). O estilo do comportamento do líder resulta em três modelos de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal (*laissez-faire*).

Na liderança democrática o líder faz parte da equipe, participa

das atividades desenvolvidas e debate com a equipe qual é o melhor modo de realizá-las. Na pesquisa pôde-se observar que tanto a líder da recepção quanto ao líder dos laboratórios se enquadram na liderança democrática, pois 100% das recepcionistas acham que sua líder participa do desenvolvimento das atividades, e 67% das funcionárias do laboratório tiveram esta mesma visão de sua líder. Já na liderança liberal, conforme o referido autor, o líder deixa a critério da equipe todas as atividades a serem desenvolvidas, só auxiliando quando for contatado.

Apenas 33% das funcionárias do laboratório acreditam que a líder tem um comportamento liberal. Sugere-se que a líder dos laboratórios analise se não está deixando decisões importantes nas mãos da equipe, pois se as lideradas tomarem decisões errôneas a líder terá que assumir os resultados.

Conclui-se que a participação das líderes no desenvolvimento das atividades deve permanecer, pois com isso as líderes conseguem estabelecer uma relação de confiança com a equipe, o que motiva os colaboradores a participar na busca de resultados positivos.

Um líder deve interagir com a equipe através de uma comunicação em comum, alegam Novo *et al.* (2008), e para este processo ser eficaz, utiliza-se o feedback, procedimento utilizado pelo líder como análise do trabalho realizado por cada membro da equipe, assim a mesma estará sempre em uma melhoria contínua. Observa-se que para as duas equipes há um relacionamento de troca de ideias com as líderes, pois 100% das recepcionistas e 67% das funcionárias do laboratório confirmaram a relação, no entanto 33% das funcionárias do laboratório acreditam que a líder apenas escuta a equipe.

Já a líder da recepção e a líder do laboratório afirmaram manter um relacionamento de troca de ideias para chegar a decisões. Conclui-se que a comunicação eficaz está acontecendo dentro da empresa em ambos os setores. Sugere-se à empresa continuar mantendo esta interação entre líderes e equipes para que estas se sintam motivadas e em aprimoramento contínuo.

A motivação da equipe acontece quando o líder é capaz de influenciar o liderado a realizar suas atividades, e conforme Paschoal (2006) o liderado se sente satisfeito e feliz por fazê-las. Novo *et al.* (2008) afirmam também que a equipe é motivada quando o líder estabelece metas. Maximiano (2008), por sua vez, declara que o líder

pode utilizar o programa de incentivo para premiar o membro da equipe que atingir as metas estabelecidas com viagens, mercadorias ou até mesmo gratificações monetárias.

A pesquisa aponta que o agradecimento do líder, quanto às atividades é esperado por 67% das recepcionistas e 50% das funcionárias do laboratório. E um benefício é esperado por 33% das recepcionistas e 50% das funcionárias do laboratório. Conclui-se através destes dados que para as funcionárias da recepção o agradecimento e o reconhecimento da líder já motiva a equipe. Enquanto que a líder dos laboratórios pode motivar sua equipe com um programa de reconhecimento, segundo a opinião de 50% das entrevistadas. Mas faz-se necessária a premiação com benefícios quando as metas são atingidas. A empresa deve analisar qual o tipo de benefício pode oferecer para satisfazer os outros 50% das entrevistadas do laboratório e 33% das recepcionistas.

Para o líder influenciar uma equipe ele deve ter poder pessoal, define Robbins (2005), que pode ser de três formas, pelo talento, pela referência ou pelo carisma. O poder do talento acontece quando o líder possui conhecimento das atividades desenvolvidas pela equipe. Na pesquisa pode-se observar que 100% das colaboradoras da recepção e dos laboratórios afirmam que suas líderes dominam o assunto que lideram. Isto também é confirmado pelas duas líderes ao afirmar que realizam na prática, todas as atividades desenvolvidas pela equipe. Sugere-se que as líderes permaneçam com estas atitudes, pois quando o líder tem um poder de talento, ou seja, possuem habilidades técnicas do assunto que lidera, a equipe tem confiança em seguir suas decisões e tem facilidade em aceitar suas ideias. No caso estudado, em que há relacionamento de troca de ideias, é importante que a equipe acredite que as opiniões do líder vão levar a resultados onde a empresa e os funcionários serão beneficiados.

Ter a confiança da equipe faz com que a comunicação seja eficaz, pois conforme Krames (2001), a confiança quebra as barreiras de comunicação e também faz com que o liderado coopere em todas as atividades, ou até mesmo em uma mudança ou transformação da empresa. Verifica-se na pesquisa que 100% das recepcionistas têm confiança em sua líder, o que também é confirmado pela líder quando afirma que se considera uma pessoa de confiança, pois tem um bom diálogo com sua equipe e conhece muito bem a função a ser

desempenhada porque já fez parte da equipe como liderada. Entretanto, somente 50% das colaboradoras dos laboratórios têm confiança em sua líder, e 50% têm respeito pela mesma.

A líder dos laboratórios responde que acredita ser uma pessoa de confiança, pois permite a sua equipe falar sobre seus problemas e entende as dificuldades, uma vez que já foi funcionária da empresa antes de ser proprietária. Conclui-se que a líder da recepção deve conservar esta confiança sempre mantendo o diálogo com as recepcionistas. Sugere-se que a líder dos laboratórios continue com suas atividades, pois a confiança será adquirida com um pouco mais de tempo, já que ela está realizando um bom trabalho como líder, como se pode analisar nos resultados obtidos pela pesquisa realizada com sua equipe. Recomenda-se também que esta líder analise se realmente está dando total abertura a sua equipe para falar sobre problemas, pois se constata que 50% da equipe têm dificuldade de falar sobre todo e qualquer problema com sua superior. Tal fato pode ser um risco, pois alguns problemas omitidos podem trazer graves consequências, como atraso ou erro em medicamentos, por exemplo.

Na teoria de traços de personalidade acredita-se que existem características que são necessárias para ser um líder, assegura Robbins (2005). Os traços físicos, intelectuais e a cooperação são apresentados como sendo algumas destas características (PINHO, 2006).

Na pesquisa pode-se avaliar que as duas líderes conseguem atrair as equipes através da cooperação, pois 100% das funcionárias da recepção e 67% das funcionárias dos laboratórios confirmaram a cooperação. As duas líderes citam a característica de cooperação como forma de atrair as subordinadas. Sugere-se, então, que a cooperação seja um traço de personalidade sempre presente ao exercer a liderança, pois traços físicos e traços intelectuais com o tempo podem tornar-se obsoletos.

Vale ressaltar que 33% da equipe dos laboratórios são atraídas por traços intelectuais. Recomenda-se que a líder deste setor analise se as atividades onde não há cooperação são de alto risco para a empresa e, como atrai uma parte de sua equipe através de traços intelectuais, continue sempre aperfeiçoando seus conhecimentos e habilidades técnicas.

A liderança transformacional possui o carisma como

característica, o que ajuda a influenciar o liderado, mas difere da liderança carismática, pois o líder tem a capacidade de diferenciar cada membro da equipe e estimulá-lo a fim de obter resultados, definem Bateman e Snell (2010).

Na farmácia, 67% das recepcionistas acreditam que sua líder tem capacidade de transformação e 67% da equipe dos laboratórios tem esta mesma opinião de sua líder. A líder da recepção diz tentar transformar a equipe a fim de alcançar objetivos organizacionais, já a líder do laboratório diz que não tenta transformar a equipe, apenas estimula a vontade de trabalhar para ajudar no futuro da empresa. Pode-se observar também que ambas as líderes passam inspiração a suas equipes, como apontado por 33% das colaboradoras tanto da recepção como dos laboratórios.

De acordo com Dubrin *apud* Pinho (2006), esta capacidade de passar inspiração e confiança para a equipe é uma característica típica da liderança carismática. Recomenda-se às líderes que adquiram a capacidade de transformação para moldar as equipes com requisitos necessários para obter o sucesso empresarial. Apenas passar inspiração não é suficiente para que os membros das equipes aceitem e procurem concretizar as visões e ideias das líderes. Para isso, elas devem reconhecer pontos fortes, pontos fracos, objetivos pessoais e profissionais de cada colaborador.

O líder tem suas atitudes e características direcionadas a cada membro da equipe, pois trabalha para motivar os funcionários a desenvolver atividades com eficácia com a finalidade de obter resultados positivos para a empresa. Já o gerente é totalmente voltado às atividades desenvolvidas pela equipe. Além de ser autoritário, supervisiona todas as atividades e estrutura a equipe para saber qual é a responsabilidade de cada funcionário. Na empresa pesquisada percebe-se que as duas líderes direcionam sua atenção à equipe, pois 100% das recepcionistas e 67% das funcionárias dos laboratórios descrevem que suas líderes entendem as necessidades dos funcionários. Conclui-se que as líderes estão fazendo um bom trabalho e devem continuar a dar ênfase às colaboradoras para motivá-las e ter a confiança delas. Porém, 33% das colaboradoras dos laboratórios afirmam que sua líder coloca responsabilidades pelas tarefas.

Sugere-se que esta líder avalie se, ao deixar algumas tarefas

em total responsabilidade da equipe, não está colocando a empresa em risco e se a interação com esta parte da equipe está sendo suficiente para adquirir a confiança das colaboradoras.

Pode-se observar com o estudo que a equipe da recepção está 100% motivada, enquanto que na equipe do laboratório 67% das funcionárias tem este mesmo sentimento. Conforme Paschoal (2006) a motivação é o que dá ânimo ao colaborador para exercer suas funções com eficácia. 33% das funcionárias do laboratório respondem que sua líder dá treinamento contínuo. O treinamento é algo que realmente deve existir para as colaboradoras, principalmente quando a empresa estiver passando por alguma mudança ou lançando um produto novo. Porém, a líder do laboratório deve verificar se esses 33% das colaboradoras estão motivados ou se estes treinamentos contínuos são uma forma de tentar corrigir erros ou atingir metas que não estão sendo cumpridas. Talvez um simples diálogo ou a oferta de algum benefício seja necessário para motivá-las.

Verifica-se que as duas líderes atendem as expectativas de todas das colaboradoras. A líder da recepção afirma que, mesmo tendo mais experiência, acredita atender parcialmente as expectativas. A líder do laboratório, no entanto, explica que é nova no ramo como empresária, então ainda deve mudar um pouco para atender todas as expectativas. Recomenda-se às líderes que sempre estabeleçam uma interação com as equipes para verificar se as expectativas estão sendo atendidas e em quais características e comportamentos podem melhorar para serem líderes eficazes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de verificar qual a percepção que a equipe tem de seu líder quando descreve suas características e seu modelo de liderança. Pois devido à presença no mercado, de líderes incompatíveis com a equipe e com a empresa, muitas organizações não alcançam o sucesso organizacional. O resultado da pesquisa com líderes e equipes da Energética Farmácia de Manipulação permite identificar o modelo de liderança exercido por cada líder e suas características, assim como, sugestões e conclusões para exercer uma liderança eficaz.

A equipe da recepção classifica o modelo de liderança exercido por sua líder como democrática, pois afirmam que ela participa de todas as atividades desenvolvidas pela equipe. As características percebidas pela equipe são comunicação eficaz, poder de talento, confiança, cooperação e capacidade de motivar. A líder da recepção tem capacidade de transformação, como afirma a maioria dos membros de sua equipe, apesar de algumas acreditarem que ela possui apenas capacidade de inspiração. As lideradas afirmam também que sua superior entende suas necessidades, e que atende todas as suas expectativas. Conclui-se através destas percepções e análises feitas pela equipe, que a líder está sendo eficaz em sua função, necessitando apenas de pequenas modificações para sempre manter sua equipe motivada para alcançar o sucesso empresarial. Para isto, além de agradecer sempre à equipe, sugere-se que a líder analise qual é o benefício desejado por suas lideradas quando atingem metas.

A líder dos laboratórios têm características semelhantes à líder da recepção. A maioria de sua equipe também afirma que, nas atividades desenvolvidas, ela sempre está presente e, por isso, é considerada uma líder democrática. Assim como a equipe da recepção, a equipe dos laboratórios define que sua líder domina o assunto que lidera, tendo então o poder de talento, e atende todas as expectativas de sua equipe. As demais características percebidas pela maioria da equipe são: comunicação eficaz, cooperação, capacidade de motivar e de transformar, e a ênfase às necessidades. Há uma minoria que tem uma percepção diferente, acreditam que a líder apenas escuta a equipe e deixa as atividades por conta da mesma, sendo considerada uma líder liberal. Nas características citadas por esta minoria são os traços intelectuais que as atraem: a inspiração criada pela líder em sua equipe, o treinamento contínuo e a responsabilidade da equipe nas tarefas como ênfase da líder. Já confiança é passada apenas para metade da equipe, a outra metade tem respeito por sua líder.

Mesmo fazendo um trabalho reconhecido pela maioria da equipe, sugere-se à líder dos laboratórios algumas mudanças para conquistar a confiança e motivar todas as lideradas. Partindo da confiança, sugere-se que a líder analise se há barreira na comunicação, pois existe dificuldade de algumas lideradas em expor problemas e isto pode ser um risco para a empresa. Já sobre a motivação, recomenda-se

que a líder avalie que tipos de benefícios são desejados por sua equipe ao atingir metas e analise também se os treinamentos contínuos são uma forma de ocultar a falta de motivação de algumas lideradas e gerar falhas na produção.

As organizações devem estar sempre em busca do modelo de liderança eficaz, que esteja em conformidade com sua equipe e objetivos, para alcançar o sucesso empresarial, pois é o líder que influencia sua equipe a participar da busca por resultados positivos.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. 14. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Marcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KRAMES, Jeffrey A. Jack Welch. **de A a Z: mais de 250 termos, conceitos, estratégias e iniciativas do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.