

E



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ELAINE CRISTINA SILVESTRE

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO
ATINGIMENTO DAS METAS**

Brasília
2015

ELAINE CRISTINA SILVESTRE

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO
ATINGIMENTO DAS METAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Felipe Burle dos Anjos

Brasília
2015

ELAINE CRISTINA SILVESTRE

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO
ATINGIMENTO DAS MÉTAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching

Data de Aprovação:

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho aos meus pais, Jorge e Fátima, ao meu marido Leonardo e à minha filha Fernanda, com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Como boa católica que sou, agradeço a Deus por ter atendido às minhas orações, não me deixando desistir.

Não posso deixar de mencionar todos os professores e colegas que estiveram comigo ao longo do curso de Gestão de Pessoas e *Coaching*, tornando essa experiência, além de agradável, enriquecedora para a minha vida profissional e pessoal.

Agradeço imensamente à compreensão e apoio do coordenador do curso de Gestão de Pessoas e *Coaching*, Professor Marcelo Gagliardi.

Ao meu orientador, Professor Felipe Burle dos Anjos pela prontidão em que aceitou assumir minha orientação. Agradeço também pela ajuda, dedicação, paciência e disponibilidade, demonstrando seu amor pela profissão e respeito com o próximo.

À CAIXA CRESCER e todos os colaboradores envolvidos no processo, pela disponibilização de informações e atendimento a todos os pedidos e questionamentos feitos.

À minha família, pelo carinho e apoio ao longo da pós-graduação.

“Daí-me, Senhor, a perseverança das ondas do mar, que fazem de cada recuo um ponto de partida para um novo avanço.”

Cecília Meireles

RESUMO

Baseada no estilo de liderança Caminho-Meta, escrita por House e colaboradores em 1971, foi desenvolvida uma investigação científica com a finalidade de avaliar qual o estilo de liderança existente na filial Brasília da empresa CAIXA CRESCER. A empresa é uma *Start-Up* no mercado de microcrédito, tendo em seu quadro mais de 1.000 funcionários. A empresa atua em todo o Brasil, com exceção da Região Norte do país. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa com uma amostra de 09 colaboradores, lotados em cidades do Distrito Federal e Entorno que atuam nos cargos de Orientadores de Crédito e Supervisor de Crédito. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com perguntas abertas. A análise de conteúdo foi utilizada para tratar os dados. Os resultados obtidos demonstraram que não é possível definir qual o estilo de liderança ideal, pois há fatores que influenciam na postura do líder, fazendo com o que o mesmo possa apresentar características contingenciais, que variam de acordo com a situação.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Contingencial. Teoria de Liderança Caminho-Meta. Metas.

ABSTRACT

Based on path-goal theory leadership style, written by House and collaborators in 1971, a scientific research was developed in order to evaluate which leadership style best fits the field of activities of the company CAIXA CRESCER. The company is a Start-Up in the microfinance market, with collaborating staff consists of over a 1,000 employees. The company operates all over Brazil, except for the north region of the country. Initially, a qualitative research with a sample of 09 employees of Distrito Federal and surrounding areas who work in positions of Credit Advisors and Credit Supervisor was conducted. The interviews data collection was made through semi-structured interviews with open questions. The content analysis was used to process the data. The results showed that it is not possible to define which is the ideal leadership style because there are factors that influence the leader's attitudes, causing him to exhibit different types of behavior according to the situation.

Key words: Leadership. Contingency leadership. Leadership Theory Path-Goal. Goals.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CONTEXTUALIZAÇÃO	9
PROBLEMA	10
JUSTIFICATIVA	10
OBJETIVOS	14
1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Liderança.....	15
1.2 Teorias da Liderança.....	16
1.3 Teoria do Caminho-Meta	19
1.4 Metas.....	26
2 MÉTODO	29
2.1 Breve contextualização da empresa estudada	29
2.2 Sujeitos da pesquisa.....	31
2.3 Universo ou população	31
2.4 Plano amostral da pesquisa	32
2.5 Perfil da amostra	32
2.6 O instrumento de coleta de dados.....	33
2.7 Análise dos dados	34
3 RESULTADO E DISCUSSÃO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

INTRODUÇÃO

Contextualização

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por diversas mudanças, desde a competitividade no mercado até a administração de conflitos entre os membros da empresa e destes com a própria instituição. A cada dia, pessoas de diferentes culturas, religiões, gêneros e formações acadêmicas se unem em uma organização, que tem como principal objetivo atingir metas.

Nesse contexto, de que as organizações são criadas para atingir resultados específicos, é evidente a relevância da liderança. Robbins (2009) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Spector (2003) diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outra pessoa.

Diante dessa relação, verifica-se que os líderes atuam para que os demais ajam conforme sua vontade. Para alguns, alcançar esse resultado deve ser feito por meio do poder, que segundo Vecchio (2008, p. 88), é “a habilidade de fazer com que os outros realizem ações que, de outro modo, poderiam não executar”. Já outros acreditam que o ideal é utilizar a influência, processo pelo qual pessoas persuadem outras a seguir seus conselhos, sugestões ou ordens (KEYS; CASE *apud* BENEVIDES, 2010).

As táticas e comportamentos utilizados pelo líder para exercer a influência sobre seus liderados pode definir o estilo de liderança, o que por sua vez pode determinar se essa influência é ou não eficaz. Por esta razão, e a fim de investigar a relação entre os estilos de liderança e o atingimento dos resultados das organizações, esse projeto visa discorrer sobre os conceitos e estilos de liderança, e identificar as relações significativas que existem com o alcance de resultados por meio da influência de suas equipes.

O objeto de estudo deste trabalho são os estilos de liderança. Os estilos serão considerados conforme o estudo de liderança caminho-meta, que são:

- Líder diretivo;

- Líder apoiador;

- Líder participativo;
- Líder orientado.

No primeiro capítulo, apresentamos as referências teóricas e todo o embasamento acadêmico em relação à liderança e suas teorias. Neste capítulo também há um aprofundamento da Teoria do Caminho-Meta, objeto de nosso estudo. O segundo capítulo apresenta uma análise da empresa em estudo, do perfil da amostra e também como foi realizada a coleta e análise de dados. No terceiro e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa.

Problema

A liderança é um dos principais aspectos de relevância para o resultado das organizações. A evolução tecnológica, as mudanças na economia mundial, a concorrência e diversos outros fatores proporcionam grandes transformações no mundo corporativo e, em especial no perfil dos líderes.

Para Spector (2003), estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados. O estilo de liderança é de suma importância para a adequação às transformações ocorridas na organização, pois, existem argumentações de que um indivíduo pode ser um bom líder em uma determinada situação e não ser em outra, o que pode ser determinante para o resultado a ser alcançado.

Diante disso, coloca-se o problema: como o estilo de liderança afeta o atingimento das metas?

Justificativa

Covey (2002, p. 216) diz que “o envolvimento é a chave para a implementação da mudança e para o aumento do sentido do compromisso”. Em todos os âmbitos, é possível visualizar um líder, mesmo que informal.

Na sociedade os líderes são de extrema importância para o seu progresso, evolução e transformação. Temos líderes desde o início de nossas vidas, como nossos pais e professores, apesar de estarmos acostumados a pensar que eles são mais autoridades do que líderes.

Nas organizações, frequentemente os líderes estão associados aos cargos de gestão, o que não significa que ele conseguirá influenciar os outros. Isso faz com que investiguemos qual o perfil de liderança que mais motiva, influencia, convence, pois é clara a relevância que o líder tem para o resultado da organização. “Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (ROBBINS, 2005, p. 258).

No âmbito acadêmico, foi feita uma análise da literatura realizando uma busca na base de dados *Scielo*, utilizando a palavra liderança. Considerou-se para a análise as publicações de 2012 a 2014 de coleções brasileiras. Nas 24 publicações, 06 são voltadas para a área de enfermagem, 05 para esportes, 02 para educação e 09 para a área organizacional.

Guerra e Spiri (2013), em seu trabalho com foco em enfermagem definem liderança como um processo dinâmico e que o estilo adotado é a forma de conduzir uma equipe, não existindo um estilo ideal de liderança.

Na publicação de Resende, Gomes e Vieira (2013), a liderança foi associada ao esporte. Os autores acreditam que o líder, nesse caso representado pelo treinador, e o papel exercido por ele junto aos atletas é importante para os resultados desportivos.

Já na área de educação, Costa e Figueiredo (2013) buscaram compreender a influência da liderança no desempenho docente e discente para buscar respostas que possam melhorar a educação. Batista e Weber (2012) associou o estilo parental de liderança aos professores, uma vez que esses líderes orientam os comportamentos das crianças.

As publicações voltadas para a área organizacional, assim como essa, analisam de forma mais estruturada os estilos de liderança e a influência sobre diversos fatores da organização. Uma dessas publicações é a de Fonseca, Porto e Barroso (2012) com o trabalho intitulado de: O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. O mesmo foi publicado na RAM – Revista de Administração *Mackenzie*, e teve como objetivo mensurar o efeito dos valores nas

atitudes dos indivíduos em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional. Na pesquisa, foi utilizado o teste de hipóteses com uma amostra não probabilística e foram utilizadas as seguintes escalas:

- Valores pessoais: questionário de perfis de valores pessoais – PQ 21 (SCHWARTZ, *apud* FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012), traduzido e validado para o Brasil por Campos e Porto (*apud* FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012). A escala avalia os dez tipos motivacionais propostos teoricamente por Schwartz (*apud* FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012): poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança.
- Atitude perante estilo de liderança: utilizou-se a escala de atitudes perante estilos de liderança (FONSECA; PORTO, no prelo). A escala avalia atitudes dos sujeitos ante os estilos de liderança transformacional e transacional.
- Desejabilidade social: utilizou-se a escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne (GOUVEIA, *apud* FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012), unifatorial, composta por 20 itens, com respostas dicotômicas (V e F).

Um primeiro achado da pesquisa foi que as atitudes perante os dois estilos analisados apresentaram correlação positiva, o que demonstra que os dois estilos não são opostos, e sim complementares. Os resultados apontam ainda que houve preferência em relação à atitude perante o estilo transformacional. Como os estudos apontam que a liderança transformacional é mais efetiva, pode haver uma disseminação desse ideal entre os trabalhadores, de forma a promover uma visão mais positiva desse estilo. Ainda no que se refere à liderança transformacional, os resultados obtidos parecem indicar que, quanto mais o indivíduo dá importância a valores como preocupação com o outro, tolerância e igualdade, mais favorável tenderá a ser sua atitude. Entretanto, quanto mais o indivíduo dá importância a riqueza, controle de recursos, tradicionalismo e diversão, menos favorável será sua atitude. Ressalta-se ainda que também tiveram contribuição significativa na explicação da atitude perante a liderança transformacional o tempo como gestor e a desejabilidade social. Conseguiu-se perceber que quanto mais tempo como gestor e maior a tendência a dar respostas socialmente desejáveis, mais favorável a atitude.

Em relação à liderança transacional, houve correlações negativas e significativas com poder e realização, direção oposta à esperada, bem como com tradição.

Na publicação Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários, de Sant'anna, Paschoal e Gosendo, (2012), o objetivo foi:

1. Testar a relação direta da percepção de suporte organizacional e social no trabalho com o bem-estar no trabalho;
2. Testar o papel moderador dos valores pessoais na relação entre a percepção das oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho e o bem-estar no trabalho

Para o estudo foi utilizado um questionário com quatro instrumentos:

- Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) de Paschoal e Tamoio (apud SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012)
- Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), validado por Tamayo e cols. (apud SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).
- Portrait Value Questionnaire (PQ), para a mensuração dos valores pessoais. A versão utilizada foi a traduzida para o português (PORTO, apud SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).
- Medida de Oportunidades no Trabalho, para permitir a avaliação do efeito de interação das oportunidades no trabalho com os valores pessoais. O modelo proposto neste estudo presume que características do trabalho compatíveis com valores individuais devem incrementar o bem-estar laboral.

Em relação ao primeiro objetivo, o estudo revelou que suporte organizacional, especialmente a gestão de desempenho e a sobrecarga de trabalho, é um bom preditor também do bem-estar no trabalho, construto composto por dimensões hedônica e eudaimônica. Já em relação ao segundo, concluiu-se que o ambiente de trabalho oferece aos indivíduos oportunidades para a satisfação de valores pessoais, as quais, quando presentes, influenciam positivamente o bem-estar.

Apesar de encontrar um considerável número de publicações sobre liderança, verificou-se que poucas tratam da relação entre os estilos de liderança e o atingimento de metas, focos deste estudo. Diante disso, a pesquisa no âmbito acadêmico é justificável visto que hoje se busca cada vez mais o conhecimento sobre a melhora de resultados para as organizações.

Objetivos

O objetivo geral deste projeto é investigar, dentre 03 células no Distrito Federal, qual o estilo de liderança, de acordo com a teoria caminho-meta se apresenta na empresa Caixa Crescer para que se obtenham melhores resultados.

Os objetivos específicos são:

- 1) Descrever os estilos de liderança da organização estudada;
- 2) Analisar os resultados do último trimestre;
- 3) Relacionar estilos de liderança com os resultados obtidos;
- 4) Observar a percepção dos líderes e liderados;
- 5) Alinhar as necessidades de treinamento com o perfil do tipo de liderança identificada.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança

Desde os primórdios da história, busca-se um entendimento sobre a liderança. McShane e Glinow (2014) demonstram a busca incessante pelo tema ao citar que o *Google* oferece como resultado de pesquisa 724 milhões de páginas com as palavras “líder” ou “liderança” (em inglês). O *Google Acadêmico* apresenta 173.000 artigos e livros com uma ou ambas as palavras e a loja on-line da *Amazon* oferece 55.000 livros impressos sobre o tema.

A liderança possui diversas definições e, grande parte delas, contém elementos em comum. “A ideia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamento e sentimentos de outras pessoas” (SPECTOR, 2003, p. 330).

Para Newstrom (2008), liderança é a forma de influenciar outras pessoas de forma que elas trabalhem com entusiasmo para alcançar determinados objetivos. O líder deve ser capaz de auxiliar o indivíduo a identificar suas metas e manter sua motivação para alcançar o resultado esperado.

Hunter (2010) diz que o líder, precisa se desenvolver moralmente de forma a estar capaz de inspirar e influenciar. Isso vai de encontro a ideia de Robbins (2005) quando ele diz que o líder é aquele que inspira seus seguidores por meio de suas palavras, ideias e comportamentos.

É importante ressaltar que nem sempre o gestor é um líder ou vice-versa. A influência pode ser realizada por um ocupante de cargo gerencial apenas por imposição e por direitos formais que a organização a confere, mas não garante a capacidade de liderança eficaz, como diz Robbins (2009). Apesar disso, conforme Vecchio (2008) descreve, uma pessoa pode ser um excelente gerente sem ser líder de um grupo. Isso por que ele executa seu planejamento, controle e organização de forma adequada ao alcance dos resultados. “Os gerentes obtêm resultados ao direcionarem as atividades dos outros, enquanto os líderes criam uma visão e

inspiram os outros para que a realizem, fazendo que eles ultrapassem suas próprias competências normais” (NEWSTROM, 2008, p. 157).

Por outro lado, um indivíduo qualquer que não exerça nenhum cargo de gestão pode exercer uma liderança por meio da interação com os outros. É a chamada liderança informal. “Os líderes informais surgem dos grupos de trabalho e podem maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores” (SPECTOR, 2003, p. 330). Esse tipo de influência para Robbins (2009) é tão ou mais importante quanto a formal, pois pode ser prejudicial ou favorecer a influência da equipe. Tudo depende da posição do líder informal em apoiar ou se opor à organização e ao líder formal, porque em alguns casos ele pode influenciar a equipe a agir de forma menos produtiva ou mais exigente visando obter retribuições, conforme explica Spector (2003).

De acordo com Spector (2003), para a compreensão da liderança, têm-se considerado diversas perspectivas como características, comportamento, contingência e interação. Benevides (2010), afirma que o comportamento da liderança afeta profundamente os subordinados, inclusive no relacionamento consigo mesmos e em relação ao líder.

1.2 Teorias da liderança

As primeiras pesquisas sobre liderança, ocorridas durante a primeira metade do século XX acreditavam que os líderes possuíam características das quais os não-líderes eram desprovidos. Essas características podiam ser físicas, intelectuais ou de personalidade. Nessa categoria, podemos destacar a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços.

Com o declínio das pesquisas baseadas nos traços, passou-se a observar o comportamento dos líderes e como isso estava relacionado ao desempenho dos colaboradores. Essa abordagem comportamental tornava a liderança mais estimulante, “uma vez que os comportamentos e habilidades podem ser aprendidos e modificados, ao passo que muitos são relativamente fixos no curto prazo”

(NEWSTROM, 2008, p. 159). Dentre as pesquisas voltadas para o comportamento dos líderes, destacam-se:

1. **Estudo da Universidade de Iowa:** identificou três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*;
2. **Estudo da Universidade de Ohio:** “o objetivo das pesquisas consistia em compreender qual a eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa (estrutura de iniciação) e para as pessoas (consideração)”. (MAÇÃES, 2014);
3. **Estudo da Universidade de Michigan:** muito semelhante ao estudo de *Ohio*, no entanto, neste estudo o comportamento da liderança era voltado para a orientação aos trabalhadores e a produção.
4. **Grelha de Blake e Mouton ou Grade Gerencial:** desenvolvida em 1964, a Grade Gerencial é uma ferramenta que busca a identificação do estilo próprio do líder.

Com a evolução dos estudos, percebeu-se que o a liderança era mais complexa do que apenas definir traços ou comportamentos preferenciais, e que um fator parecia estar faltando: as análises dos fatores situacionais, daí surgiram as Teorias das Contingências, como por exemplo:

1. **O modelo de Fiedler:** esse modelo supõe-se que “o desempenho do grupo constitui função da combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes da situação” (VECCHIO, 2008. p. 158).
2. **Teoria Situacional de Hersey e Blanchard:** nessa teoria, é feita uma analogia à relação entre pais e filhos. “Da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando estes se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder”. (ROBBINS, 2005, p. 267). Isso significa que conforme a maturidade do liderado aumenta, o líder deve adotar um comportamento que seja mais voltado ao relacionamento e não para a orientação de tarefas.

3. **Teoria do Caminho-Meta:** Para Newstrom (2008), no modelo caminho-meta, também conhecido como caminho-objetivo, desenvolvido por House e outros em 1974, o papel do líder é auxiliar os funcionários a compreender o que deve ser feito (a meta) e como fazê-lo (o caminho). Robbins (2005) acrescenta que o líder deve dar orientação e apoio e que as metas devem estar alinhadas com o objetivo da empresa. Essa teoria, por ser objeto do nosso estudo, será tratada de maneira mais aprofundada.

Como era de se esperar, os estudos sobre liderança não pararam por aí e a cada dia, surgem novas teorias e abordagens sobre liderança. Uma delas, talvez a mais atual é a Teoria da Atribuição, que ressalta os aspectos simbólicos da liderança. “As pessoas atribuem valor, significados e comportamentos aos líderes, por esse motivo a abordagem é denominada de teoria da atribuição” (TADEUCCI, 2011, p. 155). Nessa teoria podemos destacar:

1. **Liderança Transacional:** “tem por base o estabelecimento de trocas, sejam elas de ordem econômica, política ou psicológica” (BERGAMINI *apud* TADEUCCI, 2011). McShane e Glinow (2014) acrescentam que os líderes transacionais influenciam seus funcionários utilizando-se de recompensas e penalidades. “Quando os administradores recompensam pelo alto desempenho, repreendem ou punem pelo baixo desempenho e motivam os subordinados reforçando comportamentos desejados e extinguindo ou punindo os indesejados, eles praticam a liderança transacional” (JONES; GEORGE, 2012, p. 321).
2. **Liderança Transformacional:** esse tipo de liderança é baseado na construção de comportamentos afetivos e na confiança estabelecida entre líder e liderado. Para Mc Shane e Glinow o líder transformacional “motiva os seguidores por comportamentos que persuadem e conquistam a confiança”. Segundo Jones e George (2012), quando um líder adota a liderança transformacional seus subordinados estão mais propensos a ter maiores níveis de satisfação e desempenho. Nesse tipo de liderança, o líder reconhece o papel fundamental que ele pode

exercer em momentos de crise de mudança, frisando a importância da sua visão e do estímulo intelectual (ROBBINS, 2009, p. 156).

3. **Liderança Carismática:** na liderança carismática os líderes, além de carismáticos, são empolgados e autoconfiantes e utilizam essas habilidades para que seus liderados sigam e apoie entusiasticamente sua visão, segundo Jones e George (2012). Ao longo da história, foi possível identificar não só nas organizações, mas na sociedade, alguns líderes carismáticos, tais como John F. Kennedy, Mahatma Ghandi e Nelson Mandela. Esses são os casos de funções positivas da liderança carismática. No entanto, há também o denominado “lado escuro” da liderança carismática, pois, ao reconhecer os resultados dos líderes carismáticos, as organizações podem passar a tratá-los como “ídolos”, oferecendo benefícios e vantagens sem precedentes. Isso acarreta em desvirtuamento por parte do líder, fazendo-o esquecer dos objetivos da empresa e focando apenas nos seus interesses pessoais.
4. **Liderança Servidora:** abordagem desenvolvida em 1970 por Greenleaf em 1970, onde se acredita que o líder deve abdicar de seus interesses pessoais em prol de seus funcionários, empresa e clientes. (TADEUCCI, 2011, p. 160). Newstrom (2008) acrescenta que o desafio do líder servidor está em auxiliar os outros a alcançarem seus objetivos enquanto são desenvolvidas habilidades e capacidades.

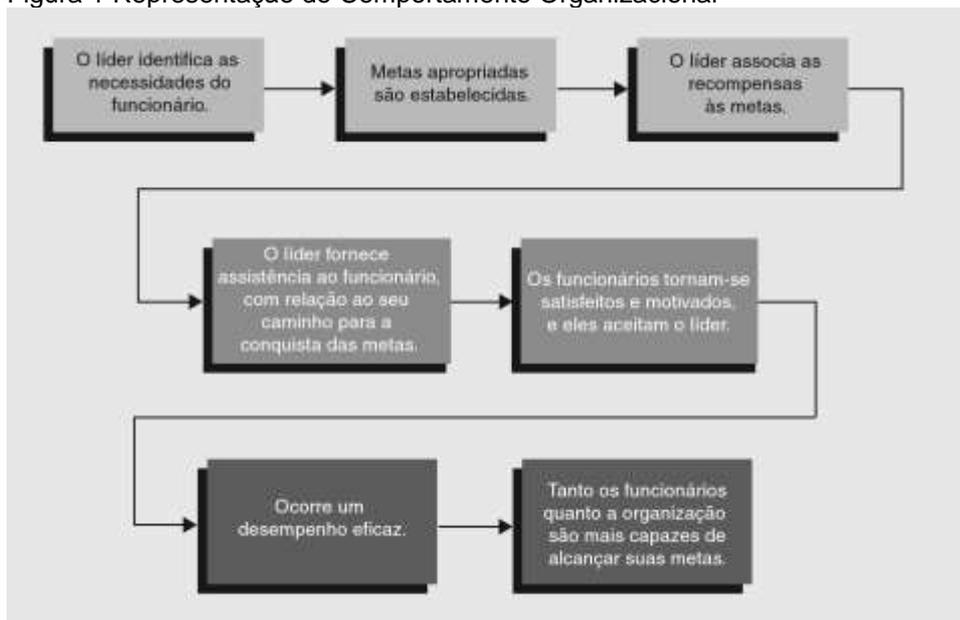
1.3 Teoria do Caminho-Meta

A teoria do caminho-meta (*path-goal*), também conhecida como caminho-objetivo desenvolvida por Robert House e outros é uma derivação da teoria do caminho-meta de motivação apresentada por Martin G. Evans (1970), que foi baseada na teoria da Expectativa de Vroom (1964). House, em seu estudo, tomou como princípio o que os líderes podem fazer em relação à satisfação, motivação e o

desempenho dos subordinados. “O propósito da teoria é o de explicar o relacionamento entre o comportamento do líder e a motivação de seus subordinados” (HOUSE; DESSLER apud ONO, 2006).

Spector (2003) afirma que o líder pode aumentar a motivação e a satisfação dos subordinados, recompensando o bom desempenho e facilitando para que os subordinados concluam suas tarefas. Essa teoria afirma que os líderes eficazes asseguram que quem tem bom desempenho receba recompensas mais valorizadas do que quem tem mau desempenho. No entanto, é importante que os líderes mostrem aos funcionários como o alcance das metas trará benefícios não só para eles, mas também para a organização.

Figura 1 Representação do Comportamento Organizacional



Fonte: NEWSTRON, 2008, p. 168.

A teoria do caminho-meta afirma que os líderes podem adotar um dos quatro comportamentos identificados, onde cada um depende das características do liderado e da situação. São eles:

1. **Líder diretivo:** esclarece os comportamentos que proporcionam uma estrutura psicológica para os subordinados. É encorajador, estrutura a divisão das tarefas de forma clara e proporcionam orientação

específica onde os liderados devem acatar as regras estabelecidas. É comum utilizarem cronogramas de atividades.

2. **Líder apoiador:** é cordial e está atento às necessidades e o bem estar dos subordinados e buscar criar um bom ambiente de trabalho. Em geral, são líderes amigáveis e acessíveis, buscam fazer pequenas coisas para deixar o trabalho mais prazeroso e tratam todos de forma igualitária. Esse tipo de liderança pode aumentar a satisfação dos colaboradores que realizam tarefas repetitivas ou consideradas desagradáveis.
3. **Líder participativo:** partilha informações e consulta seus colaboradores. Busca usar as sugestões dos liderados à medida que as decisões finais vão sendo tomadas. Os comportamentos dessa liderança incentivam o envolvimento dos subordinados em decisões que vão além das suas atividades normais.
4. **Líder orientado:** busca a excelência, fixa metas desafiadoras e confia que seus subordinados terão bom desempenho. Modela entusiasticamente os comportamentos desejados.

O modelo caminho-meta sustenta que os líderes eficazes são capazes de escolher o estilo comportamental (ou estilos) mais adequado para cada situação. Isso demonstra que na teoria do caminho-meta, o método de classificar um líder em apenas um estilo é inválido e que os líderes variam o seu modo de lidar com os subordinados da forma que lhe for mais conveniente.

Para McShanne e Von Glinow (2014), como toda teoria de contingência, os estilos de liderança identificados na teoria caminho-meta serão eficazes em algumas situações, mas não em outras. “O tipo de comportamento que o líder deve praticar, precisa considerar não só as características pessoais dos liderados, como também os fatores contingenciais dentro dos quais eles exercem suas atividades”. (TADEUCCI, 2011, p. 140).

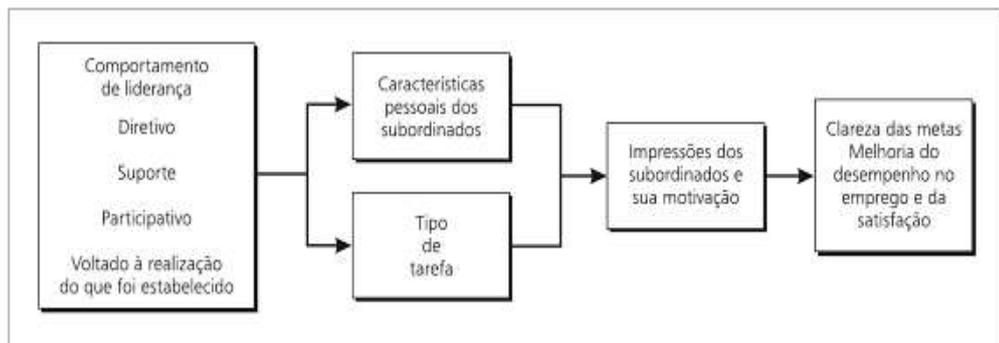
Há dois grupos de fatores contingenciais que devem ser analisados:

1. **As características dos funcionários:** avalia-se a personalidade dos subordinados de forma a determinar como eles reagirão ao comportamento do líder e “até que ponto eles percebem tal comportamento como uma fonte potencial imediata de satisfação de necessidades” conforme explica Mullins (2008).
2. **O tipo de tarefa:** aqui se avalia a rotina e a estruturação das tarefas realizadas pelos subordinados.

Esses fatores determinam as impressões e motivações dos subordinados, mantendo claras as expectativas em relação às relações, desempenho e satisfação com o trabalho.

Por exemplo, quando uma tarefa é altamente estruturada, as metas estão à vista de todos e os subordinados ficam confiantes, então, um estilo diretivo de liderança pode não ser bem aceito. Contudo, quando uma tarefa é completamente desestruturada, a natureza das metas não fica clara e os subordinados carecem de experiência, o que favorece um estilo de liderança diretivo (MULLINS, 2008, p. 250).

Figura 2 Representação da teoria caminho-meta de liderança.



Fonte: MULLINS, 2008, p. 250.

Alguns autores acrescentam ainda que as características do ambiente de trabalho do funcionário é uma contingência a ser analisada na teoria caminho-meta, visto que se a estrutura e o ambiente de trabalho não forem adequados, a motivação e a satisfação dos colaboradores podem ser reduzidas.

Diante desses fatores e ao longo das pesquisas realizadas sobre o assunto foram elaboradas hipóteses onde uma variável situacional pode influenciar em um ou mais comportamentos do líder nos resultados dos subordinados.

1. Hipótese relacionada ao comportamento do líder diretivo

A liderança diretiva tem um impacto positivo sobre os subordinados quando as tarefas não são estruturadas. Ao contrário, quando as tarefas são simples e altamente estruturadas, os subordinados podem perceber a liderança diretiva como uma imposição de controle (ONO, 2009, p. 59).

“Além disso, a teoria afirma que se as tarefas ambíguas estiverem sendo desempenhadas por subordinados muito autoritários e de visão estreita, haverá necessidade de mais liderança diretiva” (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009, p.230).

Para Jones e George (2012) os comportamentos diretivos alcançam melhores resultados sobre os subordinados que possuem dificuldade em completar tarefas que lhe foram determinadas, mas podem ser prejudiciais se os subordinados forem independentes e que gostem de autonomia.

2. Hipótese relacionada ao comportamento do líder apoiador

A liderança de apoio apresenta melhor resultado quando os subordinados atuam em tarefas repetitivas, desagradáveis, estressantes ou frustrantes, visto que o líder ao buscar um melhor ambiente de trabalho, compensa as condições adversas. Esse tipo de liderança é aconselhável “quando os subordinados estão sofrendo uma alta carga emocional” (JONES; GEORGE, 2012, p. 316).

3. Hipótese relacionada ao comportamento do líder orientado

Jones e George (2012) explicam que os líderes orientados podem aumentar a motivação dos subordinados de alto desempenho e que se encontram entediados. No entanto, pode-se obter um resultado negativo caso esse comportamento seja utilizado com colaboradores que já se encontram esgotados, em seus limites.

A liderança orientada para a realização pode incentivar os subordinados a lutar para atingir um alto padrão de desempenho e a ter mais confiança na sua habilidade de atingir metas desafiadoras. Para subordinados em trabalhos ambíguos, não-repetitivos, a liderança orientada para a realização deveria aumentar suas expectativas de que o esforço conduza ao desempenho desejado (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009, p.230).

4. Hipótese relacionada ao comportamento do líder participativo

São eficazes quando há a necessidade do apoio da equipe em uma decisão.

A liderança participativa deve promover a satisfação em tarefas não-repetitivas que permitem o envolvimento do ego dos subordinados. Por exemplo, o envolvimento em um projeto de pesquisa desafiador permite que os funcionários se orgulhem de estarem participando do desafio do projeto em si. Em tarefas repetitivas, os subordinados não-autoritários ou de mente aberta também ficam satisfeitos com um líder participativo. Num trabalho em que o funcionário coloca porcas em parafusos horas seguidas, por exemplo, os que não são autoritários vão gostar de ter um líder que lhes ofereça formas de envolvimento que ajudem a quebrar a monotonia (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009, p.230).

Jones e George (2008) acrescentam ainda que, com base na teoria da expectativa da motivação, a teoria caminho-meta fornece três diretrizes que devem ser seguidas para que os líderes sejam efetivos:

1. Descobrir quais resultados os subordinados estão tentando obter de seus trabalhos e da organização. Esses resultados podem ir desde pagamentos satisfatório e segurança no trabalho a uma jornada de trabalho razoável e a atribuições de cargo desafiadoras e interessantes. Depois de identificar esses resultados, o líder deve ter autonomia para definir se deve ou não distribuí-los.
2. Recompensar os subordinados pelo alto desempenho e cumprimento do objetivo com os resultados que eles desejam.
3. Esclarecer aos subordinados os caminhos para o cumprimento dos objetivos, remover quaisquer obstáculos para o alto desempenho e expressar confiança na capacidade dos subordinados. Isso não significa que um líder precise dizer o que deve ou não ser feito. Em vez disso, ele deve certificar-se que os subordinados têm conhecimento sobre o que devem realizar e que os mesmos têm os níveis necessários de capacidades, recursos e confiança para terem sucesso.

Ono (2006) afirma que a teoria de liderança do caminho-meta questionou quatro suposições colocadas por estudos antecessores:

1. Foi a primeira a especificar convincentemente comportamentos múltiplos do líder. A teoria especificou quatro variedades distintas de

comportamento, colocando em questão o que até então era tido como verdade sobre a exclusividade e primazia da tarefa e comportamentos orientados para o relacionamento.

2. Estabelece que a liderança, em sua essência, é mais um fenômeno diático que um fenômeno grupal. Isto nega o que era tido como verdadeiro em relação à uniformidade e consistência da liderança de grupo e abriu um campo para considerações de abordagens de individualização, para o gerenciamento da liderança.
3. Acelerou o movimento das pesquisas de comportamento organizacional em direção às abordagens contingenciais, ao identificar combinações de variáveis mais complexas, que moderam os efeitos dos comportamentos dos líderes.
4. Direcionou a base, considerando situações onde os comportamentos dos líderes são de pouca ou nenhuma importância. A teoria estabelece que o comportamento do líder será motivador à medida em que complementa o ambiente de trabalho e suplementa com o que está faltando.

McShane e Glinow (2014) afirmam que um estudo recente constatou que esta teoria explica mais sobre a liderança eficaz do que outra perspectiva popular da liderança, por exemplo, a transformacional. Newstrom (2008) acrescenta que esse modelo tem grande contribuição para a identificação de variáveis contingenciais bem como dos comportamentos disponíveis para o líder. Ele afirma ainda que o modelo é inusitado, visto que relaciona diretamente o estilo de liderança a um modelo motivacional subjacente.

Apesar da sua popularidade, vários estudos concluíram que o modelo carece de suporte empírico e que ainda está sendo testado de forma mais abrangente, o que dificulta o entendimento de sua estruturação. “A pesquisa existente sugere que o uso desse modelo estabelece uma correlação entre a satisfação do funcionário e a liderança, mas seu impacto sobre seu desempenho ainda não está totalmente documentado” (NEWSTROM, 2008, p. 169). Ono (2006) diz que a ausência de um

questionário único para o teste da teoria dificulta a mensuração das variáveis descritas na teoria.

1.4 Metas

Para o melhor desempenho de uma organização, a definição de metas e objetivos é crucial, pois, é isso que define o papel e as atividades dos líderes, que aqui desempenham o papel de gestor. Segundo Bateman e Snell (2011) gestão nada mais é que trabalhar com pessoas e recursos para atingir metas organizacionais.

Daychouw (2007) afirma que as metas são uma fragmentação de um objetivo, que permitem distribuir melhor as tarefas, acompanhar os resultados e corrigir alguns erros que possam ocorrer. Para Schienle (2009) as metas são capazes de motivar em curto prazo, mas com a visão em longo prazo. Com um planejamento estruturado, considerando os recursos financeiros, humanos e materiais é mais provável que os resultados sejam alcançados, pois, assim é mais fácil organizar a equipe e os recursos necessários para aproveitar as oportunidades.

Matos, Matos e Almeida (2007) definem três partes que constituem a meta: um objetivo operacional, um valor e um prazo.

Bateman e Snell (2011) acreditam que para ter eficácias, as metas precisam ser:

1. Específicas – quando há clareza sobre as metas e os comportamentos e resultados determinados, os colaboradores saberão se estão indo em direção a elas. Apesar de cada um contribuir de forma individual, todos devem contribuir para o alcance da meta comum, é o que diz Caravantes, Panno e Kloeckner (2004).
2. Mensuráveis – na medida do possível, uma meta deve quantificar os resultados de forma a verificar se poderá ou não ser alcançada.

3. Factíveis (mas desafiadoras) – as metas devem apresentar certa dificuldade, no entanto, os funcionários precisam reconhecer que podem alcançá-la. “Quando você trabalha para alcançar uma meta desafiadora, sente-se motivado” (SCHIENLE, 2009, p. 12).
4. Relevantes – as metas devem ter contribuir para a missão geral da empresa e não ir contra seus valores, inclusive éticos.
5. Limitada no tempo – para que as metas sejam eficazes, é necessário estabelecer um prazo para alcançá-las.

As metas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos, táticos e operacionais para serem realmente eficazes. Isso se faz por meio do planejamento estratégico e o gestor é papel essencial na elaboração desse planejamento, pois, se antigamente apenas se recebia o planejamento estratégico da alta administração das organizações, hoje os gestores de todas as partes da empresa são envolvidos na formulação e implantação (BATEMAN; SNELL, 2011). “As metas traduzem a visão e a estratégia da empresa em objetivos individuais que são distintos, embora paralelos” (SCHIENLE, 2009, p. 66).

Além das metas, é importante avaliar outros fatores, também chamados de indicadores. Na área comercial, há alguns indicadores que estão relacionados com os resultados das vendas:

1. *Ticket* Médio de venda

Tem como objetivo analisar o aumento ou decréscimo do faturamento bruto em função dos preços praticados. Esse indicador é avaliado pelo total de vendas dividido pelo número total de clientes atendidos. O resultado é importante porque ajuda a mensurar a lucratividade da empresa e a sinalizar oportunidades de aumentá-la. Aumentar o *ticket* médio é fazer o mesmo grupo de clientes comprarem mais.

2. Inadimplência

Segundo o Banco Central, trata-se do percentual de operações em atraso superior a 90 dias.

3. Margem Bruta

É utilizado para calcular o percentual de vendas em termos monetários que sobra após a empresa arcar com o custo do produto, mercadoria ou serviço vendido.

Ao considerar esses indicadores além da meta, os gestores conseguirão ter uma visão mais ampla do mercado, o que o tornará mais eficiente na gestão de sua equipe. Um gestor da área de vendas pode visualizar oportunidades de melhorias e, otimizar de forma significativa o desempenho da sua equipe ao adotar o monitoramento os principais indicadores comerciais.

2. MÉTODO

Este trabalho envolveu o método de pesquisa descritiva, que procurou descrever as características do grupo estudado e comprovar as hipóteses para a mostra em questão.

2.1 Breve contextualização da empresa estudada

A empresa onde o estudo foi realizado é considerada uma *startup*, ou seja, uma empresa nova, com modelo inovador e enxuto e que tem como objetivo crescer com custos baixos. A empresa foi criada em agosto de 2013 com modelo de gestão privada e tem como acionista a CAIXA Par, subsidiária da Caixa Econômica Federal.

O objetivo da empresa é dar acesso ao crédito aos microempreendedores individuais (MEI), com um sistema de orientação e acompanhamento dos negócios realizados por orientadores. É o chamado Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), que pode ser contratado a partir de R\$ 300,00, até o limite de R\$ 15.000,00. São duas modalidades: capital de giro (crédito de curto prazo, com valores pequenos, sem carência e que pode ser renovado sucessivamente em valores cada vez maiores em função do desenvolvimento do negócio do cliente) e investimento (voltado para complementar as necessidades de investimento como máquinas, equipamentos e pequenas reformas, daqueles empreendedores que desejam expandir seus negócios). Além do MPO, são ofertados outros produtos como seguros e leitoras de cartão de crédito para celular, por exemplo.

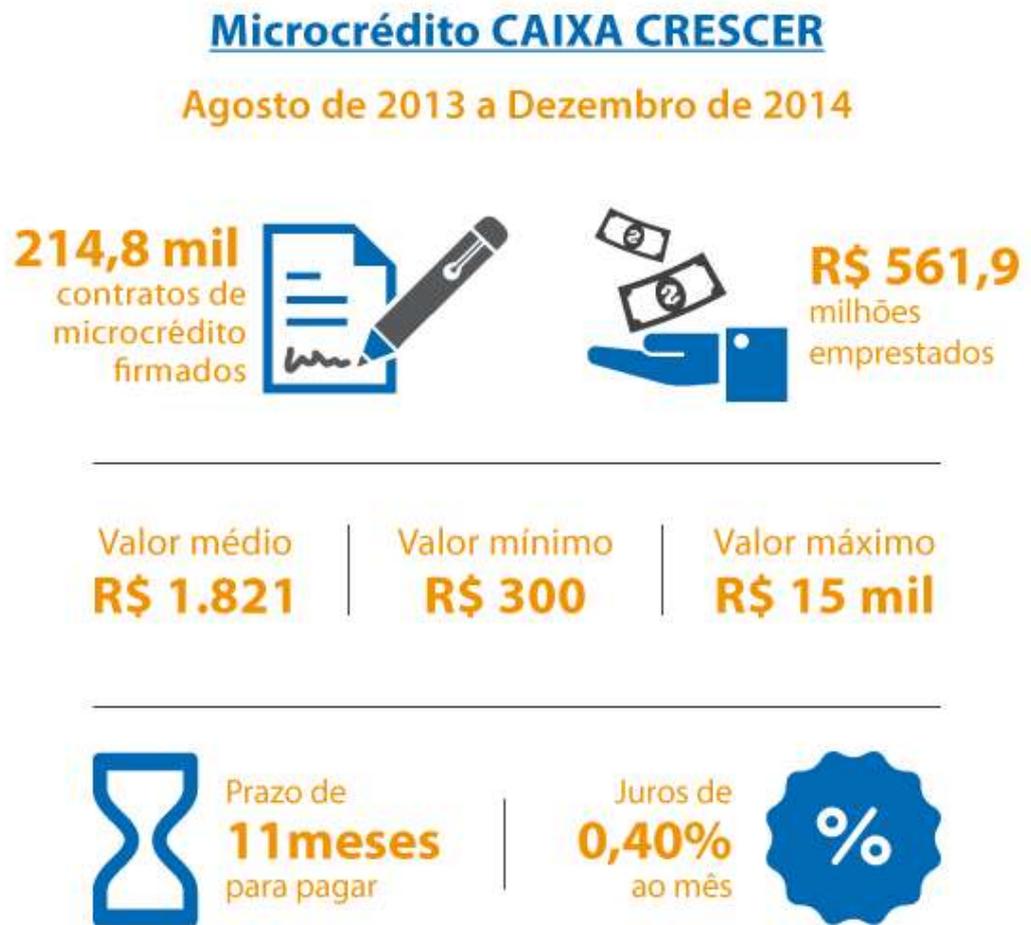
A empresa oferece os seguintes benefícios: auxílio transporte, auxílio refeição, plano de saúde e seguro de acidentes pessoais. A remuneração dos supervisores varia entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.000,00 e dos orientadores de crédito entre R\$ 820,00 e R\$ 900,00. Além desses valores, os mesmos recebem comissão caso atinjam as metas que para os supervisores é de, no mínimo, 480 contratos e

para os orientadores 32 contratos. A comissão respeita uma faixa que varia de acordo com o número de contratos assinados.

Os orientadores de crédito exercem suas atividades, em grande parte do tempo, em área externa, apresentando o produto de modo a prospectar clientes que tenham interesse em adquirir o MPO. Já os supervisores, ficam alocados em agências da Caixa Econômica Federal em espaço cedido pela instituição para atendimento aos clientes que decidiram adquirir o produto e precisam formalizar o processo com a assinatura do contrato. A empresa atua nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e conta com 1.152 funcionários, entre eles, 60 supervisores e 900 orientadores de crédito, que atuam diretamente com os microempreendedores. As regiões são divididas por células que contam com 1 supervisor, 15 orientadores de crédito e 1 assistente operacional. Os orientadores de crédito, em especial, são selecionados nas comunidades onde irão atuar, o que permite uma identificação entre ele e o MEI, uma vez que os dois vivem a mesma realidade. A seleção dos orientadores é feita por meio de consultorias de RH, anúncios em jornais e no site da CAIXA CRESCER, divulgação por filipetas e indicação de colaboradores. A empresa tem o índice de *turnover* elevado, apresentando em 2014 uma média de 51%. Para o orientador de crédito, a empresa exige o ensino médio completo e em geral, jovens que estejam iniciando sua vida profissional. Já para os supervisores, é desejável o ensino superior completo e experiência na área de vendas de pelo menos 02 anos. No entanto, faz parte da política da empresa o recrutamento interno, onde é possível aproveitar colaboradores que se destaquem.

Segundo a Agência de Notícias da Caixa, até dezembro de 2014, a empresa firmou 214,8 mil contratos, totalizando R\$ 561,9 milhões em concessão de crédito. O valor médio emprestado aos microempreendedores é de R\$ 1.821,00, com prazo de pagamento de 11 meses e juro de 0,40% ao mês.

Figura 4 Cenário de vendas Caixa Crescer



Fonte: <http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=1866>

2.2 Sujeitos da pesquisa

Os pesquisados são indivíduos na faixa etária entre 25 e 49 anos, ocupantes dos cargos de Supervisor e Orientador de Crédito que estão na empresa há pelo menos 03 meses.

2.3 Universo ou população

O universo da pesquisa é constituído por 05 supervisores e 85 orientadores de crédito que estão lotados em no Distrito Federal, totalizando 90 pessoas.

2.4 Plano amostral da pesquisa

“A composição da amostra refere-se aos elementos escolhidos para formá-la e ao seu dimensionamento” (ACEVEDO; NOHARA, 2006, p. 59).

Os funcionários foram selecionados pela técnica não probabilística por conveniência, ou seja, de acordo com a disponibilidade das equipes e do investigador.

O tamanho da amostra foi de 09 elementos (03 supervisores e 06 orientadores de crédito), pois a amostragem não probabilística não exige que se utilize uma fórmula para encontrar o tamanho da amostra.

Os colaboradores exercem atividades externas e sem controle de jornada, ou seja, não possui horário fixo de trabalho, o que dificultou o acesso para as entrevistas. Por esse motivo, optou-se por conduzir o trabalho a partir de uma amostra por conveniência, mesmo tendo ciência das limitações deste método.

2.5 O perfil da amostra

Este item descreve o perfil da amostra por meio de dados demográficos selecionados, como sexo, idade, nível de instrução, número de filhos e estado civil.

Foram entrevistados 09 indivíduos, dos quais 78% tinham entre 25 e 40 anos e 22% tinham 41 anos ou mais. 66% da amostra eram de mulheres. O estado civil predominante é o casado. 55% dos entrevistados não possui filhos e 45% possui dois filhos ou mais.

33% possui segundo grau completo, 22% nível superior em andamento e 45% superior completo.

2.6 O instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com perguntas abertas, aplicada face a face por um entrevistador, no caso, a autora do trabalho. O objetivo da entrevista é de captar as percepções que os líderes e liderados possuem sobre o estilo de liderança e sobre quais fatores afetam o atingimento das metas. As entrevistas foram feitas no local e horário de trabalho. Devido ao barulho, não foi possível gravar as entrevistas. Foram feitas anotações que depois foram mostradas para os entrevistados para validar o conteúdo coletado.

Foram elaborados dois roteiros, um para os Supervisores e outros para os Orientadores de Crédito. A entrevista com os Supervisores seguiu o seguinte roteiro:

- 1) Como você avalia o seu estilo de liderança?
- 2) Quais os obstáculos/dificuldades enfrentados no desempenho da liderança?
- 3) Se você pudesse mudar, o que você faria diferente?
- 4) Quais fatores, em sua opinião, mais afetam o alcance dos objetivos?
- 5) Como você avalia o comportamento dos liderados?

Para os Orientadores de Crédito, foram feitos os seguintes questionamentos:

- 1) Como você avalia o estilo de liderança do seu supervisor?
- 2) Quais os obstáculos/dificuldades enfrentadas no desempenho das suas atividades?
- 3) Se você pudesse mudar, o que você faria diferente?
- 4) Quais fatores, em sua opinião, mais afetam o alcance dos objetivos?
- 5) Como você avalia o comportamento dos seus pares?
- 6) O quanto você acha que o seu líder influencia no seu resultado?

Após a realização das entrevistas, percebeu-se a necessidade de esclarecimento sobre alguns pontos. Para isso, a entrevistadora entrou em contato via telefone explicando sobre o motivo da ligação e colhendo maiores informações sobre os relatos dos entrevistados. Posteriormente, foi enviado um *e-mail* com as entrevistas transcritas para que, individualmente, cada entrevistado desse a sua aprovação.

Foi perceptível nas entrevistas via telefone que os entrevistados estavam mais à vontade para falar sobre os problemas, em especial os Orientadores de Crédito, quando o assunto tratado foi a liderança.

2.7 Análise dos dados

Para este estudo, foi indicada pelo professor orientador a utilização da metodologia de Análise de Conteúdo, uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa elaborada por Laurence Bardin (2011), que a define como:

Um conjunto de técnicas e análises das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN apud CÂMARA, 2013).

Bardin (apud CÂMARA, 2013) define que a análise de conteúdo prevê três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

Figura 3 Três fases da Análise de Conteúdo.



Fonte: CÂMARA, 2013, p. 183.

A pré-análise é o momento da organização, da sistematização das ideias iniciais. Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. Neste trabalho, foram utilizadas as entrevistas transcritas conforme detalhado no item 3.5. Nesta fase, foram obedecidas as regras de exaustividade (questionou-se até que todas as dúvidas foram esclarecidas e nada foi omitido), representatividade (a amostra utilizada representou o universo), homogeneidade (os dados referiam-se ao mesmo tema, foram obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes) pertinência (os documentos foram adaptados ao conteúdo e objetivo da pesquisa) e exclusividade (um elemento não foi classificado em mais de uma categoria).

Após a leitura de todas as entrevistas realizadas, a etapa de exploração do material foi iniciada. Inicialmente, foi realizado o processo de codificação, que compreende a escolha de unidades de registro. Neste estudo, optou-se por utilizar temas, ou seja, frases ou recortes das entrevistas com conteúdo essencial para o processo de análise. Em seguida, foi feita a categorização das entrevistas, que é o processo de classificação dos elementos que constituem um conjunto. A categorização acontece em razão das características em comum. Para alcançar os objetivos da pesquisa, optou-se por separar a pesquisa em três categorias:

- Liderança
- Alcance de metas
- Condições de trabalho

Logo após a definição das categorias, agruparam-se os temas nas categorias definidas em quadros matriciais e a autora procurou preservar na íntegra a fala dos entrevistados.

A terceira e última fase é denominada de tratamento dos resultados – a inferência e interpretação.

Câmara (2013) explica essa fase da seguinte forma:

As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais (CÂMARA, 2013, p. 189).

Câmara (2013) reforça a importância do referencial teórico, uma vez que ele é quem dá o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. “A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação”.

Para auxiliar na análise dos dados, foi realizado um levantamento sobre o resultado, levando em consideração as variáveis: quantidade de vendas de MPO, *Ticket Médio* e Inadimplência.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

O objetivo principal deste estudo foi investigar qual o estilo de liderança se adéqua melhor às atividades da Caixa Crescer para que se obtenham os melhores resultados. Para a análise foram considerados os estilos de liderança conforme a teoria caminho-meta, que para Robbins (2009) é voltada para líderes transacionais, que é aquele líder que conduz ou motiva na direção dos resultados, por meio da definição clara de papéis e das exigências das tarefas. Embora haja inúmeros trabalhos sobre o tema, não há um número considerável de pesquisas brasileiras que tenham testado a teoria de House.

Para este estudo, foram selecionadas três células para serem analisadas: Gama, Guará e Valparaíso. As mesmas foram escolhidas devido ao fácil acesso por parte da autora do trabalho e, também, pela maior disponibilidade de tempo dos supervisores e dos orientadores de crédito.

Nos últimos três meses as células atingiram os seguintes resultados:

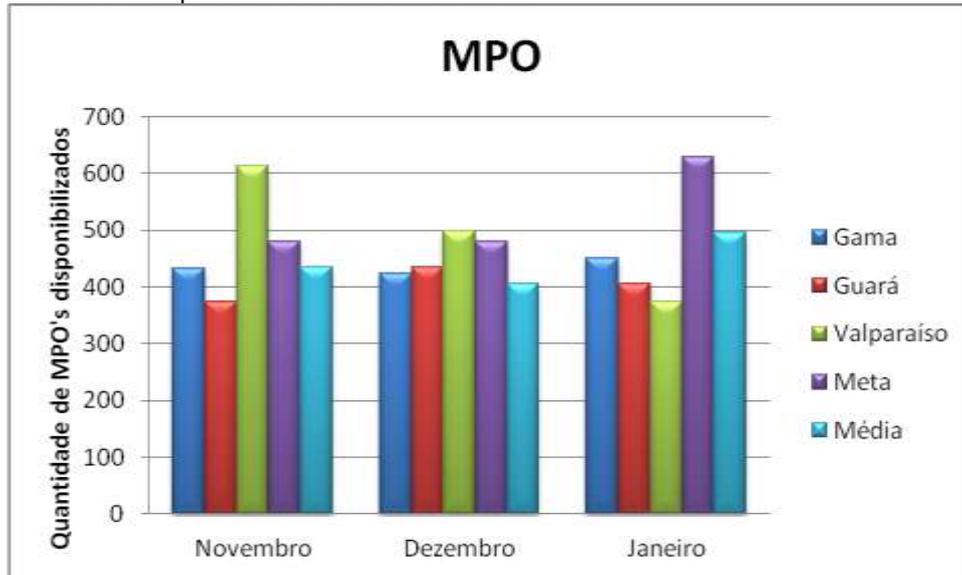
Em relação à quantidade de venda de MPO's, pode-se verificar que no mês de novembro de 2014, apenas a célula Guará não atingiu a meta. Em janeiro de 2015, mês em que houve uma elevação na meta, nenhuma das células conseguiu alcançar a determinação da empresa. No geral, a célula Valparaíso foi a que alcançou melhores resultados, visto ter alcançado o maior número de vendas nos meses de novembro e dezembro de 2014 e também na média dos meses analisados.

Tabela 1 Resultado das vendas de MPO.

	MPO			
	Novembro	Dezembro	Janeiro	Média
Gama	433	425	450	436
Guará	375	435	405	405
Valparaíso	614	498	375	496
Meta	480	480	630	530

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1 Comparativo das vendas de MPO.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A célula Valparaíso também apresentou os melhores resultados na variável *Ticket Médio*, apesar de ter superado a meta somente no mês de dezembro.

Tabela 2 Valor médio de vendas.

<i>TÍCKET MÉDIO</i>				
	Novembro	Dezembro	Janeiro	Média
Gama	R\$ 1.836,06	R\$ 1.874,55	R\$ 1.817,28	R\$ 1.842,63
Guará	R\$ 1.835,86	R\$ 2.028,15	R\$ 2.040,86	R\$ 1.968,29
Valparaíso	R\$ 1.936,65	R\$ 2.047,48	R\$ 2.056,05	R\$ 2.013,39
Meta	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.033,33

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 Comparativo do valor médio de vendas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

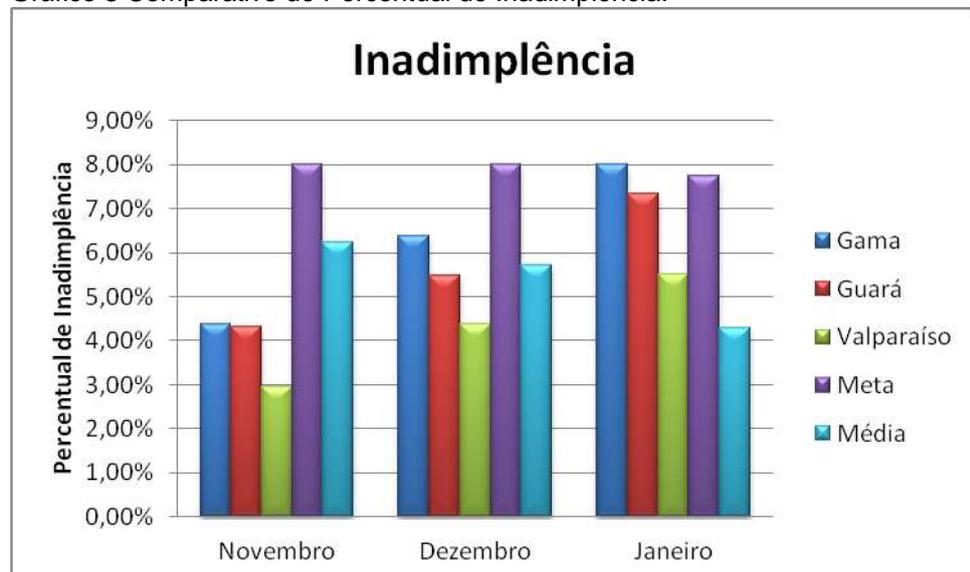
Também no quesito Inadimplência a célula Valparaíso alcançou os melhores índices, tendo o menor percentual de colaboradores em atraso.

Tabela 3 Percentual de Inadimplência

INADIMPLÊNCIA				
	Novembro	Dezembro	Janeiro	Média
Gama	4,37%	6,38%	7,99%	6,25%
Guará	4,33%	5,49%	7,35%	5,72%
Valparaíso	2,96%	4,39%	5,52%	4,29%
Meta	8,00%	8,00%	7,75%	7,92%

Fonte: Elaborador pelo autor.

Gráfico 3 Comparativo do Percentual de Inadimplência.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dessa análise, podemos concluir que a célula Valparaíso apresenta, entre os principais indicadores avaliados pela organização, os melhores resultados. Considerando a média, a célula Gama apresentou os piores resultados nos quesitos *Ticket Médio* e *Inadimplência*.

Na categoria Liderança, foram incluídos os seguintes temas: Estilo de Liderança, Obstáculos no desempenho da liderança e Influência do líder.

No tema estilo de liderança, como era esperado, identificou-se a presença de diferentes estilos na organização, pois, conforme a teoria caminho-meta os líderes eficazes são capazes de escolher o estilo comportamental (ou estilos) mais adequado para cada situação. Foi possível inferir dentre a amostra analisada que o supervisor da base Gama, apresenta mais características do Líder Apoiador, aquele que está sempre atento às necessidades e bem estar do colaborador, é amigável e acessível. Um de seus subordinados descreveu o supervisor como “[...] *uma pessoa que interage com a equipe. É de fácil adaptação*”. Outro funcionário afirmou que o gestor é “*carismático, atencioso e sabe ouvir a equipe*”. Ele relatou também que “[...] *já aconteceu do resultado da equipe não estar muito bom e o supervisor foi com alguns orientadores para ajudar a vender*”.

Na base Valparaíso, as entrevistas demonstraram que o líder possui, em sua maioria, características de uma liderança orientada. O próprio líder afirma que “*os colaboradores devem dar o melhor de si*”. Essa afirmação está de acordo com a liderança orientada, pois, ela confia que seus subordinados terão bom desempenho. Nesse tipo de liderança, o líder modela entusiasmamente os comportamentos desejados. Fica evidente que isso ocorre, quando há o relato de que o líder “[...] *faz o acompanhamento do colaborador com frequência e tentar estar próximo para visualizar os resultados*”.

Já na base Guará, o líder apresenta características de liderança diretiva, onde os líderes proporcionam orientação específica onde os liderados devem acatar as regras estabelecidas. A própria supervisora relata que “[...] *quando a equipe tem muito a vender, ela não dá sugestões, ela determina o que tem que ser feito*”.

Apesar da dominância desses estilos, houve diferentes relatos que apresentam características de todos os tipos de Liderança Caminho-Meta. Isto já era esperado, uma vez que a própria teoria afirma que o estilo pode variar de acordo com a situação.

A pesquisadora buscou entender sobre dificuldades dos líderes no desempenho do seu papel, pois, conforme Tadeucci (2011), os fatores contingenciais dentro dos quais eles exercem suas atividades devem ser considerados para auxiliar na forma do supervisor se comportar. Foi perceptível que o excesso de demandas, ocasionado pelo número reduzido de colaboradores, exige que eles atuem de forma operacional, desviando-os dos principais objetivos de um líder que é encorajar, motivar e manter a sua equipe focada em um resultado. Por ser uma empresa recente, ainda carece de estruturação em suas atividades e no seu quadro de funcionários. A busca pela redução de custo e o modelo de negócios enxuto faz com que o quadro de funcionários seja reduzido e muitas atividades sejam atribuídas à mesma pessoa. Isso pode ser comprovado quando um dos líderes entrevistados declara: *“[...] no fim do mês, quando acontece o fechamento das metas, está na maior correria para fechar as vendas e ainda tem que enviar os dados para o RH, que são o valor de vale transporte, os colaboradores sumidos, quem está afastado e etc.. Isso toma muito tempo e atrapalha na atividade para qual foi contratado”*.

Quando a influência do líder sobre o resultado é analisada, demonstra-se divergência. Há colaboradores que acreditam não serem afetados pelo seu supervisor. Um orientador afirma que *“[...] as atividades conseguem ser desenvolvidas sem o acompanhamento diário”*. Outro diz acreditar que *“[...] depende dela o desenvolvimento das atividades para passar a informação correta para os clientes”*. O supervisor também foi visto como uma peça operacional, com o papel de apenas lançar os contratos no sistema e que o papel motivador é da instituição *“[...] com os benefícios que oferece e a remuneração adequada”*. No entanto, a maioria dos colaboradores vê o líder como uma figura essencial para os resultados, visto que as orientações sobre o trabalho a ser desenvolvido partem dele. Além disso, creditam ao supervisor o motivo da motivação, do trabalho em equipe e do clima

entre os membros da equipe. *“O supervisor carrega a equipe e percebe quando o colaborador não está bem. Tem sempre uma palavra de incentivo”.*

É de extrema importância a análise dessa questão, visto que a aceitação do líder e de seu estilo de liderança por parte do colaborador pode ser essencial para um melhor desempenho da equipe.

Na segunda categoria, foram observados os fatores que afetam o alcance dos objetivos e as dificuldades no desempenho das atividades.

Dentre os fatores que afetam o alcance dos objetivos foram apresentados fatores como: motivação da equipe, atendimento e satisfação do cliente e o excesso de atividades. Um dos entrevistados afirma: *“se a empresa deixasse as regras mais claras sobre o pagamento da RV os colaboradores não estariam se desmotivando e, em alguns casos, procurando outro emprego”.* Apenas um colaborador alegou não acreditar que exista algo que afete os resultados.

As dificuldades apontadas tratam do material de *marketing*, onde um colaborador afirma que *“o material de marketing não é condizente com os produtos ofertados e sente dificuldades na divulgação”.* 66,66% dos entrevistados apontaram entre outros, o sistema como a principal dificuldade. Foi explicado que o sistema utilizado é antigo, instável, lento e inconsistente. Devido a isso, há a necessidade de retrabalho e, em alguns casos, ocorre a perda do cliente, o que, para uma empresa que tem como objetivo as vendas, é essencial.

A terceira categoria compõe-se dos seguintes temas: comportamento da equipe, carreira e estrutura. Essa categoria está diretamente relacionada às contingências da teoria caminho-meta: características dos funcionários e tipo de tarefa, fatores esses que deixam claras as expectativas dos colaboradores.

No geral, os entrevistados apontaram um bom comportamento da equipe, atuando com confiança, parceria, união e divisão de tarefas. Isso fica evidente quando um colaborador descreve que *“vê a empresa como uma grande equipe. Acha que o que retém os colaboradores é o relacionamento”.* Os supervisores elogiaram suas equipes ao citar que têm orgulho, que os liderados respondem às

expectativas, são competitivos e que cada um possui o seu mérito. Apesar dos relatos positivos, há apontamentos sobre a falta de perfil comercial de alguns colaboradores, que é essencial para o cargo e a o desconhecimento sobre os produtos ofertados. Também foi relatado um problema de comportamento, o qual foi corrigido com uma advertência, o que parece ser uma exceção diante da população estudada.

Spector (2003), afirma que o líder pode aumentar a motivação e a satisfação dos subordinados, recompensando o bom desempenho [...]. Por isso, neste estudo buscou-se saber como os liderados se sentem em relação ao reconhecimento. Ao se tratar de carreira, é perceptível que os colaboradores não estão satisfeitos com as políticas da instituição. Houve mais de um relato sobre a não priorização do recrutamento interno, dificultando a ascensão profissional e reduzindo as expectativas de crescimento. Os entrevistados demonstraram que não se sentem reconhecidos ao perceberem que as vagas em aberto não são divulgadas, ou seja, não há uma política sobre o preenchimento de vagas e o que é precisa ser feito para o desenvolvimento profissional. O recrutamento interno, por não ter suas regras claras e divulgadas amplamente, causa sentimentos ambíguos entre os colaboradores. Um supervisor afirma: *“Acha que alguns novatos não têm perfil para o cargo e acabam desistindo, mas não pedem demissão e começam a dar problemas para serem demitidos”*. Há relatos positivos, como a de uma colaboradora que vê com bons olhos a supervisora ter atuado em outro cargo quando diz: “[...] Já foi orientadora e sabe das dificuldades, então sempre se coloca no lugar do colaborador”, e relatos negativos como, por exemplo: “[...] já viu outros colaboradores terem oportunidade de ir para outras áreas e ela nem mesmo foi convidada”.

Com relação à estrutura física, é unânime a insatisfação em relação ao espaço físico e isso fica comprovado quando um colaborador comenta que *“é muito difícil trabalhar com sol ou chuva”* ou ainda quando outro relata que *“às vezes os atendimentos são feitos na praça de alimentação do shopping onde a agência fica localizada. Isso passa a impressão de informalidade, o que não é bom para a empresa”*. Esse item, inclusive, é citado como um dos fatores que influenciam no alcance dos resultados, visto que em algumas ocasiões há perda de clientes.

Também foi citada a dificuldade com o transporte, onde foi alegado que o valor disponibilizado pela empresa não se faz suficiente para as visitas aos clientes. Essas reclamações devem ser solucionadas pelo líder, pois, conforme Jones e George (2008), uma das diretrizes que devem ser seguidas para que os líderes sejam efetivos é remover quaisquer obstáculos para o alto desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo – investigar qual estilo de liderança, segundo a Teoria Caminho-Meta se adéqua melhor às atividades da Caixa Crescer para que se obtenham melhores resultados – foi alcançado. Levando-se em consideração os números de produção apresentados, os resultados sinalizam que a liderança orientada é a que mais se adéqua às atividades da Caixa Crescer. Como a empresa ainda é uma *startup* no início de suas atividades, seus colaboradores ainda não estão esgotados e nem se encontram no limite de sua insatisfação e, talvez, por isso, esse líder consiga alcançar melhores resultados. Conforme Jones e George (2012), os líderes orientados podem aumentar a motivação dos subordinados de alto desempenho e que se encontram entediados.

Tadeucci (2011), afirmou que os fatores contingenciais dentro dos quais os funcionários exercem suas atividades devem ser levados em consideração na escolha do estilo de liderança. O supervisor que apresentou ser um líder orientado afirma que *“deixa o colaborador à vontade quando está dando resultados, do contrário a cobrança é maior”*. Isso vai de encontro à Teoria Caminho-Meta que afirma que os líderes variam o seu modo de lidar com os subordinados da forma que lhe for mais conveniente.

O propósito da teoria é o de explicar o relacionamento entre o comportamento do líder e a motivação de seus subordinados. E, por isso, é importante destacar que a pesquisa foi importante, não apenas para definir o estilo de liderança mais adequado, mas também, apontar fatores motivacionais que sem dúvida estão influenciando nos resultados obtidos.

Jones e George (2008) afirmaram que com base na teoria da motivação, para que os líderes fossem efetivos, era preciso atender a três diretrizes: descobrir quais resultados os colaboradores esperam da organização, recompensa pelo desempenho e clareza sobre o cumprimento dos objetivos, removendo quaisquer obstáculos para o alto desempenho. Quando se observam

os resultados obtidos, a pesquisa sugere que os colaboradores estão insatisfeitos com o trabalho e que as diretrizes sugeridas por Jones e George não estão sendo atendidas ou observadas por seus líderes.

Essa insatisfação em relação a tantos fatores contingenciais pode ser a principal influência no alcance dos resultados, e não o tipo de liderança, como se pensa. Por isso, a autora acredita que a pesquisa foi válida para a instituição ter parâmetros sobre o que deve ser melhorado, pois, não se deve ter como premissa que apenas o comportamento do líder será o suficiente para a melhora dos resultados.

A autora acredita que o estilo de liderança é sazonal, já que o ambiente influencia na escolha do melhor estilo. Isso dificulta a avaliação da empresa em relação aos atuais líderes, já que eles podem mudar seu perfil de acordo com a situação. Por isso, não se deve utilizar apenas como parâmetro o estilo definido nesta pesquisa, mas sim, uma avaliação individual de cada célula e o perfil de cada equipe.

Por apresentar diversos fatores que influenciam na escolha do melhor estilo de liderança e por não haver um questionário desenvolvido para testar a teoria, é difícil definir qual realmente é o fator primordial para o alcance dos melhores resultados. Dessa forma, sugere-se que a instituição avalie os pontos de insatisfação apresentados na pesquisa e elabore um plano de ação para melhorá-los a curto e médio prazo, buscando, dessa forma, a elevação da motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração** – Guia Completo de Conteúdo e Forma. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2011.

BATISTA, Ana Priscila; WEBER, Lídia Natália D. Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais. **Psicologia Escolar e Educacional**. jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572012000200013&script=sci_arttext>. Acesso em 13 de março de 2015.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelo Líder Brasileiro**. 2010. f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2010.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/306/284>>. Acesso em 28 de outubro de 2014.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Gestão Estratégica de Resultados**. Porto Alegre: Age, 2004.

COSTA, Jorge Adelino; FIGUEIREDO, Sandra. Quadros de Referência para o desempenho dos líderes escolares. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 21, n. 79. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v21n79/02.pdf>>. Acesso em 08 de março de 2015.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAYCHOUM, Mehri. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. [S.l.]: Brasport, 2007.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcante. O Efeito dos Valores Pessoais nas Atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**. mai./jun. 2012. Disponível em: <[HTTP://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007](http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007)>. Acesso em 08 de março de 2015.

GUERRA, Karina Juliana; SPIRI, Wilza Carla. Compreendendo o Significado da Liderança Para o Aluno de Graduação em Enfermagem: Uma Abordagem Fenomenológica. **Revista Brasileira de Enfermagem**. mai./jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000300015>. Acesso em 17 de março de 2015.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2012.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual da Gestão Moderna – Teoria e Prática**. Lisboa: Actual, 2014.

MATOS, José Gilvomar R.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro; MATOS, Rosa Maria B. **Análise do Ambiente Corporativo: Do Caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente, realidade Global**. 6 ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill Brasil, 2014.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho**. 12 ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill Brasil, 2008.

ONO, Arnaldo Turuo. **Teoria da Liderança do Caminho-Meta**: um estudo em busca de evidências na realidade brasileira. 2006. f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

RESENDE, Rui; GOMES, Rui; VIEIRA, Orlando. **Liderança no Futsal de Alta Competição**: Importância dos Resultados Desportivos. Jun. 2013. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/24278>>. Acesso em 03 de março de 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**. set./out. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000500007&script=sci_arttext>. Acesso em 03 de março de 2015.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNG, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

SCHIENLE, Kathleen. **Metas – Defina Objetivos e Supere Adversidades**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 2003.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: Iesde Brasil, 2011.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

