

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FERNANDA FERNANDES DE SOUZA

**A LIDERANÇA *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DOS
LIDERADOS: EVIDÊNCIA OU UTOPIA?**

CRICIÚMA

2017

FERNANDA FERNANDES DE SOUZA

**A LIDERANÇA *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DOS
LIDERADOS: EVIDÊNCIA OU UTOPIA?**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador(a): Prof^a Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes.

CRICIÚMA

2017

FERNANDA FERNANDES DE SOUZA

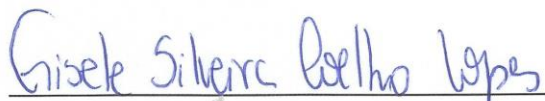
**A LIDERANÇA COACHING NAS ORGANIZAÇÕES NA PERCEPÇÃO DOS
LIDERADOS: EVIDÊNCIA OU UTOPIA?**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.


Orientadora: Prof^ª. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 29 de novembro de 2017

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes – UNESC - Orientadora



Prof^ª.Esp. Cleusa Ronsani – UNESC



Prof^ª. Ma. Valéria de Araújo – UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, sempre me apoiando e me motivando a não desistir, e não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional e pela força e fé que me renovam todos os dias. Sem Ele, os ganhos e oportunidades na minha vida não seriam possíveis, bem como o término de minha graduação ao fim de todo trabalho e dedicação depositados.

Aos meus pais, Adão Honorato de Souza e Jane Fernandes de Souza, que desde a minha infância me proporcionaram a melhor qualidade de vida e valores para que eu pudesse seguir nos estudos. Agradeço sua atenção, paciência, carinho e amor para comigo mesmo nos momentos difíceis, em todos esses anos de faculdade, apoiando-me sempre nas minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Minha gratidão a minha orientadora, Gisele Silveira Coelho Lopes, professora que ganhou ainda mais a minha admiração por sua paciência, dedicação, inteligência e comprometimento comigo. Pessoa que virou noites ao meu lado para que isso fosse possível, e me ajudando sempre para que este estudo virasse realidade, contribuindo com todo seu conhecimento e suas melhores ideias. Alguém que se tornou para mim uma grande amiga e que será inesquecível ao longo de minha trajetória profissional.

Agradeço à coordenação do curso de Administração de Empresas, por oferecer aos alunos as melhores condições de estudo possíveis, nos envolvendo em eventos direcionados à nossa área, como viagens, *workshops* e visitas de campo, cada vez mais nos ofertando a chance de nos desenvolver profissionalmente.

Finalizo, agradecendo as pessoas que aceitaram ser entrevistadas por mim de diversas regiões do Sul de Santa Catarina, que prontamente acataram às minhas necessidades, atendendo-me vindo até a instituição para participar dos meus grupos de pesquisa, abrindo mão de seu tempo e lazer para colaborar com que esta pesquisa se tornasse viável.

RESUMO

O *coaching* vem cada vez mais se mostrando como uma ferramenta potencial que visa desenvolver as empresas que o adere. Este evento facilita a gestão de pessoas, o que gera relações mais humanizadas e facilita o cumprimento das metas pessoais e organizacionais. Esta prática aplicada às lideranças contribui ainda mais, visto que torna equipes mais consolidadas e motivadas a evoluir. Sendo assim esta pesquisa busca compreender com base no discurso dos liderados, as evidências da liderança *coaching* em relação às experiências com os líderes nas organizações do sul catarinense. Teoricamente, buscou-se analisar o percurso histórico pelas teorias tradicional-funcionalistas da liderança, bem como as definições, contribuições e desafios do *coaching*. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de grupos de discussão. Ao todo foram 5 (cinco) grupos que resultaram em 37 entrevistados. Os resultados revelaram a identificação de 4 (quatro) categorias: a liderança *coaching*, a liderança autocrática, a liderança voltada ao *status* e, a postura do liderado em relação a liderança. Essas categorias emergiram dos discursos dos grupos de discussão que permitiu compreender a visão de mundo dos liderados em relação a postura da liderança nas organizações que fazem parte. Foi possível concluir que existem diversas formas de liderança nas empresas de hoje, porém algumas delas já apresentam comportamentos de líderes *coaching*, que tem foco no desenvolvimento pessoal e do liderado que visa atingir os objetivos da organização e também nota-se que há muitas lideranças que ainda precisam aperfeiçoar e treinar seu modo de lidar e gerenciar pessoas.

Palavras-chave: Líder. Liderança *Coaching*. Liderado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Líder tradicional e líder contemporâneo	17
Quadro 2 - Definições de Coaching.	22
Quadro 3 - As diferentes crenças entre os líderes e os <i>coaches</i>	25
Quadro 4 - Perfil dos membros selecionados nos grupos de discussão.	27
Quadro 5 - Exemplo da categorização dos dados, conforme a proposição de Yin (2016).	29
Quadro 6 - Participantes do grupo de discussão da pesquisa.	32
Quadro 7 - Evidência da liderança <i>coaching</i>	33
Quadro 8 - Evidência da liderança autocrática.	45
Quadro 9 - Evidências da liderança voltada ao status.	53
Quadro 10 - Postura do liderado em relação à liderança.	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVO GERAL	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PERCURSO HISTÓRICO PELAS TEORIAS TRADICIONAL-FUNCIONALISTAS DA LIDERANÇA.....	14
2.2 PERCURSO HISTÓRICO PELAS TEORIAS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA	16
2.3 COACHING: DEFINIÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS	20
2.2.1 Coaching de liderança como fator de contribuição para as organizações	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	27
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	28
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	28
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	31
4.1 PERFIL DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO.....	31
4.2 SITUAÇÕES OU EVENTOS QUE OS LÍDERES PRATICAM A LIDERANÇA NA VISÃO DOS LIDERADOS	32
4.2.1 Evidência da liderança <i>coaching</i>	32
4.2.2 Evidência de liderança autocrática	45
4.2.3 Evidências da liderança voltada ao <i>status</i>	53
4.2.4 A postura do liderado em relação à liderança	57
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	69
APÊNDICÊ A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 1	70
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 2	87

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 3.....	102
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 4.....	109
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 5.....	123

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Lages e O'Connor (2010), 85% das empresas européias e 95% das localizadas no Reino Unido utilizam o *coaching*. Das empresas integrantes da revista Fortune 500, 40% delas utilizam *coaching*, das quais 99% afirmaram que o *coaching* pode resultar benefícios concretos para pessoas físicas e jurídicas, enquanto 96% mencionaram que o *coaching* é uma forma eficaz para promoção do aprendizado organizacional.

Na visão de Grant, Curtayne e Burton (2009) e De Haan e Duckworth, (2012) o *coaching* é uma prática de orientação profissional empregada em empresas em razão de estimular o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento de liderança. Colabora nos processos de mudança pessoal que resultem no aumento do desempenho profissional. Esse aumento é um fruto do desenvolvimento de competências que contribuem a elevar o nível de auto eficácia pessoal.

Conforme uma pesquisa realizada por Tarique e Schuler (2009), que realizou a identificação do que a retenção de talentos, a falta de competências necessárias, e o desenvolvimento de líderes globais estão entre os maiores desafios da gestão de talentos. Já de acordo com pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) (ABTD, 2014), ocorreu a identificação de uma clara tendência de priorização nos investimentos de desenvolvimento de lideranças, motivada por sua relevância em relação aos resultados e valores do negócio, assim como pela influência que exerce nas equipes de trabalho.

De acordo com Eboli (2010), o líder tem relevância vital para a estratégia organizacional, pois é capacitado para desenvolver um ambiente de trabalho voltado ao aprendizado, a motivação e ao desenvolvimento de sua equipe, tal como nortear o desempenho dos colaboradores para o alcance dos resultados almejados.

O *coaching* não se trata de uma simples técnica a ser transmitida e aplicada em determinada circunstância prescrita, é uma forma de gerenciar, lidar com pessoas, pensar e ser, é a capacidade essencial de liderança em equipe (WITHMORE, 2006). De acordo com Wolk (2008), o *coaching* é um novo estilo, onde o líder não apenas amplia suas habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe.

Neste contexto, o *coaching* se torna ferramenta de grande importância, agregando maior valor as empresas e aos profissionais fornecendo aos mesmos diferenciais, tendo em vista os atuais mercados competitivos. Desta forma, ele serve como uma ferramenta que visa facilitar a gestão de pessoas de empresas, tornando as relações mais humanizadas, focadas e alinhadas com as metas pessoais e organizacionais (MELO et al., 2012).

Sendo assim, este trabalho de pesquisa foi conduzido a fim de verificar os estilos de liderança aplicados pelos líderes *coachings* nas organizações e a visão dos liderados em relação a sua posição como líder *coach* e se isto é entendido como evidência ou utopia.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Alguns dos problemas das organizações atuais são causados por influência de uma má liderança, a qual não se encontra preparada para trabalhar em equipe, ou, até mesmo, consequência de empresas que não estão dispostas a investir no desenvolvimento de seus líderes, trazendo assim, a ineficácia na conquista dos objetivos organizacionais (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Tendo em vista o processo do *coaching* na liderança de organizações, onde o mesmo busca treinar e capacitar os superiores para que se tornem líderes, esses que através de suas técnicas e ferramentas de *coaching*, aplicadas efetivamente, podem desenvolver pontos fortes, eliminar comportamentos sabotadores, potencializar habilidades e competências, entender melhor seus liderados e atuar como um líder humanizado que se foca nas pessoas e nos resultados, mas sempre em conjunto (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

É possível encontrar em muitos livros a definição de liderança, mas, na prática, será que realmente se sabe como um líder deve agir ou como deve lidar com seus liderados? O que as pesquisas mostram na verdade é que, hoje em dia o líder não é o motivador que deveria ser para a sua equipe e isso vem preocupando as organizações (BERGAMINI, 1986).

O *Coaching* é aplicado como um recurso de desenvolvimento de lideranças para estimular a criatividade e aumentar a motivação, pois ajudara os líderes nas tomadas de decisões, podendo torná-los, assim, mais confiantes e comprometidos com a missão da empresa em que estão trabalhando. De acordo

com Diniz (2005), a visão de um líder do futuro é perceber quando ele precisa ouvir seu subordinado, quando esse está errado e quando precisa de um suporte. O líder do futuro terá que ser mais perceptivo quanto às necessidades de sua equipe, podendo ser o líder que cativa, que motiva e que estimula a equipe.

Portanto, essa é a atenção dirigida à liderança e aos líderes nas organizações. Sendo a liderança tratada como o principal agente transformador, e responsável pelo desenvolvimento pessoal e empresarial. Ressalta-se a utilização das ferramentas do *coaching* como um dos caminhos para o desenvolvimento desses novos líderes que as organizações necessitam. Com isso, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Há evidências da liderança *coaching* na percepção dos liderados em relação as experiências com os líderes nas organizações do sul catarinense?

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender com base no discurso dos liderados, as evidências da liderança *coaching* em relação às experiências com os líderes nas organizações do sul catarinense.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o perfil dos liderados;
- b) Conhecer as situações ou eventos que os líderes praticam a liderança na visão dos liderados;
- c) Conhecer o comportamento dos liderados em relação à liderança.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva compreender a percepção dos liderados sobre a prática da liderança *coaching* pelos superiores imediatos. De acordo com artigo publicado na Revista de Administração de Empresas no ano de 2000 (FREITAS, 2000), as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e responder mais rapidamente a elas que as demais instituições.

Para Kanter, Stein e Jick (1992), é necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: a relação entre as organizações e seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, a constante luta pelo poder. Todos os três podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

Visando isso se torna importante atingir este objetivo porque é perceptível, cada vez mais, que as constantes mudanças do mundo moderno impactam diretamente no dia-a-dia das organizações. Essas pressões demandam comportamentos proativos, por parte dos gestores, que lidam constantemente com as contingências e estratégias para assegurar uma *performance* organizacional, na altura que o mercado precisa.

Nesta ordem de ideias, não basta reagir quando os desafios espreitam a rotina organizacional. É preciso iniciativas diferenciadas que visem o engajamento das pessoas, sólidas parcerias com fornecedores, *stakeholders*, logística reversa, crescimento com sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, melhor relacionamento interpessoal, dentre tantas iniciativas que coloquem a organização num *status quo* diferenciado.

O foco na liderança *coaching* permite o aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e capacidades, além de eliminar barreiras e crenças limitantes que podem impedir o alcance efetivo dos resultados. Frente aos aspectos supracitados, este estudo se torna relevante para a pesquisadora, para a economia e para a sociedade em geral (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014).

Esse conhecimento permitirá uma compreensão mais sistêmica do tema, além de ampliar a visão de mundo sobre o assunto a partir de pesquisas bibliográficas. Para a economia, pois na medida em que este estudo se torna acessível para outras pessoas interessadas lerem, poderá contribuir para o avanço de novas reflexões sobre o tema. Para a sociedade em geral, pois o investimento em capital humano está em alta nas organizações, já que é fator determinante quando o assunto é competitividade. Isso significa que o líder é um dos responsáveis por gerir esse capital, sendo o *coaching* um forte aliado para as lideranças efetivas e que desejam resultados extraordinários.

Ainda convém mencionar que este estudo é oportuno, pois o momento demanda lideranças *coaching* capazes de melhorar a *performance* das pessoas e

organizações. Com isso, o *coaching* parece ser realmente uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações hoje e nas próximas décadas. Além de fazer parte de uma metodologia que usa o pensamento sistêmico, por considerar, principalmente, não apenas o que está lá fora, mas o que está dentro do ser humano, os sistemas mentais que permeiam o sistema maior (SENGE, 2010).

Nesta linha de raciocínio, este estudo se torna viável porque a pesquisadora teve tempo suficiente para realizar esta pesquisa dentro do cronograma estabelecido pelo Curso de Administração. Outrossim, também teve disponibilidade de recursos e acesso as informações no campo, pois não utilizou da permissão das empresas para fazer a coleta dos dados, mas sim, utilizou de amostra não probabilística, por acessibilidade, que permitiu contatar pessoas dispostas a relatarem suas realidades no contexto das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão será apresentado o percurso histórico pelas teorias tradicional-funcionalistas e contemporâneas da liderança, destacando os principais tipos de líderes apresentados desde os primórdios deste contexto no ponto de vista de cada autor citado.

Com isso, entra-se no assunto principal do estudo, o *coaching* como processo de formação de líderes e qual impacto esse tipo de liderança causa nos seus liderados e conseqüentemente na organização, com base nos autores que foram abordados.

2.1 PERCURSO HISTÓRICO PELAS TEORIAS TRADICIONAL-FUNCIONALISTAS DA LIDERANÇA.

A liderança é popularmente compreendida como algo que pode ser aprendido. Essa definição vincula a função gerencial que fundamenta a ação por meio de técnicas de gerenciamento para atingir os objetivos organizacionais. A liderança nesta linha de raciocínio, assume o protagonismo de influenciar os outros para que realizem suas funções com entusiasmo e com atitudes que sem o impulso do líder não realizariam (FARIA; MENEGUETTI, 2011). É possível dizer que a liderança esteve presente em muitos momentos da história, encarnado em pessoas ou em apenas em uma. São vários exemplos femininos e masculinos de liderança que se destacam ao longo da história como; Angela Merkel, Cristina Kirchner, Hillary Clinton, Ursula Von der Leyen, Barack Obama, Che Guevara. Os estilos clássicos de liderança iniciaram por volta de 321 AC na dinastia Mauryan em What agora é a Índia, faz parte da história e teve grande influência, dando dicas e condutas aos líderes (GRINT, 2011).

As primeiras décadas do século XX foram marcada pela abordagem das teorias clássicas da liderança. Neste período a liderança dirigia esforços para observar as circunstâncias do momento com base nas atividades da sua equipe de trabalho. Isso significa que a liderança era avaliada com base no desempenho do grupo e sua aceitação estava vinculada aos resultados coletivos alcançados mediante os objetivos anteriormente definidos. Neste sentido, o papel do líder nesta

abordagem ambientalista era como mediador para o alcance dos objetivos coletivos (MUMFORD, 1906).

A década de 1920 é marcada pela abordagem personalizada do líder, cujas premissas eram pautadas nos traços comportamentais que os líderes apresentavam no exercício das suas funções. Nesta abordagem o líder valoriza o poder e na garantia de submissão dos liderados. O foco da liderança nesta época era no desempenho dos membros do grupo e a obediência (NASH, 1929; SCHENK, 1928). Na teoria dos traços a definição de líder ideal é socialmente aceita pelas características físicas, intelectuais, sociais e de realização de uma tarefa em específico. Os traços da liderança comumente reconhecidos pela literatura são classificadas em quatro categorias: i) traços físicos: atributos que identificam uma pessoa por sua aparência, peso, estatura e disposição; ii) traços intelectuais: atributos que determinam a capacidade de uma pessoa lidar com situações do dia-a-dia como autoconfiança, entusiasmo, agressividade, adaptabilidade, inteligência, conhecimento sistêmico; iii) traços sociais: atributos que caracterizam os comportamentos sociais de uma pessoa num determinado grupo social como cooperação, habilidade de gestão, relacionamento interpessoal, honestidade, integridade, servir de inspiração das outras pessoas; iv) traços relacionados com a tarefa: capacidade de realizar determinados ofícios com iniciativa, persistência e proatividade, flexibilidade, determinação, empreendedorismo (FARIA; MENEGUETTI, 2011).

Já as décadas de 1930 a 1960 as teorias da liderança eram dirigidas ao comportamento dos líderes, cuja atenção era dirigida para as atividades exercidas e não por suas características. Neste período, a condição de líder pressupunha certas habilidades diferenciadas dos demais membros da organização. Tratava-se de uma pessoa que apresentava talentos superiores e merecedores de reconhecimento. Isso significa que a liderança era tratada como uma moeda de troca, em que os liderados aceitavam certa condição de submissão, porém em troca esperavam que o líder provesse a organização e o planejamento para que sua equipe alcançasse os objetivos organizacionais. Frente a essa realidade, era condicionado nesta teoria aos liderados executar as atividades e ao líder planejar (JENNINGS, 1944).

Ainda nas décadas de 1930 a 1960 há a abordagem relacionada ao reforço das expectativas cujo líder reforçava seu papel na medida em que ampliava seus conhecimentos pela disposição a aprendizagem. Neste sentido, a legitimidade

da liderança era assegurada quando conseguia manter as expectativas de capacidade para executar as atividades. Nisto, a longevidade da permanência da liderança ao cargo era estabelecida pelo esforço de ser aceito ou reprovado pelos membros da equipe (MAUSNER, 1954; GARDNER,1956). Vale destacar que é presente neste período também a abordagem humanista que tem semelhanças com a abordagem ambientalista. Esta abordagem trouxe fortes críticas a dominância da liderança pela hierarquia, pois a hierarquia era compreendida como sinônimo de dominação. Isso significa que a liderança hierárquica para os humanistas, era vista como inibidora da participação autônoma e autorrealização dos liderados (MCGREGOR,1960).

No final dos anos de 1960 e início de 1980 emergiu a abordagem situacional da liderança, cujos líderes eram classificados em duas formas de orientação: i) orientado para as pessoas; ii) orientados para a tarefa. Os líderes orientados para as pessoas tinham o foco nas relações interpessoais, bem como na atenção dada aos liderados, sendo sensível as individualidades dos membros da sua equipe. A liderança orientada para a tarefa tinha seu foco dirigido ao desempenho da equipe, qualidade, alcance de metas e redução de custos. Vale evidenciar que a premissa desta abordagem de liderança compreendia que atitudes diferentes resultam em comportamentos diferentes nos membros da equipe. Isso significa que a atuação e comportamento do líder dependerá da maturidade dos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1969).

2.2 PERCURSO HISTÓRICO PELAS TEORIAS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

Com o decorrer dos anos o antigo chefe tornou-se o líder, onde passa de ditador para uma pessoa que gere pessoas com sentimentos e anseios. Desta forma, o líder contemporâneo distendeu sua visão de mundo, executando mudanças, quebrando barreiras e com isso vencendo seus limites sem medo de correr riscos e mudar pensamentos estagnados (COVEY, 2002).

Em um cenário cada vez mais competitivo, o fato de se ter um líder mais flexível é um diferencial para a empresa. Sendo este profissional capaz de passar por turbulências com destreza, para que desta forma, possa executar mudanças, quebrar paradigmas e vencer desafios e crises (KOTTER, 2000).

Segundo estudos de Topping (2002), dificilmente se consegue realizar todas as atividades sem a ajuda de outras pessoas. Desta forma o autor explana a importância de um líder participativo, que cativa sua equipe e torna o ambiente participativo. Visto que sem esta ação, tratando a equipe com ordens, a mesma irá se recuar e o resultado final não será o esperado, ou o melhor possível.

De acordo com estudo de Silva (2014), a sociedade e as organizações possuem uma gama de vantagens ao preparar líderes para atuar como gestores de empresas e pessoas. Sendo assim, fica evidenciado no quadro 1 as principais diferenças entre o líder tradicional e o líder contemporâneo.

Quadro 1 - Líder tradicional e líder contemporâneo

Líder Tradicional	Líder Contemporâneo
Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipe; agia como um especialista.	Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas.
Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho.	Promove a autogerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo (por exemplo: os subordinados diretos medem seu próprio progresso e tomam ações corretivas quanto necessário).
Dava as respostas; exercia o papel de especialista.	Faz as perguntas certas; permite que os subordinados diretos sejam especialistas.
Estabelecia as regras.	Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores.
Valorizava a unanimidade / Conformidade.	Valoriza diversas perspectivas.
Buscava eliminar conflitos.	Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas.
Tendia a ser reativo; resistia a mudanças.	É proativo e inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização.
Concentrava-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas.	Concentra-se no processo e nas pessoas.
Utilizava raciocínio linear, analítico.	Utiliza pensamento não-linear e holístico (sistemas).
Buscava atingir especialização funcional.	Busca alcançar especialização funcional transversa e cultural transversa.
Preocupava-se somente com a sua área de responsabilidade.	Preocupa-se com toda a organização; tenta ser um bom parceiro com outros grupos da empresa.
Era ferrenhamente competitivo.	Continua ferrenhamente competitivo, mas com frequência precisa fazer parceria com os competidores, vendedores e clientes.
Preocupava-se apenas com as operações locais.	Precisa estar preparado para pensar numa escala maior e mais global.
Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis.	Considera as pessoas como recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas.
Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas.	Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
Evitava riscos.	Corre riscos.
Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo.	Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo.

Fonte: Byham, Smith e Paese (2003).

Sendo assim, uma das atribuições de um líder contemporâneo é conhecer bem seus liderados, para que assim possa avaliar suas aptidões e o designar para atividades de acordo com tal observação e obter os melhores resultados. Além disso, o líder deve ter a habilidade de ouvir e receber opiniões diversificadas, para

que possa compreender sua equipe e favorecer um ambiente agradável, que estimule o seu crescimento e da própria empresa (SILVA, s.d).

Além destes fatores, o fato de o líder não se autodenominar como um ser intocável, e assim assumir suas falhas, bem como a sua ineficiência, trabalhando para impulsionar suas forças visando superar suas dificuldades, inspira e demanda credibilidade para a organização e para as pessoas a sua volta (FIORELLI, 2000).

Neste contexto no século XX, como já mencionado, o foco principal da liderança passa a ser as relações interpessoais entre líderes e liderados. Onde as principais teorias contemporâneas de liderança são: Liderança Interacional; Liderança Transacional; Liderança Transformacional (McEWEN; WILLS, 2009).

A teoria de liderança interacional, segundo Marquis e Huston (2010), tem como base a relação entre a personalidade do líder e uma situação específica. Schein (1970) descreve um modelo de indivíduos como seres complexos que reagem em um ambiente de trabalho caracterizado como sistema aberto.

Já no caso da liderança transacional há uma caracterização de um administrador tradicional, que desenvolve suas atividades tendo em vista operações diárias. O mesmo busca motivar os seus liderados pelo apelo que faz aos seus próprios interesses (BURNS, 1978). Além destas informações, os transacionais se beneficiam e impõe seu poder e autoridade, intrínsecos a sua posição na hierarquia institucional (REGO, 1997).

Dansereau, Graen e Haga (1975) descrevem que a liderança transacional parte do pressuposto de que a liderança hierárquica não é suficiente para assegurar a qualidade das relações interpessoais entre líderes e liderados. Isso significa que as relações são valorizadas nesta abordagem condicionando a influência do líder perante os liderados. O foco desta abordagem está nas interações sociais entre o líder e o liderado, bem como nas relações entre o líder e seus superiores frente as recompensas.

O líder transformacional possui uma “estrutura” mais idealista a longo prazo que de certa forma motiva sua equipe e que delega poder aos outros, fortalecendo e influenciando mais pessoas. Desta forma o líder transformacional é a mais nova tendência no cotidiano competitivo do mercado (MARQUIS; HUSTON, 2010; MCEWEN; WILLS, 2009). Burns (1978) ainda apelida esses líderes transformacionais de “transformadores”, o que ilustra a sua caracterização.

Os líderes transformacionais influenciam e são influenciados pelos liderados. O valor deste perfil de liderança é atribuído pelo nível de mudança social positiva que é provocada a partir do resultado da liderança. Um líder transformacional quando consegue influenciar os liderados, muitas vezes torna-se um mito, pois suas crenças e valores são acolhidos por aqueles que se identificam. A Abordagem transformacional-carismática enfatiza que os líderes são visionários e inspiram os liderados a acreditarem em seus ideais (DÍAZ-SÁENZ, 2011).

Porém, deve ser levado em conta o que Marquis e Huston (2010) colocam, que apesar de o líder transformacional seja o modelo ideal de liderança, o perfil do líder transacional não pode ser abandonado. De modo que o líder carregue consigo as tarefas administrativas, a responsabilidade, as metas e os valores.

Desta forma surge a Joint Commission (2008) que descreve que para equipes obterem sucesso elas devem apresentar liderança compartilhada. A mesma fonte revela que essa liderança gera planos implantados de forma consistente, tendo como base o seguimento das regras básicas para a comunicação, o gerenciamento eficaz de conflitos interpessoais e o coleguismo.

Existem ainda outras classificações de lideranças sendo elas: Liderança Servidora; Liderança Ética; Liderança Espiritual; Liderança Autêntica; Liderança Compartilhada e Liderança Híbrida.

A Liderança Servidora, segundo Martins *et al.* (2012) que citam Hunter (2006) descrevem que esta seja uma das mais importantes formas de liderar. Ao passo de que esta maneira está relacionada ao fato de o líder atuar com caráter e ética, porém prioriza as relações interpessoais.

Já a Liderança Ética é aquela em que os líderes usam seu carisma de forma socialmente construtiva. Visto que a eficácia das suas ações está relacionada com o conteúdo moral dos seus objetivos e desta forma sendo dependentes dos meios que utilizam para atingir os mesmos (SANTIAGO, 2007).

Liderança Espiritual é considerada aquela que é responsável por manter valores altruístas, principalmente de amor. Desta forma, este tipo de liderança parte do pressuposto de busca de um bem estar coletivo (SANTOS, 2015).

Em sequência, a Liderança Autêntica vem expor que este tipo de líder estimula a sua autenticidade pelo uso da sua autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos (SANTOS, 2015).

Neste contexto surge à liderança compartilhada, aquela onde todas as pessoas do grupo são líderes e trabalham de forma colaborativa. Para o mesmo autor esta forma de liderança conta com a participação de todos, a influência dos mesmos e aumenta a capacidade decisória (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006).

Já a liderança que carrega o nome de híbrida denota um sentido mais preciso no que se refere a prática de liderança que inclui tanto os líderes individuais quanto os grupos (GRONN, 2009).

Portanto, é notório que a liderança não é um dom inato ao indivíduo, podendo este ser trabalhado e desenvolvido durante a prática da mesma. Onde o líder pode ocupar esta função independente da sua personalidade, tendo em vista que o mesmo treine suas funções, ou seja, implementar esses conceitos de liderança na mente de pessoas que exercem esses cargos (CHIAVENATO, 2004).

Ao final, o líder deve obter um *feedback*, para que possa corrigir possíveis erros no processo de liderança e desta forma planejar e coordenar ações em meio a comunicação. Este *feedback* pode ser geral ou específico, resultado de uma ação ou parte de um sistema. Sendo que uma das principais razões de fracasso de empresas é a ausência do *feedback* que gera comunicações falhas, que resultam em conflitos interpessoais (ROBBINS, 2005).

2.3 COACHING: DEFINIÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS

Segundo Grant e Cavanagh (2004), o primeiro estudo sobre *coaching* no âmbito organizacional remota ao ano de 1937, quando Gorby (1937) apresentou um relatório relatando a atuação de executivos de uma empresa junto a funcionários recém contratados. Essa atuação teve o intuito de apresentar meios para reduzir desperdícios nos processos organizacionais, proporcionando assim um aumento da lucratividade, o que resultou em uma maior participação dos recém-contratados nos programas de repartição dos lucros.

O trabalho de Bigelow (1938) é apontado como outra pesquisa que faz parte da história do *coaching* dentro de empresas. Nesse trabalho, o autor descreve que o *coaching* fora realizado por gerentes com o objetivo de requintar habilidades comerciais em equipes de venda. Na sequência cronológica, são destacados os trabalhos de Hayden (1955), no qual o *coaching* é demonstrado como um meio de melhoria no desempenho organizacional de funcionários e de Mahler (1964), que

observou dificuldades por parte de empresas em fazer que seus gerentes operassem como *coaches* de suas equipes.

Portanto, somente a partir da década de 1990, quando os modelos de gestão por competências ganharam força, o *coaching* apareceu como opção para o desenvolvimento humano (BRANDÃO, 2012; TOBIAS, 1996). *Coaching* também é apresentado como um processo de orientação prática, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem, a partir de metas relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional (BLANCO, 2006; SZTUCINSKI, 2001; UNDERHILL, 2010; KORIATH, 2010).

É possível entender que as pesquisas concebiam o *coaching* como um recurso de desenvolvimento de habilidades organizacionais por meio do qual um profissional, com alguma experiência e que ocupa um nível hierárquico de gerência, transmite conhecimentos para profissionais com menor experiência e que se ocupam em uma posição hierárquica menor que a sua. Nesse sentido, a tradução da palavra *coach* para o português pode ser concebida como técnico, aquele que ensina e que desenvolve. Porém, ao se estudar a origem da palavra, é possível compreender seu significado inicial e verificar uma maior abrangência de sua aplicabilidade.

No entanto, é importante destacar a contribuição de Blanco (2006). A autora explica que a origem da palavra remonta ao século XV na região onde atualmente é a Hungria, mais especificamente na cidade de Kocs. Em Kocs, foi desenvolvido um meio de transporte que gerou a palavra húngara *Kocsi*. Essa palavra foi traduzida para o alemão como *Kutsche* e para o francês antigo como *coache*. O meio de transporte assemelhava-se a uma carruagem e foi tornando-se popular por toda a Europa. Logo a palavra *coache* foi associada ao veículo e, mais tarde, relacionada às figuras do guia, instrutor, tutor e treinador.

Um entendimento contemporâneo sobre *coaching* é trazido por Clutterbuck (2008), para o qual o profissional *coach* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, valendo-se da combinação de virtudes como paciência, intuição, perseverança e carisma para ajudar os receptores do *coaching*, denominados *coachees*, a acessar seus recursos internos e externos de tal forma que logrem êxito em obter melhoras de desempenho. Assim o papel do *coach* é provocar, despertar e conduzir o seu *coachee* a promover as mudanças necessárias, para que este atinja resultados e

metas desejadas. O autor explica que esse entendimento é baseado em outras definições de *coaching* citadas no quadro a seguir.

Quadro 2 - Definições de Coaching.

Definição	Autor
O processo de <i>coaching</i> viabiliza aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica fornecer <i>feedback</i> , mas também usa outras técnicas, como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do <i>coach</i> à prontidão dos <i>coachees</i> para se dedicarem a uma determinada tarefa. Esse processo baseia-se em ajudar o <i>coachee</i> a se ajudar por meio de uma interação dinâmica – o <i>coaching</i> não depende de só uma pessoa que diz o que, como fazer e que dá instruções.	Landsberg (1996)
O processo de <i>coaching</i> é um relacionamento contínuo, focalizado no <i>coachee</i> que age para a realização de suas visões, metas ou desejos.	Observatório Astronômico Óptico Nacional dos Estados Unidos
Desenvolve habilidades e o conhecimento de uma pessoa para que melhore seu desempenho profissional, a fim de que sejam alcançados os objetivos da organização. Tem como propósito efetivar um alto nível de atuação e progresso no trabalho, embora também possa ter impacto na vida privada do indivíduo. Geralmente tem curta duração e focaliza habilidades e metas específicas.	Instituto Profissional de Recursos Humanos e Desenvolvimento, Reino Unido
Trabalha os indivíduos e pequenos grupos para aprimorar suas habilidades sociais e sua eficiência no local de trabalho.	Thier (2003)

Fonte: Adaptado de Clutterbuck (2008).

Em termos gerais, ao se analisar o quadro acima, é possível identificar resultados positivos de processo de *coaching* desenvolvidos no âmbito organizacional. Insta notar que as pesquisas indicam mudanças comportamentais, desenvolvimento de habilidades de liderança e formação de alianças. Contudo as pesquisas não indicam para aspectos como aferição de metas específicas e metas grupais o que difere de algumas características sobre o *coaching* executivo e o *coaching* para equipes. (KILBURG, 1996; HACKMAN e WAGEMAN, 2005).

Ellinger, Hamlin e Beattie (2008), apresentam resultados segundo os quais o *coaching* dirigido por *coaches* internos foi ineficiente em termos de exercício de liderança. Para os autores, a explicação dá-se em razão de comportamentos afetivos e não efetivos, ou seja, o gestor interno não conquistará êxito em atuar como *coach*, se não adotar um estilo de comportamento de liderança que gere impactos positivos junto à equipe.

Essa descoberta enfatiza a ideia de que o *coach*, para conduzir um processo eficaz, deve apresentar competências de liderança consistentes. E possivelmente a questão da liderança pode trazer luzes sobre os entendimentos do

coach interno e *coach* externo, pois nem sempre um executivo (*coach* interno) apresenta competências de líder. Ao passo que um profissional com formação em psicologia e com experiência específica em desenvolvimento humano (*coach* externo) tende a apresentar maiores aptidões de liderança (CLUTTERBUCK, 2008).

2.2.1 Coaching de liderança como fator de contribuição para as organizações

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais, e constitui temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (DAY & ANTONAKIS, 2012). Como ela se encontra presente em inúmeros ambientes, tais como escolas, quartéis, empresas, comunidades e quaisquer outras organizações ou grupos sociais, a liderança é um tópico de interesse multidisciplinar e um rico campo para estudos e pesquisas (BASS, 2008). Estudar a liderança possibilita um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Particularmente nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas (SCHEIN, 2007), no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (KOTTER, 2001), e por isso tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica (YUKL, 1989; 2012) quanto na mídia de negócios (SCHREYER, 2010).

Uma nova era de liderança está nascendo na América, uma liderança que se estende além das fronteiras organizacionais comuns, na qual estão incluídas parcerias, alianças e muitos outros arranjos organizacionais mútuos (HESSEIBEIN, GOLDSMITH e SOMERVILLE, 2000).

Maximiano (2000) define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas e tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física. Outra definição proposta pelo autor é a de que liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores.

Sendo assim, ser eficaz é a função do gerente pois, independente do lugar onde trabalhe, se espera que o gerente faça com que as coisas sejam realizadas, em outras palavras, espera-se que ele seja eficaz. Entre tanto, fatores como inteligência, imaginação e conhecimento, são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados (DRUCKER, 1976).

Downey (2010) ressalta que, um estilo de liderança contemporânea é o *coaching* que, apesar de possuir componentes técnicos, é muito mais do que apenas uma técnica pois, nesse processo, o *coaching* surge como outro elemento crítico do trabalho do gerente. *Coaching* é um processo interativo através do qual um *coach* (treinador/formador) presta assistência ao *coachee* (cliente que recebe o *coaching*/formando) de modo a obter o melhor de si mesmo. O *coach* facilita a pessoa a alcançar determinados objetivos fixados, utilizando dos seus próprios recursos e habilidades da forma mais eficaz (ARAUJO, 2006).

Neste sentido, o *coach* objetiva oferecer ao cliente a oportunidade de produzir mudança cognitiva, comportamental e emocional duradoura e eficaz visando a geração de novos comportamentos, ideias e emoções, os quais irão capacitá-lo a entrar em ação em direção a uma meta clara, superando as dificuldades que o atrapalham no desenvolvimento dos seus projetos e na realização dos seus objetivos (DOWNEY, 2010).

Diferentes autores propõem várias atitudes úteis no processo de crescimento do líder e Goldsmith, Lyons e Freas (2003) sugerem que o líder atue como *coach*, o que proporciona um crescimento conjunto do líder e da equipe ao mesmo tempo. Araújo (2006) declara que poucas pessoas sabem, mas o *coach* também pode ser traduzido como charrete, definição esta que explica melhor seu papel nas empresas, tendo em vista que a charrete precisa de um animal para guiá-la e que o animal se deixe orientar, relação esta que pode-se fazer entre *coach* e *coachee*.

Já o *coachee* é a pessoa que deseja e participa do processo de *coaching* e assume os compromissos firmados para que as metas sejam atingidas, ou seja, o “cliente”. Neste interim, a mais importante tarefa de todo *coach* é ser um bom ouvinte, pelo motivo evidente de que existe um vazio a ser completado entre a realidade mantida pelo cliente e aquilo que ouve-se através dos nossos inevitáveis filtros, em contrapartida, precisa-se modelar a responsabilidade de escutar e aprender o que realmente está se passando com os clientes, de modo que estes aportem mais sabedoria para os seus próprios relacionamentos (GODSMITH, LYONS e FREAS, 2003).

Por conseguinte, Araújo (2006) destaca que a técnica central do *coaching* é criar um ambiente onde o cliente possa modificar os significados que ele e os outros atribuem aos fatos, por isso, os *coaches* conduzem processos que incentivam

as pessoas a perceberem mais opções da visão da realidade e descobrirem, então, quais as maneiras de enxergar as coisas que o levarão a uma vida mais feliz e produtiva.

Os autores Goldsmith, Lyons e Freas (2003), acreditam que o *coaching* redefine o modo pelo qual se visualiza a responsabilidade, a liderança, o aprendizado e o nosso legítimo uso do poder, num nível realmente fundamental. A abordagem do *coaching* possibilita aos líderes transformarem as suas organizações de modo que a responsabilidade em âmbito pessoal, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem suas propriedades marcantes.

Sendo assim, o *coaching* pode ser definido como a elaboração de um conjunto de relacionamentos sustentáveis, no qual cada indivíduo se compromete a apoiar o outro, a fim de atingir determinado objetivo e visa o compartilhamento de habilidades e, principalmente competências, no sentido da realização de transformações intrínsecas e extrínsecas. O *coaching* está mais ligado à questão da formação de competências que conduzam a determinados resultados (KUAZAQUI, 2006).

Quadro 3 - As diferentes crenças entre os líderes e os *coaches*.

Líderes	Coaches
Acreditam que sua função é empurrar ou impelir as pessoas adiante;	Acreditam que estão aí para enaltecer e apoiar as pessoas.
Acreditam que devem falar com as pessoas através de ordens, determinações e preleções;	Acreditam em iniciar um diálogo com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante.
Acreditam em controlar os outros através das decisões que tomam;	Acreditam em facilitar a tomada de decisões por parte dos outros e em conferir-lhes o poder de implementar as suas próprias decisões.
Acreditam que sabem as respostas;	Acreditam que devem buscar as respostas.
Desencadeiam insegurança através da administração de uma dose salutar de temor como meio eficaz de obter a observância;	Acreditam na utilização do propósito para inspirar comprometimento e estimular a criatividade.
Acreditam que sua função apontar os erros;	Acreditam que sua função é celebrar o aprendizado.
Acreditam em resolver problemas e tomar decisões;	Acreditam em facilitar a resolução de problemas e a tomada de decisões por parte dos outros.
Acreditam em delegar responsabilidade;	Acreditam em modelar a prestação de contas.
Acreditam em criar estrutura e procedimentos para as pessoas seguirem;	Acreditam em criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento.
Acredita em fazer tudo certo;	Acreditam em fazer o que é certo.
Acreditam que o seu poder jaz em seus conhecimentos;	Acreditam que o seu poder jaz em sua vulnerabilidade.
Acreditam em focalizar o resultado financeiro final;	Acreditam em focalizar o processo que gera o resultado financeiro final.

Fonte: Adaptado de Goldsmith, Lyons e Freas (2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo irá abordar a metodologia e os procedimentos que foram aplicados no trabalho de pesquisa, visando à efetuação científica de estudo, para um melhor entendimento e compreensão dos objetivos que foram propostos. Segundo Gil (2006), este trabalho apresenta informações sobre os seguintes aspectos, os quais foram selecionados conforme a necessidade ou tipo do trabalho: tipo de pesquisa; população e amostra de estudo; coleta de dados e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente monografia é evidenciada através de pesquisa qualitativa, pois trata da investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com o objetivo principal de compreendê-los em profundidade; não tem preocupação estatística (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Malhotra (2006) explica que a pesquisa qualitativa tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões, das motivações do contexto do problema; normalmente é utilizada para número pequeno de casos não representativos, ou seja, a amostra é em número reduzido, a coleta de dados é não estruturada, a análise de dados é não-estatística e os resultados desenvolvem apenas uma compreensão inicial do problema estudado.

Para que isso seja possível a pesquisadora utilizou como meios de investigação a pesquisa de campo a partir de grupos de discussão para debaterem sobre um mesmo tema, afim de compreenderem o objetivo proposto e chegarem a um consenso do tema em debate. A pesquisa de campo busca compreender e analisar a visão dos entrevistados sobre o tema proposto. A pesquisa de campo, portanto, é geralmente desenvolvida em cenários naturais, feita em campo, realizada com observação direta, levantamento ou estudo de caso. Apropriada para as áreas da sociologia, antropologia, educação, direito, saúde pública e administração (GIL, 2006; LEOPARDI, 2002).

Este estudo se faz também no formato de pesquisa bibliográfica para analisar o ponto de vista de vários autores sobre o tema que está sendo abordado, desta forma, dando embasamento teórico às afirmações que serão expostas pelos

entrevistados nos grupos de discussão. Para Gil (2006, p. 45): “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Roesch (2005) a população é considerada como sendo um grupo de pessoas ou empresas onde se tem o interesse em entrevistar para o propósito específico de um estudo. A realização da pesquisa deste trabalho foi efetuada com liderados de diferentes organizações residentes na região de Criciúma (SC). Os critérios de seleção destes entrevistados foram o cargo (liderado), a idade (21 a 54 anos) e gênero (homens e mulheres). Como o nível de análise é o indivíduo, a amostra foi não probabilística por acessibilidade, tendo em vista que a pesquisadora estendeu o convite para a sua rede de relacionamento e mediante o aceite, as entrevistas foram agendadas e realizadas em datas pré-estabelecidas pela pesquisadora. Sendo assim, foi possível estruturar 5 grupos de discussão que contabilizou 37 entrevistados, conforme informações destacadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Perfil dos membros selecionados nos grupos de discussão.

Número	Grupo	Participante	Idade	Sexo	Número	Grupo	Participante	Idade	Sexo
1	G1	P1	54	Masculino	21	G3	P7	21	Masculino
2	G1	P2	52	Feminino	22	G4	P1	25	Masculino
3	G1	P3	27	Feminino	23	G4	P2	27	Feminino
4	G1	P4	39	Masculino	24	G4	P3	23	Masculino
5	G1	P5	32	Masculino	25	G4	P4	22	Feminino
6	G1	P6	32	Feminino	26	G4	P5	21	Feminino
7	G1	P7	24	Masculino	27	G4	P6	21	Feminino
8	G1	P8	22	Feminino	28	G4	P7	28	Feminino
9	G1	P9	21	Masculino	28	G4	P8	26	Masculino
10	G2	P1	22	Masculino	29	G4	P9	22	Masculino
11	G2	P2	29	Feminino	30	G5	P1	25	Masculino
12	G2	P3	40	Masculino	31	G5	P2	22	Feminino
13	G2	P4	51	Masculino	32	G5	P3	22	Feminino
14	G2	P5	49	Feminino	33	G5	P4	23	Feminino
15	G3	P1	22	Feminino	34	G5	P5	23	Feminino
16	G3	P2	26	Masculino	35	G5	P6	22	Masculino
17	G3	P3	22	Masculino	36	G5	P7	25	Feminino
18	G3	P4	25	Masculino	37	G5	P8	29	Masculino
19	G3	P5	35	Feminino	35	G5	P6	22	Masculino
20	G3	P6	23	Feminino	36	G5	P7	25	Feminino
					37	G5	P8	29	Masculino

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de grupos de discussão (GD), em que foi possível compreender o objeto de pesquisa – o líder – na visão dos membros de cada grupo. Para obter as falas de forma autêntica conforme a contribuição de cada membro do grupo, cada grupo de discussão foi filmado e gravado, cuja média de cada debate ficou em torno de 90 minutos.

O objetivo do grupo de discussão é criar um espaço para a manifestação da opinião dos entrevistados sobre suas experiências cotidianas (MANRIQUE; PINEDA, 2009). O conteúdo produzido pelo grupo de discussão serve de insumos para que o pesquisador possa realizar a análise posterior dos discursos. Nesta técnica de coleta de dados o pesquisador possui baixa interferência no grupo, pois seu papel consiste em moderar as discussões com vistas a ampliar a compreensão sobre determinados temas que emergem no decorrer do debate.

Segundo Godoi (2015), o grupo de discussão tem o propósito de concentrar esforços para compreender os fenômenos situacionais que sustentam os objetivos de uma pesquisa. Neste sentido, a característica principal do grupo de discussão é construir o consenso horizontal entre os membros do grupo, pois parte-se do pressuposto que o propósito desta técnica é produzir o diálogo entre os participantes, ao ponto de conseguirem alinhar definições e opiniões ao longo dos debates. A ideia no grupo de discussão é deixar o espaço para os participantes falarem sem que haja a intervenção do pesquisador. Isso significa que o moderador é invisível no grupo, pois sua postura é possibilitar que os membros não percebam a existência dele no ambiente.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deste estudo é a qualitativa. A pesquisa qualitativa não busca a generalização, ou seja, quando da análise dos dados coletados, ela terá por objetivo apenas “compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, em vez de produzir inferências que possam levar à constituição de leis gerais ou a extrapolações que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura” (APPOLINÁRIO, 2006, p.159).

A técnica de análise de dados utilizada para o tratamento dos dados foi a análise categorial do Yin (2016) que consiste em compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir. Neste sentido, a pesquisadora assistiu as filmagens e transcreveu as falas respeitando a autenticidade do discurso de cada participante (ver Anexo I). Após as transcrições, as falas foram analisadas minuciosamente com o intuito de compreender o discurso dos grupos destacando em negrito os conteúdos e ideias que representavam coerência com o objetivo da pesquisa. Essa primeira leitura foi necessária para subsidiar a etapa seguinte que consistiu na decomposição dos discursos em temas, denominados de categoria III, em que após esta etapa esses discursos foram relidos e recompostos noutra categoria denominada de II, ao passo que foi possível estruturar as categorias eixos que justificaram as evidências referentes a presença ou não da liderança *coaching*. O quadro 5 apresenta um exemplo da categorização dos dados.

Quadro 5 - Exemplo da categorização dos dados, conforme a proposição de Yin (2016).

Discursos	Categoria III	Categoria II	Categoria I
[...] na empresa x embora a formação deles não era voltada para área administrativa, eles eram pessoas muito empreendedoras e visionárias por isso hoje eles tem uma rede de lojas, e no período em que trabalhei com eles, eles estavam em fase de estruturação de crescimento então eu tinha total autonomia no papel em que eu desenvolvia, eles sempre tinham visão do que faltava e me preparavam e capacitavam para o que era necessário [...] (G3.P5)	Liderança Visionária	Foco no acompanhamento do desempenho do liderado	Líder <i>Coaching</i>
[...] é complicado porque durante o tempo por que eles não estão ali nós trabalhamos de uma forma , e quando é para ele vir a gente tem que fazer a nossa escola virar uma outra escola , a gente precisa mostrar para eles que a gente realmente tá fazendo aquele trabalho que eles exigem [...] (G5.P2)	Choque de ordens de determinadas lideranças	Comportamento do líder	Liderança Autocrática
[...] o gerente particularmente é ótimo, mais muitos reclamam que ele esta todo tempo em cima e reclamando, cobrando serviço, mais com quem cumpri suas metas ele elogia e é um ótimo gerente [...] (G3.P7)	Exige resultados com muita cobrança, mas reconhece o liderado que se esforça para cumprimento de tal		

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Após a categorização dos dados, a pesquisadora iniciou a fase da interpretação dos dados que consiste na organização das ideias de cada grupo referente as categorias identificadas.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta subseção é apresentada a síntese dos procedimentos metodológicos a serem desenvolvidos na pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), esta etapa identifica o tipo de investigação que será usado, relatar qual a pesquisa e seus instrumentos usados constituindo etapas mais concretas de explicação geral dos fenômenos mais abstratos.

- a) **Abordagem da pesquisa:** qualitativa;
- b) **Tipo de Pesquisa - quanto aos fins de investigação:** exploratória;
- c) **Tipo de Pesquisa - meios de Investigação:** pesquisa bibliográfica e de campo;
- d) **Classificação dos dados da Pesquisa:** dados primários;
- e) **Técnica de coleta de dados:** grupos de discussão;
- f) **Procedimentos de coleta de dados:** uso de filmagem e gravador;
- g) **Técnica de análise dos dados:** análise categorial.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio dos grupos de liderados entrevistados, de organizações do Sul de Santa Catarina. Os grupos de pesquisa para o debate foram criados conforme a disponibilidade dos liderados para se deslocarem até a instituição em horários não comerciais. Os grupos de pesquisa deixam à vontade os entrevistados para falarem o que sentem e desejam nos debates de acordo com um tema central.

A seguir será demonstrado os participantes da pesquisa e realizado uma análise detalhada do tema em questão, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

Todas as informações serão confrontadas e debatidas de acordo com autores do tema, para atingir os resultados almejados nos objetivos em compreender as evidências das lideranças *coachings* baseadas nas experiências dos líderes, bem como o perfil dos liderados, o seu comportamento em relação a liderança e os eventos onde os líderes praticam a liderança.

Visto que a exemplo dos estudos de Grant, Curtayne e Burton (2009) e De Haan e Duckworth, (2012) o *coaching* torna-se importante não só para desenvolver o líder, mas também a sua equipe e por consequência a empresa.

4.1 PERFIL DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO

Os grupos de discussão foram criados conforme os requisitos que a pesquisadora estabeleceu. Estes grupos uniram pessoas de idades de 21 a 54 anos, dos sexos feminino e masculino, alocados em 5 grupos de pesquisa para debatem.

Os critérios estabelecidos pela pesquisadora deviam respeitar cargo (e suas experiências profissionais), idade e gênero. O quadro 6 apresenta os grupos dentro desses critérios:

Quadro 6 - Participantes do grupo de discussão da pesquisa.

Grupo	Participante	Idade	Nº	Sexo
G1	P1 – P9	21 a 54	5	MASCULINO
		22 a 52	4	FEMININO
G2	P1 – P5	22 a 51	3	MASCULINO
		29 a 49	2	FEMININO
G3	P1 – P7	21 a 26	4	MASCULINO
		23 a 35	3	FEMININO
G4	P1 – P9	22 a 26	4	MASCULINO
		21 a 28	5	FEMININO
G5	P1 – P9	22 a 29	5	MASCULINO
		22 a 25	4	FEMININO

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017)

4.2 SITUAÇÕES OU EVENTOS QUE OS LÍDERES PRATICAM A LIDERANÇA NA VISÃO DOS LIDERADOS

Nesta seção será apresentado os eventos vivenciados pelos liderados que identificaram a liderança através de seus líderes, e se categorizaram em 4 momentos: Evidência da liderança *coaching*; evidência da liderança autocrática; evidência da liderança voltada ao *status* e; postura do liderado em relação a liderança.

4.2.1 Evidência da liderança *coaching*.

Com base nos debates realizados, foi possível constatar que os liderados perceberam evidências de liderança *coaching* dentro das organizações que atingem positiva ou negativamente no seu desempenho pessoal. Essa liderança se encontra ainda mais forte em determinados perfis de líderes. Ao observar o discurso dos entrevistados, constatou-se a confirmação da presença da liderança *coaching* nessas organizações, cujas características encontradas foram: i) atributos comportamentais relevantes; ii) capacidade de ensinar, compreender e se comunicar; iii) foco no desenvolvimento dos liderados e o; iv) foco no acompanhamento do desempenho do liderado.

Considerando as evidências supracitadas, o quadro 7 destaca o conteúdo das categorias identificadas no que se refere as evidências da liderança *coaching*

como fator determinante para compreender as situações relatadas pelos entrevistados.

Quadro 7 - Evidência da liderança *coaching*.

Liderança Coaching	
Atributos comportamentais relevantes	Observador
	Paciência
	Tranquilidade
Capacidade de ensinar, compreender e se comunicar.	Habilidade de comunicação com o liderado
	Capacidade para motivar e desenvolver
	Solicitar resultados quanto ao desempenho dos liderados
Foco no desenvolvimento dos liderados	Capacidade de ensinar
	Capacidade de envolver os liderados
	Dirigido para os objetivos da equipe
	Delegar Funções
	Treina e capacita seus liderados para diversas funções
	Humildade para aprender com os liderados
	Liderança empática e humilde
	Promoção da autonomia do liderado
	Maturidade em reconhecer o conhecimento dos liderados
	Liderança focada em preparar o liderado para alcance dos objetivos
	Liderança que desenvolve, evolui e motiva os liderados
	Liderança que envolve, que corresponde e demonstra valor aos liderados
	Liberdade de expressão e comunicação
	Liderança que se preocupa com a harmonização de sua equipe e preza pelo bom relacionamento
	Reconhece e valoriza o empenho do liderado
	Reconhecimento por parte do líder quanto ao desempenho do liderado, que oportuniza chances e motiva a crescer
Aplicação de <i>feedbacks</i> construtivos que possam desenvolver e motivar ainda mais o liderado	
Foco no acompanhamento do desempenho do liderado	Atenção ao desempenho do liderado
	Liderança Visionária

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Como forma de entender o conteúdo inerente a cada categoria apresentada a partir dos discursos dos entrevistados, a ilação a seguir se propõe em esclarecer as razões que revelaram a consistência dessas evidências.

a) Atributos comportamentais relevantes

Considerando a paciência como um dos fatores determinantes para formação de uma liderança *coaching*, é necessário que um líder dentro das organizações tenha paciência para desenvolver o liderado atendendo as suas expectativas. Isso é o que afirmam os participantes 04 e 06 do grupo 1. Para o participante 04, o líder tem que ser paciente para ensinar o seu liderado e conduzi-

lo, e confirma isso quando relata que “[...] então o primeiro foi e está sendo **bem paciente, ensinando bastante** [...]”(G1.P4) [grifo nosso]. Essa mesma realidade é confirmada pela participante 06 que conta que sempre teve lideranças que cooperaram para seu desenvolvimento, sendo pacientes e tranquilos para ensiná-la e direcioná-la a melhor função, segundo ela, “[...] estou com sorte por sempre ter tido encarregados e patrões **gente boa**, que sabem trabalhar, que **sabem ser pacientes**, que **sabem ensinar**, sabem **delegar as funções para o rendimento do seu grupo**, e que sempre teve sorte em poder contar com eles também.[...]” (G1.P6) [grifo nosso] Um ponto que traz a atenção a fala da participante 06 é que os líderes precisam também saber delegar corretamente as funções em prol de atingir o melhor rendimento da sua equipe.

Ponto esse que demonstra a importância de um líder ser observador para compreender em qual função se desenvolve melhor o rendimento de cada liderado, isso é o que confirma os participantes 03 e 04 do grupo 1. Segundo a participante 03 o líder precisa enxergar o empenho do seu liderado e conseqüentemente descobrir qual deles tem o melhor perfil para posteriormente também se desenvolver um líder. Ela diz que “[...] **um líder [...]. Ele enxerga quem tem potencial e quem não tem** [...]” e ainda completa que seu líder a reconhece em todo seu desempenho na fala, “[...] meu Líder **vê o meu esforço**, ele **me declara 200%**, que eu sou muito motivadora e que meu senso de urgência é muito apurado, que eu sou muito de pensar num todo para entregar os resultados, [...]” (G1.P3) [grifo nosso]. Essa mesma afirmação é confirmada pela fala do participante 04 que conta que um líder deve procurar ser observador e tranquilo, para descobrir o melhor momento de tomar partido na organização, diz que “[...] por isso ser um cara mais na dele, **mais tranquilo** e procura selecionar, ser um cara **observador**, que sempre fica cuidando e olhando os passos de **saber como agir, qual atitude tomar, qual decisão**, descobrir em **qual momento ele deve agir** [...]” (G1.P4) [grifo nosso]. O que se pode perceber nestes discursos é que a observação também é um fator importante para que o líder consiga reconhecer e identificar possíveis lideranças no seu meio organizacional e assim conseguir capacitá-las.

b) Capacidade de ensinar, compreender e se comunicar.

Após entender as atribuições comportamentais relevantes que um líder precisa, é importante perceber que através dessas atribuições é que o líder consegue ter capacidade para ensinar, compreender e se comunicar com o liderado. E isso ficou muito evidente no discurso dos entrevistados. A partir de que um líder aprofunda sua capacidade para ensinar, ele consegue desenvolver uma habilidade para se comunicar melhor com os liderados. Argumento esse que pode ser justificado pelos entrevistados do grupo 01 que foram os participantes 01 e 02, os entrevistados do grupo 02 que foram participantes 01, 02 e 03, os entrevistados do grupo 04 que foram os participantes 02 e 09 e o participante 01 do grupo 05. Todos explicam em formas diferentes a habilidade de comunicação do líder, o participante 01 do grupo 01 relatou que “[...] meu antigo líder é uma pessoa **mais humana**, aonde se você [...] falasse o que achava que tem que melhorar aqui e ali, ou dizer que está errado aqui e ali, ele **sabia escutar** [...]” (G1.P1). [grifo nosso]. A participante 02 também do grupo 01 conta que até a cobrança passa a ser de forma mais aceitável quando diz que “[...] **não é aquela cobrança ruim**, é uma cobrança em que a líder **sabe conversar, sabe como falar, sabe impor** [...]” (G1.P2). [grifo nosso]. Já no grupo 02, os participantes 01, 02 e 03 confirmam ainda mais esse argumento quando apresentam que “[...] em questão ao tratamento com meus funcionários, eu **conversava mais**, eu **escutava mais**, tinha um **bom relacionamento** com os funcionários dentro da loja, eu tentava manter uma **relação amigável** com os funcionários [...]” (G2.P1). [grifo nosso], e “[...] eu tinha uma gestora que não era da área de administração e sim professora de matemática, mas ela [...] **parava e escutava os funcionários**, e **ouvia as opiniões** dos funcionários de como eles deveriam fazer as coisas [...]” (G2.P2). [grifo nosso], e o participante 03 contribuiu “[...] um líder consegue **levar muitas pessoas** com ele, e se fosse dessa maneira e ele **soubesse como pedir como falar**, talvez quando ele pedisse para que fosse feito a hora extra, [...] com certeza os funcionários fariam [...]” (G2.P3). [grifo nosso].

É possível incrementar ainda mais nesse contexto quando o participante 04 do grupo 03 relata que “[...] desde que meu líder começou a **fazer conversas** com a gente, a **ter diálogos** em que **todos expõem as suas opiniões** e falam o que estão acontecendo, **a rotatividade diminuiu** muito e todos **se sentem** de certa

forma **motivados**. [...]” (G3.P4). [grifo nosso], encadeando-se com as afirmações dos participantes 02 e 09 do grupo 04 que contam que “[...] *por isso que tem que haver **o diálogo, a conversa**, [...] porque isso **os motiva** [...]” (G4.P2). [grifo nosso], e confirma “[...] *meu líder é **bem aberto a opiniões e conversas** [...]” (G4.P9). [grifo nosso]. Neste mesmo raciocínio, o participante 01 do grupo 05, ressalta a habilidade do líder em comunicação como fator determinante para manter os liderados motivados nas organizações, ele justifica que seus líderes o “[...] *faziam se sentir **confortável** dentro do ambiente e estavam sempre **a disposição**, pelo nosso setor ser um setor muito complicado nós sempre **tínhamos duvida e eles sempre nos ajudavam, respondiam, ensinavam**, eram **prestativos** [...]” (G5.P1). [grifo nosso]. Com isso, pode-se compreender o quão é relevante a comunicação dos líderes e liderados dentro das organizações.***

Entretanto, a capacidade para motivar e desenvolver o liderado é algo emergente nas organizações, sendo possível através de um bom relacionamento entre ambas as partes. Este argumento pode-se confirmar com base nas afirmativas do participante 02 do grupo 02 e do participante 07 do grupo 05. O participante 02 quando trata de sua líder, relata que “[...] *ela sabia **envolver todos os funcionários**, ela **era motivadora**, [...] e eles tinham **liberdade**, foi um **relacionamento muito bom** [...]” (G2.P2). [grifo nosso]. Considerando que o líder precise ser envolvente, ele também necessita que alguns aspectos se desenvolvam nele para assim motivar e envolver o seu liderado, isso pode ser muito bem justificado quando a participante 07 diz que “[...] *para mim **um líder tem que ser completo**, um líder tem que **saber cobrar**, tem que **saber impor, motivar**, não adianta eu vim te dizer que tem um problema e não te **apontar uma solução**, [...] agora quando eu te digo para você fazer desse jeito que é a solução, quando eu estou **te ajudando a solucionar um problema**, ai então eu fui Líder [...]” (G5.P7). [grifo nosso].**

Contudo, para que um líder consiga atingir seus resultados desejados, é necessário que ele saiba como solicitar resultados quanto ao desempenho dos liderados. Como forma de legitimar este argumento, os participantes 02 e 06 do grupo 01, puderam identificar situações em que houve cobranças por parte da liderança com intuito de solucionar os resultados almejados pelas suas organizações. Os participantes 02 e 06 do grupo 01 relataram que “[...] *tem que **saber cobrar, não cobrar demais** e fixar só numa coisa [...]” (G1.P2). [grifo nosso], e que é “[...] **dever** de um líder, **cobrar**, estar sempre se especializando e tal [...]”*

(G1.P6). [grifo nosso]. Este argumento pode ser confirmado também no discurso do participante 03 do grupo 02, que conta que “[...] *as empresas elas observam se as pessoas fazem tudo certo porque elas querem números, e **como há a necessidade de vendas há a necessidade de cobrança**, porém ela tem que cobrar do funcionário [...]*” (G2.P3). [grifo nosso]

c) Foco no desenvolvimento dos liderados

Mesmo diante dos diversos comportamentos dos líderes identificados pelos entrevistados, o foco no desenvolvimento dos liderados ficou em maior evidência. Quando se trata de focar no desenvolvimento, estamos focando na transformação desse liderado e em todos os atributos que lhe contribuam para o crescimento profissional e pessoal possibilitando para que ele tenha progresso em sua carreira. Tendo em vista, que para que seja possível desenvolver o liderado, o líder necessite de capacidade para ensiná-lo e envolvê-lo, os participantes 02 e 09 do grupo 01 apresentam situações que comprovam esta sugestão. Para a participante 02, ela conta que “[...] *no meu emprego agora, comecei há pouco tempo, mas já percebo uma **liderança muito boa**, demonstrada pelas próprias chefiadas, líderes que **sabem trabalhar, sabem conversar**, elas **não chegam com grosseria**, elas vem conversar devagarzinho, **explicam e ensinam** [...]*” (G1.P2). [grifo nosso]. Já o participante 09, enfatiza em dois momentos o líder com estas capacidades, quando relata que “[...] *o meu líder [...], ele **nos ensina** e da pra notar que ele é um líder que **aprendeu muito com os erros dos outros** líderes, quando **não passavam o ensinamento** para os funcionários, ele nos ensina, e se o funcionário tem uma **observação** sobre algo, ele **escuta**, procura saber o que o funcionário está sugerindo, um líder é isso na minha visão [...]*” (G1.P9). [grifo nosso], e também quando diz que o líder “[...] *tem que ter **paciência** e **calma**, um funcionário tem que ver que um líder **tem que ajudar**, e um líder tem **que saber ouvir** [...]*” (G1.P9). [grifo nosso]. Um ponto importante a ser observado na segunda fala do participante 09, é que além de ensinar com envolvimento, o líder demonstra compreensão ao liderado quando mantém esse tipo de relação, unindo ainda mais os vínculos de líder e liderado.

Neste mesmo contexto o participante 07 do grupo 03, traz um cenário diferente que corrobora com esta afirmação. O participante 07 explica que “[...] *um*

líder não é aquele que só ordena e delega funções mais que tenha paciência de te ouvir e te ensinar, hoje eu tenho visão que um líder não era o caso do meu avô, quando trabalhei com ele e sim aqueles que tiveram paciência e me ensinaram como líder [...]” (G3.P7). [grifo nosso]

Para um líder conseguir identificar com clareza os objetivos da sua equipe, ele precisa estar focado em dirigir os liderados ao melhor caminho para esse alcance. Esse argumento fica esclarecido no discurso do participante 07 do grupo 05, quando relata que “[...] o líder é aquele que vai te direcionar a melhorar e fazer a coisa certa, ele sabe avaliar uma situação e aderir todas as opiniões da equipe desde que ela realmente vá fazer bem a equipe. [...]” (G5.P7). [grifo nosso] Também é importante que cada liderança tenha conhecimento para saber delegar as funções corretamente para seus liderados. Isso fica evidenciado na argumentação do participante 01 do grupo 2, que conta que “[...] isso é muito importante pois ela demonstra que se importa com o povo e com o que estão sentindo, ela tem um espírito de liderança pois ela sabe envolver todos na sua função, ela sabe dividir as funções mesmo quando um funcionário não está presente [...]” (G2.P1). [grifo nosso]

Quando uma liderança compreende sobre como delegar as funções, ela percebe que é necessário que o liderado se desenvolva mais, e seja treinado e capacitado para que realizem diversas funções. Esta objetivação pode ser verificada nas falas do participante 01 do grupo 02 e nas falas do participante 02 do grupo 04. O participante 01 no seu discurso relata a significância deste treinamento, quando conta sobre “[...] às vezes uma pessoa fica muito sobrecarregada, e tem sempre aquele outro funcionário que sabe fazer a função do outro para que ela possa distribuir quando for preciso, e assim todos trabalham juntos [...]” (G2.P1). [grifo nosso], e o participante 02 da ainda mais ênfase ao que disse o participante 01, quando comenta que “[...] as empresas estão falhando muito em não treinar seus funcionários em não oferecer nenhum tipo de treinamento, as empresas têm que dar treinamento aos funcionários porque só assim eles serão capacitados para suas funções, isso estimula o funcionário a estar estudando a empresa e melhorar [...]” (G4.P2). [grifo nosso]. Sendo assim, a partir do momento que é oferecido capacitação para o desenvolvimento dos liderados, os líderes permitem que ocorra uma união entre eles e possibilita o trabalho em conjunto, se apoiando sempre que precisem, conforme afirmou a participante 01 no seu discurso.

Mesmo quando um líder capacita e treina o seu liderado, ele também precisa se tornar um aprendiz, pois o aprendizado ele acontece de forma mútua, e líder precisa saber ser humilde para aprender com seu liderado. Isto fica embasado no discurso do participante 01 do grupo 01, que relata que “[...] eu tive que **buscar o conhecimento** com os meus subordinados, porque **eles sabiam muito mais do que eu** e enquanto **eu tinha a teoria, eles tinham a prática**, eu desci a frente do trabalho lá junto com os peões e **participei para poder ser um líder** [...]” (G1.P1). [grifo nosso], este argumento se deu quando o participante 01 viveu a experiência como um líder, e justifica a teoria de que você precisa estudar para se especializar no que deseja, mas, que precisa atuar para conquistar uma total segurança no que irá realizar.

Portanto, para que a liderança consiga prezar por um bom relacionamento com o liderado, ele precisa ser humilde conforme afirmado nos discursos dos participantes anteriores, e também precisa ter empatia, se colocar no lugar do seu liderado. Esta sentença se confirma quando o participante 09 do grupo 01 diz que “[...] o meu líder é **um líder com humildade, não existe um eu errei** para o meu líder **existe um nós erramos**, ele nunca diz tu errou e sim nós, **nós somos uma equipe**, nós somos tipo uma família [...]” (G1.P9). [grifo nosso]

Quando uma liderança tem empatia com os seus liderados, ela gera confiança nessa relação, conseguindo promover a autonomia do liderado para que ele se desenvolva ainda mais na organização. Isso é o que afirmam os participantes 02 e 03 do grupo 01, os participantes 01,02 e 03 do grupo 02, os participantes 01, 04 e 05 do grupo .03 e o participante 05 do grupo 05. Nas falas dos participantes 02 e 03 do grupo 01, é possível compreender a clareza dessa afirmativa. O participante 01, relata que “[...] minha primeira experiência foi na empresa X, onde tive uma encarregada **super especial**, eu perguntava as coisas, mais **a líder sempre me deixava ela a vontade** para o que eu achasse que devia fazer no serviço. A líder dizia que **não precisava nem perguntar**, e ela sabia ensinar. [...]” (G1.P2) [grifo nosso]. A participante 03 confirma essa tese quando relata que “[...] deixando-me super aberta para **buscar ideias novas e investir**, e isso me deixa **super a vontade** sendo muito **importante** [...]” (G1.P3) [grifo nosso] O participante 01 do grupo 02 comenta “[...] a empresa me **dava liberdade** para poder trabalhar da **maneira que fosse melhor para mim** e eu **fazia por merecer** vendendo muito e sendo recompensado por isso e o principal sendo **reconhecido** [...]” (G2.P1) [grifo

nosso], o participante 02 fala que “[...] parava e escutava os funcionários, e **ouvia as opiniões** dos funcionários de como eles deveriam fazer as coisas, e eles **tinham Liberdade**, foi um relacionamento **muito bom** [...]” (G2.P2) [grifo nosso], e o participante 3 complementa “[...] um bom líder sabe **reconhecer**, sabe ensinar, e sabe passar o que ele quer que seja feito [...] ele **vai deixar** que seu funcionário faça pois ele tem **confiança** nele [...]” (G2.P3) [grifo nosso]. O grupo 03, com base nas falas dos participantes 01, 04 e 05, também colaboram com esta informação. O participante 01 comenta que “[...] tenho 2 superiores, um líder que é o gerente que da **total autonomia** para o que se deve fazer [...]” (G3.P1) [grifo nosso], já a participante 04 relata “[...] aonde eu trabalho no momento o meu chefe me da **total autonomia**, e a outra empresa que tive um líder foi na empresa x aonde eles **ensinavam de tudo** e eu tinha total liberdade pra quando eu quisesse sair, eles tinham **total confiança** em mim, portanto era bom [...]” (G3.P4) [grifo nosso], e o participante 05 finaliza dizendo que “[...] e no período em que trabalhei com eles, eles estavam em fase de estruturação de crescimento então eu tinha **total autonomia** no papel em que eu desenvolvia, eles sempre tinham visão do que faltava e me **preparavam e capacitavam** para o que era necessário [...]” (G3.P5) [grifo nosso]. Já o participante 05 do grupo 05 comenta que “[...] **eu tenho autonomia** para mudar algo desde que seja **para melhoria**, só me refiro a ela para pedir autorizações [...]” (G5.P5). [grifo nosso]

Sendo assim o líder necessita estar focado para preparar seu liderado para alcance dos objetivos da organização, se importar com o desenvolvimento do seu liderado e que resultado isso pode trazer para a empresa. Essa colocação é confirmada no discurso da participante 03 do grupo 01, que afirma “[...] um líder ele **se importa no desenvolvimento no caminho e no objetivo** no caso no caminho do objetivo **até chegar no resultado**, isso que é **liderança**. [...]” (G1.P3). [grifo nosso]

Portanto, como resultado, quando o líder foca em desenvolver e preparar seu liderado, ele é capaz de criar a motivação, gerando a evolução desse liderado na organização em que ele se encontra, pois ele sempre vai querer dar o seu melhor para a empresa. Isso pode ser afirmado na fala dos participantes 02, 03 e 09 do grupo 01, participantes 01, 03 e 05 do grupo 02, participantes 03, 05 e 06 do grupo 03, o participante 02 do grupo 04, e os participantes 01, 07 e 08 do grupo 05. No grupo 01, o participante 01 relatou que “[...] às vezes o dinheiro é bom, só que o

incentivo é melhor ainda. **Você trabalha com gosto e com vontade**, por que não importa que o funcionário ganhe bem ou ganhe rios de dinheiro, mas não ser reconhecido e não ser tratado bem [...]” (G1.P2) [grifo nosso], o participante 03 afirma que o líder desenvolve e motiva, já o “chefe” mantém o liderado desmotivado fazendo com que ele até saia da empresa, isso fica claro no seu discurso que é evidenciado em três momentos “[...] **um líder tem que te motivar e te desenvolver** para que você seja um bom profissional, então esta é basicamente a diferença de alguém que tem chefe e alguém que tem líder. Por exemplo **no caso do Chefe o liderado não se motiva**, às vezes até pede as contas, pois não tem um líder que está evoluindo te desenvolvendo [...]” (G1.P3) [grifo nosso], conta também que “[...] **meu líder vê o meu esforço**, ele me declara 200%, que eu sou muito motivadora e que meu senso de urgência é muito apurado [...] **eles me valorizam me dando sempre oportunidades de fazer mais e melhor**, me dando o **reconhecimento** tanto **financeiro quanto motivacional** me deixando super aberta para buscar ideias novas e investir, e isso me deixa super **a vontade** sendo muito importante [...]” (G1.P3) [grifo nosso], e conclui seu discurso “[...] o **líder te incentiva, motiva e sabe cobrar por que ele precisa**, mas mesmo assim ele tem **reconhecimento do seu funcionário** e tem que ter reconhecimento por mais que o líder sabe quando a pessoa faz de tudo para atingir aquela meta e não consegue, mas ele reconhece [...]” (G1.P3) [grifo nosso], o participante 09 contribui com a fala da participante 03, quando declara que “[...] ele **nos ensina** e da pra notar que ele é um líder que aprendeu muito com os erros dos outros líderes, quando não passavam o ensinamento para os funcionários, ele nos ensina, e **se o funcionário tem uma observação sobre algo, ele escuta, procura saber o que o funcionário está sugerindo**, um líder é isso na minha visão [...]” (G1.P9) [grifo nosso]. Os participantes do grupo 02, também confirmam em seus discursos esta afirmação, o participante 01 conta que “[...] mesmo que ela não tem essa experiência administrativa, eu enxergo como algo muito legal essa forma dela administrar o setor, pois ela nos **motiva a querer estar ali**, a fazer sempre o que ela precisa, e quando acontece algo errado ela senta e conversa e explica para o funcionário, ela é **muito atenta aos funcionários** que tem [...]” (G2.P1) [grifo nosso], o participante 03 apresenta este contexto em dois discursos, primeiro ele comenta que “[...] um bom líder **sabe reconhecer, sabe ensinar, e sabe passar o que ele quer** que seja feito, e que também **sabe treinar** quando preciso, pois se o funcionário já sabe o que tem

que fazer, ele simplesmente vai passar o que tem que ser feito e pronto, ele vai deixar que seu funcionário faça pois ele **tem confiança** nele [...]” (G2.P3) [grifo nosso] e em seguinte, ele diz “[...] o meu líder me disse que eu **preciso estar preparado para substituí-lo**, para **liderar o seu grupo**, pois ele **confia** muito em meu trabalho [...]” (G2.P3) [grifo nosso]. Os participantes 03, 05 e 06 do grupo 03, referenciam esta confirmação em seus discursos, a participante 03 conta “[...] atualmente tenho 2 supervisores e 1 gerente, que **são bem motivacionais, e incentivam bastante** a bater a meta sem fazer muita cobrança para não desanimar [...]” (G3.P3) [grifo nosso], já a participante 05 diz que “[...] ninguém gosta de ser liderado por pessoas sem ter firmeza, mas ao mesmo tempo além de ser firme, **as pessoas valorizam muito a questão do acesso**, ser acessível **a ouvir e ensinar e compartilhar, a auxiliar** [...]” (G3.P5) [grifo nosso] e o participante 06 relatou “[...] já no setor publico foi totalmente diferente do que eu imaginava, tive uma **pessoa maravilhosa, um exemplo de líder** que fazia o funcionário **crescer, sempre acreditando e motivando**, uma situação em que eu fiz uma coisa sem esperança nenhuma de que daria certo e quando deu minha líder chegou para mim e disse, você viu o que você fez? Você conseguiu, você fez tudo certo, você pode fazer isso, **ela me encorajou e me motivou muito sempre a confiar em mim e estar me desenvolvendo** [...]” (G3.P6). [grifo nosso] O participante 02 do grupo 04 descreve que “[...] na minha empresa **a forma de motivação** que eles utilizam é que mesmo que você tenha um líder, antes mesmo de levar qualquer situação para ele, você tem que saber que **você é líder de você mesmo, você é responsável por você**, as pessoas procuram um líder onde elas possam **se espelhar** e o diretor acima do meu líder tem que enxergar isso também [...]” (G4.P2) [grifo nosso]. No grupo 05, os participantes 01 e 08, dão ainda mais embasamento a esse contexto, encadeando-se ao que fora apresentado até então. O participante 01 descreve que “[...] os primeiros líderes **eram ótimos** e faziam se sentir **confortável** dentro do ambiente e estavam **sempre a disposição**, pelo nosso setor ser um setor muito complicado nós sempre tínhamos duvida e eles **sempre nos ajudavam, respondiam, ensinavam, eram prestativos** [...]” (G5.P1) [grifo nosso], o participante 07 afirmou essa frase quando relatou “[...] para mim um **líder tem que ser completo**, um líder tem que **saber cobrar, tem que saber impor, motivar**, não adianta eu vim te dizer que tem um problema e não **te apontar uma solução**, se eu só estou apontando um problema eu Sou um chefe, por que um problema vai continuar sendo um problema,

agora quando eu te digo para você fazer desse jeito que é a solução, quando eu **estou te ajudando a solucionar um problema**, aí então eu fui Líder, e o líder é aquele que **vai te direcionar a melhorar e fazer a coisa certa** [...]” (G5.P7) [grifo nosso], e o participante 08 confirma que “[...] para mim o **líder tem que incentivar, tem que motivar** [...]” (G5.P8). [grifo nosso] É interessante ressaltar que nas falas dos participantes, todos deixaram muito claro a importância do líder que da oportunidade para seu liderado se desenvolver, gerando motivação e incentivo.

Quando a liderança se envolve e corresponde, ela alcança o respeito dos liderados, sendo assim, ela consegue fazer com que o funcionário tenha confiança no seu modo de liderar, acatando e respeitando todas as suas ordens, sem que seja preciso muito esforço. Esta afirmação pode ser confirmada no discurso do participante 03 do grupo 01, que diz “[...] um **líder**, na minha opinião e na minha experiência tem que **pegar junto com a equipe**, não simplesmente ir lá e cobrar ele tem que pegar junto com os demais, **mostrar igualdade para ser respeitado**, um líder **consegue se tornar respeitável** [...]” (G1.P3). [grifo nosso] Entretanto, um líder também deve se preocupar em manter uma harmonização e um bom relacionamento dentro da organização, isso fica evidenciado no discurso dos participantes 01 e 03 do grupo 02. O participante 01 diz que “[...] todos os funcionários tem **abertura** com minha líder, ela sempre pergunta como está o setor, diz o que a gente pode mudar para que **o setor flua bem**, até porque por trabalhar com serviço público **precisamos estar sempre em harmonia** e para cada problema que acontece a gente têm que ter aquela harmonia no grupo para resolver, e ela se **preocupa** muito com o todo, e isso é **muito importante** pois ela demonstra que **se importa com o povo** e com o que estão sentindo, ela tem um **espírito de liderança** [...]” (G2.P1) [grifo nosso], e o participante 03 afirma dizendo que “[...] e também haver a **harmonia entre os funcionários** durante o trabalho, porque **todos precisam se ajudar**, tanto o gerente quanto os vendedores, porque quando eles e não souberem, o outro estará ali para ajudar [...]” (G2.P3). [grifo nosso]

Em vista disso, a aplicação de *feedbacks* construtivos contribui para que o desenvolvimento do liderado seja completo, trazendo ao liderado a possibilidade de enxergar aonde precisa melhorar e aonde pode acrescentar. Este tipo de *feedback* também aplica-se a líderes em algumas organizações, para que o líder também se desenvolva. Esta relevância pode ser observada em dois momentos no discurso do participante 01 do grupo 02 que primeiro conta que “[...] o **feedback construtivo** é

aquele em que o líder **conversa** com o seu funcionário e o pergunta como ele está, como foi a sua semana, mostrando ao funcionário **confiança**, e que ele é **importante** para empresa, e assim entrar no assunto de metas e vendas [...]” e que também “[...] todos deveriam ter esse **momento com o chefe**, pois muito dos que trabalham não tem contato com o Chefe e mal conversam, eu mesmo precisava deste tempo com o chefe, para saber que se como gerente eu **estava fazendo correto e estava bom**, e o chefe olhar para o funcionário dizer se está bom ou não, **e o que eu devo fazer para melhorar**, porque isso se torna uma maneira de estar **motivando** o funcionário [...]” (G2.P1). [grifo nosso] Um fato importante a ser observado é que além do *feedback* construtivo, uma conversa não tão formal com o liderado, pode demonstrar interesse em entender como está os sentimentos e a vida pessoal do seu liderado, e que ajuda para que ele se sinta mais importante e valorizado, entendendo que a parte pessoal pode muitas vezes afetar o desempenho dele.

d) Foco no acompanhamento do desempenho do liderado

Considerando o foco no desempenho do liderado, as organizações precisam ter suas lideranças focadas para capacitar e desenvolver estes liderados e acompanhar o seu desempenho para ter acesso a evolução destes.

Para isso, é fundamental que as lideranças sejam visionárias para estar atentas ao empenho do liderado que deverá estar voltado aos objetivos da organização. Este argumento é justificado pela participante 05 do grupo 03 que relata que “[...] na empresa x embora a formação deles não era voltada para área administrativa, eles eram pessoas muito **empreendedoras e visionárias** por isso hoje eles tem uma rede de lojas, e no período em que trabalhei com eles, eles estavam em fase de **estruturação de crescimento** então eu tinha total autonomia **no papel em que eu desenvolvia**, eles sempre tinham **visão do que faltava e me preparavam e capacitavam** para o que era necessário [...]” (G3.P5). [grifo nosso]

Neste conceito, a atenção voltada ao desempenho dos liderados torna-se ponto importante, sendo justificado no argumento do participante 01 do grupo 02, quando ao se tratar de sua liderança relata que “[...] mesmo que ela não tem essa experiência administrativa, eu enxergo como algo muito legal essa forma dela administrar o setor, pois ela **nos motiva** a querer estar ali, a **fazer sempre o que ela**

precisa, e quando acontece algo errado ela senta e conversa e explica para o funcionário, ela é **muito atenta** aos funcionários que tem [...]” (G2.P1). [grifo nosso]. Insta observar que toda a atenção dirigida ao liderado, diminui a rotatividade, aumenta a produtividade, e eleva sua auto estima e a motivação, pois trata de observar para entender e compreender o desempenho de cada um, afim de melhorar.

4.2.2 Evidência de liderança autocrática

De acordo com os entrevistados, verificou-se a presença de uma liderança autocrática ainda muito forte nas organizações, sendo a forma de liderança que mais cobra, desmotiva e não reconhece o liderado, trata-se de um líder perverso focado somente nos princípios pessoais, não se importando no desenvolvimento das pessoas que lidera e muitas vezes nem nos objetivos da organização. Mediante os discursos dos participantes constatou-se 4 sinais que comprovam a existência dessa liderança nas organizações atuais, quais sejam: i) postura imatura do líder; ii) imposição de autoridade por meio do vínculo familiar; iii) perversidade da liderança e; iv) método de acompanhamento do desempenho do liderado.

Levando em consideração os níveis acima citados, o Quadro 8 mostra como a liderança autocrática se faz presente nas organizações e como esse tipo de imposição de liderança dificulta o relacionamento assim como o desenvolvimento dos liderados com seus lideres.

Quadro 8 - Evidência da liderança autocrática.

(continua)

Liderança Autocrática	
Postura imatura do líder	Exige resultados com muita cobrança, mas reconhece o liderado que se esforça para cumprimento de tal
	Choque de ordens de determinadas lideranças
	Liderança que não consegue se relacionar para ganhar o respeito dos liderados
	Incapacidade da liderança em saber cobrar o liderado
	Incapacidade da liderança em reconhecer o empenho do liderado
Imposição de autoridade por meio do vínculo familiar	Conflitos gerados por ligações familiares no ambiente de trabalho
Perversidade da liderança	Apego ao poder
	Exige resultados e não se importa em desenvolver os liderados
	Cobrança excessiva como fator desmotivacional

Quadro 8 - Evidência da liderança autocrática.

(conclusão)

Perversidade da liderança	Apego ao poder
	Exige resultados e não se importa em desenvolver os liderados
	Cobrança excessiva como fator desmotivacional
	Cobrança excessiva desigual
	Incapacidade da liderança em reconhecer o empenho do liderado
	Incapacidade da liderança em compreender a situação do seu liderado e o seu desempenho
	Incapacidade da liderança em reconhecer a capacidade de cada liderado
	Incapacidade da liderança em reconhecer a experiência e o conhecimento do liderado
	Incapacidade da liderança em se comunicar com o liderado
	Incapacidade da liderança em desenvolver o liderado
	Liderados que se obrigam a ser insultados e desrespeitados por conta do sistema e até por ameaça de seus líderes
	Liderança que julga, criando um pré-conceito do liderado antes mesmo de conhecer o seu modo de trabalhar.
	Liderança manipuladora e desleal
Método de acompanhamento do desempenho do liderado	A forma de cobrança influencia intimidação ou não do liderado

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Para uma melhor compreensão do conteúdo, referente à cada nível verificado no discurso dos entrevistados, as entrelinhas que se seguem irão explicar os motivos que levaram a tal confirmação.

a) Postura imatura do líder

Os indícios que levaram a uma liderança autocrática nas organizações se deram, devido a postura dos líderes em relação ao liderado. Existem líderes que exigem resultados com uma cobrança excessiva, o que acaba desmotivando os liderados, mas os mesmos, também reconhecem quando algum liderado atinge os resultados esperados por eles, porém nenhum liderado é igual e isso acaba ficando desconfortável para aqueles que só ficam sendo cobrados. Essa afirmação fica clara no discurso do participante 07 do grupo 03, que conta “[...] o gerente particularmente é ótimo, mais **muitos reclamam** que ele esta **todo tempo em cima e reclamando, cobrando serviço**, mais com **quem cumpri suas metas ele elogia** e é um ótimo gerente [...]” (G3.P7). [grifo nosso]

É possível notar que quando um líder não se relaciona corretamente com seus liderados, ele não ganha o respeito deles, o que acaba atrapalhando na relação líder e liderado. Esse argumento é confirmado quando o participante 01 do grupo 04 se refere ao seu líder como “[...] *este líder era daqueles que quando o funcionário agia de maneira errada na sua visão, ele pegava o funcionário pelo braço e muitas vezes pelo colarinho e levava até a sala da direção, e que para gente era uma situação muito complicada, pois a gente ficava sem reação [...]” (G4.P1). [grifo nosso]. Esse tipo de situação descrita pelo participante 01 identifica um comportamento imaturo, feroz e impensável que acontecem por parte de uma liderança que não se encontra preparada para atuar.*

Deste modo, quando um líder não se encontra preparado para sua função, ele se torna incapaz de realizar cobranças de desempenho do seu liderado de forma tranquila e segura. Acontece que essa liderança não consegue agir com respeito, e conseqüentemente não consegue ser respeitada. Este argumento fica comprovado, quando os participantes 04 e 07 do grupo 04 relatam suas experiências. O participante 07 conta que “[...] *esse é um dos motivos em que muitas pessoas não param nas empresas, quando os líderes gritam os chamam atenção dos funcionários na frente dos outros, seja cliente ou colegas [...]” (G4.P7). [grifo nosso], e o participante 04 complementa que “[...] quando um líder grita contigo na frente dos outros, eles estão te dando autonomia de fazer o mesmo com eles [...]” (G4.P4). [grifo nosso].*

Portanto, quando o líder não tem capacidade para cobrar da melhor maneira de seus liderados, ele acaba se tornando incapaz de reconhecer o empenho deles. Isso fica evidenciado na fala do participante 07 do grupo 01 e do participante 03 do grupo 02. O participante 07 relata que “[...] *você não suporta ficar em um ambiente que você só tem que obedecer, e não recebe um elogio de nada, e mesmo fazendo sempre certo não recebe nada, agora se você faz uma coisa errada, o pau pega em cima, é muito chato quando assim [...]” (G1.P7) [grifo nosso], o participante 03 também comenta que “[...] *é muito difícil o relacionamento com o meu Líder hoje pois tem momentos em que eles precisam do funcionário e aí são amigos, parceiros e no momento em que acham que você não é mais necessário eles te desligam, isso pode ser causa do poder ou por achar que sabe mais que o outro, não aceitando uma ideia ou uma opinião [...]” (G2.P3). [grifo nosso] Mediante isso, notou-se que este comportamento gera uma**

má relação entre líder e liderado, atrapalhando no cumprimento e no desenvolvimento de suas funções.

b) Imposição de autoridade por vínculo familiar

É muito comum existirem problemas em organizações de vínculos familiares. Entretanto, normalmente os líderes são pais, avôs ou tios, e os liderados filhos, netos ou sobrinhos, e no momento em que precisa ser realizada alguma cobrança ou uma ordem é natural que estes mesmos pais, avós e tios se apropriem de uma ordem ou cobrança mais abusiva por imposição familiar. Porém, é notório que os liderados se sintam cada vez mais desmotivados. Este argumento pode ser confirmado nos discursos dos participantes 01 do grupo 03, participante 03 do grupo 01 e participante 01 do grupo 05. Todos relatam situações vivenciadas em empresas familiares.

A participante 01 do grupo 03 relatou que “[...] quando **era com meu pai, era quando ele queria e na hora que queria**, bem difícil, ele queria que eu adivinhasse o que teria que ser feito, então **gerava conflitos familiares** [...]” (G3.P1). [grifo nosso], esse discurso alcança ainda mais relevância quando associado ao discurso do participante 01 do grupo 03, que fala que “[...] eu **olhando como uma pessoa externa** posso dizer que ele **me cobrava muito**, ele queria que eu resolvesse as coisas dele, e **por ser filha eu não podia errar** que ele me **julgava** muito, e quando era comigo ele **se elevava muito por ser meu pai**, e eu não se dava como funcionária por ser filha e **não trabalharia com ele se fosse uma pessoa de fora** [...]” (G3.P1). [grifo nosso]. O participante 01 do grupo 05, também corrobora que “[...] nas **empresas que era da família**, minha irmã tinha uma empresa e meu pai outra e em empresa familiar **é muita exploração, trabalhava mais do que ganhava** mais como era da família **focava mais na experiência** do que na remuneração. [...]” (G5.P1).[grifo nosso].

c) Perversidade da liderança

A liderança autocrática se evidencia principalmente na perversidade do líder, que se apresenta como uma liderança que não respeita, que não envolve, que não motiva e é perversa ao lidar com o liderado.

No que se refere ao comportamento perverso do líder, o apego ao poder tem alta expressividade, sendo embasado nos discursos dos participantes 01 do grupo 05, e participante 06 do grupo 04. No discurso do participante 01, esse apego é encontrado quando sua líder o trata como se ele fosse um concorrente a “roubar” seu cargo, como ele relata que “[...] a **última coordenação que eu tive** nessa empresa às vezes **quando eu queria expor minha opinião** ou achar **melhorias para o setor sobre alguma coisa, minha coordenadora achava como se eu tivesse querendo dar ordens no lugar dela** e isso foi muito ruim [...]” (G5.P1). [grifo nosso]. Nesse mesmo contexto, ainda fica confirmado esse apego no discurso da participante 06 do grupo 04, que conta “[...] o gerente ele começou na empresa pequeno e foi subindo de cargo até virar gerente, e **ninguém gosta dele**, pois ele, eu utilizaria a palavra **arrogante**, mas ele **se acha mais que as outras pessoas**, e ele acha assim que a empresa dele tanto dono quanto ele e **ele quem dita as regras**, a gente vai **trabalhar no feriado e não vai receber por isso e isso é regra dele** por mais que a **lei** diga ao contrário, e se a gente trabalhar no feriado a gente não ganha almoço nem nada, e **ele faz as leis dele** e se a gente vai reclamar ou falar alguma coisa ele **disse que a empresa dele as normas são dele** [...]” (G4.P6) [grifo nosso].

Esse tipo de liderança tende a exigir metas e resultados, mas não a desenvolver seu liderado para isso. Esta argumentação fica clara no discurso do participante 03 do grupo 01 que identifica este tipo de liderança como um “chefe” e comenta que “[...] você não tinha um líder, por que **um chefe ele é assim ele ordena e quer resultados**, ele **não se importa com o desenvolvimento que nem um líder**, um **líder ele se importa no desenvolvimento no caminho e no objetivo no caso no caminho do objetivo até chegar no resultado, isso que é liderança**. [...]” (G1.P3). [grifo nosso].

Deste modo, abre-se um olhar para outro ponto muito importante, a cobrança excessiva como fator desmotivacional dentro das organizações. Esta forma perversa de lidar com o liderado para cobrar algo, fica definida em dois momentos. Para o participante 06 do grupo 03 e para o participante 02 do grupo 05, eles relataram a forma de cobrar excessivamente como algo muito desmotivador. Isso se afirma quando o participante 06 conta que “[...] Na empresa x por mais tempo de serviço que eu tinha, o meu chefe era **muito grosseiro** por mais que **eu fizesse o certo tudo para ele estava errado** sendo que ele quem pedia para eu

fazer [...]” (G3.P6). [grifo nosso]. Para o participante 02 a sua experiência não foi diferente, ele relata que dava o seu melhor e nunca estava bom, essa afirmação fica comprovada na sua fala “[...] a minha líder **ela queria um bom trabalho mas ela exigia mais do que ela deveria**, do que a gente deveria fazer, porque a gente sabia o que deveria fazer, e às vezes quando **a gente terminava o que tinha que fazer a gente não podia ficar parado, a gente tinha que estar sempre limpando alguma coisa ou procurando algo para fazer** e isso era muito complicado [...]” (G5.P2) [grifo nosso].

Desta forma, a cobrança muitas vezes acontece de maneira desigual, quando um liderado acaba sendo mais cobrado por algo do que o outro, sendo que este outro também erra. Isso fica confirmado na fala da participante 02 do grupo 01, que relata “[...] estou sempre trabalhando e às vezes **não tinha tempo para estar olhando o que falta e o que não falta** e **é outra colega que ficava sempre olhando o que faltava** só que quando faltava algo, **minha líder cobrava de mim** [...]” (G1.P2). [grifo nosso] O que pode se observar também de interessante na fala da participante 02, é que falta maturidade da sua líder em realizar as cobranças e impor as responsabilidades sobre um liderado só, como se só ele trabalhasse sozinho no seu setor, sendo que ela estava com outra colega e poderia ter sido dividido as funções, isso demonstra uma falta de comunicação também.

Outrossim, a liderança se demonstra incapaz de reconhecer a capacidade de cada liderado e isso fica confirmado nos discursos dos participantes 07 do grupo 01, e o participante 03 do grupo 04. O participante 07 comenta que “[...] meu líder traz **muitos problemas de casa** para o serviço então quando chega no seu dia em que está virado é **só cobrança**, e às vezes **o povo não trabalha no ritmo que ele cobra pois certas pessoas trabalham de um jeito**, e por exemplo **quando um trabalha muito rápido todos têm que trabalhar igual** [...]” (G1.P7) [grifo nosso] e o participante 03 relatou uma situação um pouco diferente “[...] o que eu mais acho engraçado é que como é que **eu vou falar mal do meu funcionário, se sou eu que treino ele**, se sou eu que formei o profissional que ele é, não tem como, agir dessa maneira é dizer **que eu sou incapaz** isso, eu não sei trabalhar direito [...]” (G4.P3). [grifo nosso] Algo importante a se frisar neste trecho da fala do participante 03, é que neste caso a liderança treina seu liderado e capacita ele para aquela função e depois sai a comentar coisas ruins a seu respeito, e muitas vezes por um motivo de erro pequeno que pode ser concertado, isso se dá por conta de uma falta de

comunicação entre ambos, sendo a comunicação fator importante para diminuição dos conflitos organizacionais. Este problema com a falta de comunicação do líder com seu liderado, fica reconhecido na fala do participante 01 do grupo 05, que diz “[...] **tudo era um empecilho** e eles que decretavam as coisas e isso **fez com que a gente não procurasse mais eles, não buscasse tirar as dúvidas**, então quando eu tinha algum problema **eu evitava de procurar ajuda**, pois **eles não sabiam responder e auxiliar** [...]” (G5.P1). [grifo nosso]

Deste modo, o líder se mostra incapaz de reconhecer a experiência e o conhecimento do seu liderado, não aceitando opiniões e seu modo de trabalhar. Isso pode ser afirmado na fala do participante 01 do grupo 01, que diz “[...] hoje os filhos querem **administrar de uma maneira como querem e não querem escutar porque para eles somente eles sabem**, eles **não levam em conta a experiência que eu tenho de empresa de 20 anos** [...]” (G1.P1). [grifo nosso] Essa liderança não consegue desenvolver o liderado que acaba sofrendo com isso. Essa confirmação fica sustentada no discurso da participante 02 do grupo 03, que comenta “[...] **só tive chefes nenhum líder**, pessoas que **não conseguem tirar o melhor de ti, só sabem ditar normas de como tem agir** não tive pessoas flexíveis [...]” (G3.P2) [grifo nosso].

Ainda se tratando do comportamento do líder perverso, no discurso do participante 03 do grupo 02, foi identificada uma liderança que obriga que os liderados sejam insultados e desrespeitados por conta do sistema (mercado atual de empregos) e até mesmo por ameaças sofridas por seus líderes. Isso fica embasado nas falas dos participantes 03 e 05 do grupo 02, que confirmam “[...] o **problema** nas empresas hoje, é o que **os funcionários são obrigados a engolir cobras e lagartos**, por **medo de perder o trabalho**, e às vezes **você é uma pessoa boa e é obrigado a se tornar ruim, e também um carrasco, para manter seu emprego** [...]” (G2.P3) [grifo nosso], e a participante 05 em sequência afirmou “[...] eu tive uma **reunião com meu líder e a minha equipe**, em que o meu líder disse que **quem não concordasse com algo que ele disse era para levantar** da cadeira, e eu pensei ok né, só que quando pensamos em levantar, ele rebateu dizendo que **quem levantasse dá cadeira iria sofrer as consequências**, eu **senti que na verdade fomos ameaçados** e é óbvio que assim ninguém vai expor a sua opinião [...]” (G2.P5). [grifo nosso] Um ponto que evidencia a perversidade da liderança na fala da participante 05, é que o seu líder estabelece o seu pensamento sobre o que esta

em debate e ninguém pode se opor, mesmo dizendo ao contrário. Esta liderança que utiliza de ameaças, faz com que ninguém tenha coragem de expor sua opinião e que por conta disso, as coisas não mudem para o benefício de todos e sim, somente para o benefício próprio do líder.

Desta maneira, esta liderança age de forma manipuladora e desleal, fazendo em muitas vezes o liderado mentir ou criar uma ilusão de algo que não vai acontecer. Esta afirmativa fica concretizada na fala do participante 01 do grupo 02, que comenta “[...] no **começo tudo é lindo e maravilhoso**, eles **te esforçavam a bater a sua meta**, um exemplo é que no treinamento eles dizem que **você tem que vender muito porque assim logo logo, você vai virar o subgerente e depois o gerente**, e criam uma **ilusão**, e no início você até fica empolgado como em qualquer outra empresa, mas com o tempo **começa a perceber que a sua relação com a empresa é somente venda** [...] você **tinha que fazer hora extra e tinha que mentir a folha ponto para o rh**, você não recebia hora extra [...]” (G2.P1). [grifo nosso] Nestas falas do participante 01, fica claro que algumas organizações agem contra a própria lei, para manipular seu liderado e não lhe entregar todos os seus direitos.

d) Método de acompanhamento do desempenho do liderado

A liderança perversa também acompanha o desempenho do liderado, mais de uma maneira a encontrar pontos negativos que possam ser usados contra ele. É um meio dessa liderança conseguir ter poder persuasivo sobre o liderado para que ele acate todas as ordens solicitadas mesmo que não seja sua função

Em algumas organizações notou-se situações em que o líder ameaça os liderados com punições ou demissão, para que eles se desdobrem a fazer o que lhe foi solicitado, sendo que às vezes o que lhe fora pedido não está no seu alcance. Este argumento é assegurado no discurso do participante 01 do grupo 02 que relata que “[...] o meu líder dizia que **eu tinha que avisar o funcionário** que se ele **não vendesse mais ele iria para a rua** no próximo mês, e isso para mim **era uma relação muito pesada** pois eu não gostava de sentar com o funcionário e falar isso [...]” (G2.P1). [grifo nosso]. Também fica evidente essa autoridade no discurso do participante 05 do grupo 01 que relata que “[...] quando **eles cobram o certo**, a

gente entende, agora quando **eles chegam “dando nos dois pés”**, ai nós ficamos **meio retraídos [...]**” (G1.P5). [grifo nosso]

4.2.3 Evidências da liderança voltada ao *status*

De acordo com os discursos dos entrevistados nos grupos de discussão, constatou-se a evidência da liderança que é voltada ao “*status*” dentro da organização. Esta liderança se preocupa somente com o ego, exemplo é que mesmo que as coisas estejam ficando tudo errado, o importante é que “eu sou líder”. Para este tipo de liderança o fator principal é o *status*, o *status* que faz com que eu seja respeitado.

Conforme os discursos analisados pode-se verificar alguns sinais que comprovam essa liderança na organização, quais sejam: i) postura imatura do líder; ii) liderança incapacitada e; iii) machismo como forma de impossibilitar a autoridade da liderança feminina.

Levando em consideração os níveis citados acima, o Quadro 8 revela como a liderança voltada ao *status* esta identificada nas organizações.

Quadro 9 - Evidências da liderança voltada ao *status*.

Liderança voltada ao <i>Status</i>	
Postura imatura do líder	Dificuldade em se relacionar com o liderado
	Divergências de ordens solicitadas pela liderança
	Receio por parte da liderança em se repassar o seu cargo
	Incapacidade da liderança em desenvolver o seu liderado, em se comunicar com ele e atribuir as funções
	Incapacidade e imaturidade da liderança em desenvolver seu liderado
Liderança Incapacitada	Falta de capacitação e especialização da liderança para sua atuação
	Incapacidade da liderança em desenvolver o seu liderado
	Incapacidade da liderança em reconhecer o empenho do liderado
	Incapacidade da liderança em fazer cobranças do seu liderado
	Incapacidade da liderança em conquistar o respeito dos seus liderados
	Liderança incapaz de transmitir a autoridade sobre o liderado
	Líderes imaturos e inexperientes que prejudicam o desenvolvimento do liderado
Cargos de liderança concedidos a pessoas através de vínculos	
Machismo como forma de impossibilitar a autoridade da liderança feminina	Incapacidade da liderança em conquistar o respeito dos seus liderados
	Liderança incapaz de transmitir a autoridade sobre o liderado

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

Para um melhor entendimento deste assunto, a cada nível identificado nos discursos dos participantes, as entrelinhas que se seguem abaixo, irão explicitar os sinais que levaram a essa confirmação.

a) Postura imatura do líder

No que se refere ao líder por *status* quando se trata de sua postura, pode se afirmar que ela é imatura ao lidar com algumas situações. Sendo que esta postura pode atrapalhar dificultar o relacionamento com os liderados. Isso pode ser afirmado no discurso do participante 08 do grupo 04, quando ele relata que “[...] *em relação ao meu relacionamento com minha líder, vamos dizer que eu levo ela a "pão de ló", mas nem sempre, pois como eu relevo demais, às vezes ela se altera comigo e ai eu me estouro e acabo me alterando também [...]*” (G4.P8). [grifo nosso]

Pode-se notar que alguns líderes são imaturos quando se trata de repassar seu conhecimento, afetando a desenvoltura do liderado que está em evolução na organização. Este argumento pode ser justificado pelo participante 02 do grupo 03, que relata que “[...] *a gerente tem toda autonomia só que ela utiliza dessa total autonomia pra que tudo que passe na empresa tem que passar por ela pra quem ninguém possa fazer nada sem autorização dela, pra que tudo dependa da sua decisão, ela nunca passa sua função para ninguém, mesmo de férias se precisa dar ordem de algo, ela vem mesmo de férias e realiza o que foi preciso, é como se ninguém conseguisse fazer o que ela faz, é meio que um medo de perder o cargo parece [...]” (G3.P2) [grifo nosso]. Também pode ser confirmado na fala do participante 09 do grupo 01, que diz que “[...] se um líder não sabe se comunicar então para que existir um líder? A liderança na empresa tem que se por no lugar dos outros e ser humilde, porém muitos líderes tem medo que os funcionários cresçam e passem por eles, as pessoas têm muito medo de serem substituídas, alguns se acham melhor que os outros [...]” (G1.P9). [grifo nosso]. Esta afirmativa, fica finalizada com a fala do participante 02 do grupo 02 que diz “[...] *porém mesmo assim ele não consegue transmitir o que aprendeu, ele não é um líder na minha visão [...]*” (G2.P2). [grifo nosso]*

Mediante isso, o líder se mostra incapaz de desenvolver, se comunicar e atribuir funções ao seu liderado, gerando desmotivação. Essa afirmação fica

confirmada na fala do participante 02 do grupo 02, que diz “[...] **o que falta num líder atualmente é o fator motivacional**, e o meu Líder não me motiva, não é presente, e não escuta os funcionários e também **não sabe delegar as funções**, se torna **bem complicada a comunicação no meu ambiente de trabalho**, o relacionamento sabe, e isso gera **bastante descontentamento no funcionário** e em toda a equipe [...]” (G2.P2). [grifo nosso]

b) Liderança Incapacitada

Uma liderança quando não tem uma capacitação para ser líder, uma experiência que agregue mais valor e legitimidade a sua função, muitas das vezes não conseguem liderar uma equipe. Os liderados conseguem sentir quando o seu líder não serve para ser líder, quando a liderança da organização não teve nem preparação para tal. Este argumento pode ser afirmado no discurso do participante 06 do grupo 03, que relata “[...] se a empresa não te aponta qual é o caminho, como você vai saber né, e **você vai agir achando que ta bom**, e **para a empresa não ta**, e as vezes o seu **líder não tem preparação e não consegue te passar as coisas** [...]” (G3.P6) [grifo nosso]

Neste aspecto, o líder torna-se incapaz de desenvolver o liderado, e isso pode ser confirmado pelo participante 01 do grupo 02 que relatou que “[...] às vezes **eu sinto que faltava um pouco de apoio**, como por exemplo **treinamento, algum curso** [...]” (G2.P1). [grifo nosso]. Os liderados muitas vezes compreendem que também precisam de capacitação para alguma função que será desenvolvida, e os líderes quando não são preparados não conseguem repassar isso.

Deste modo, esta liderança se mostra incapaz de realizar cobranças de seu liderado. Isso pode ser confirmado na fala do participante 07 do grupo 04, que relata “[...] por exemplo **se eu sou a líder na empresa sou eu quem mando**, eles tem que fazer o que eu mando e pronto, e às vezes as coisas não acontecem porque **ela não tem esse pulso com os funcionários** e precisa ter, porque o líder ele **tem que saber o momento em que ele tem que cobrar** [...]” (G4.P7). [grifo nosso] Pode-se observar na fala da participante 07, que o líder precisa saber como cobrar, mas cobrar realmente, ter pulso firme em sua cobrança, pois o líder é quem tem a autoridade e ele precisa saber impor ela.

Sendo assim, uma liderança incapacitada não consegue conquistar o respeito dos seus liderados. Esta afirmativa fica declarada no discurso do participante 07 do grupo 04, que diz “[...] *eu entendo que eles precisam é de diálogo e eles não conseguem ter isso, porque mesmo que ele se altere com ela, ele tem que entender que ela é a chefe, e por isso ele tem que respeitar, e se eles tivessem diálogo ele entenderia um pouco ela e ela também entenderia ele [...]*” (G4.P7). [grifo nosso]

Portanto, muitas vezes a liderança de uma organização é incapacitada devido a forma como esta liderança conquistou esse cargo. Em muitos casos, os cargos de liderança das organizações são concedidos através de vínculos sejam familiar ou de amizade. Isso pode ser confirmado nos discursos do participante 06 do grupo 01 e participante 09 do grupo 04. O participante 06 relata que “[...] meu líder não tinha capacidade para ser líder como, por exemplo, eu acredito que um líder tem que ter um preparo para ser líder um administrador, de repente ela não teve preparação e somente caiu naquele cargo por indicação às vezes. [...]” (G1.P6) [grifo nosso], e o participante 09 diz que “[...] na empresa aonde eu trabalho existe uma certa amizade entre o chefe da empresa e os gerentes, ele tem amizade com alguns e inimizade com outros, então os cargos de gerentes são mais para os amigos e isso atrapalha muito pois na hora de fazer uma cobrança ele acaba às vezes e levando muita coisa [...]” (G4.P9). [grifo nosso] Um fato importante na fala dos participantes, é que quando a liderança não é capacitada para sua função, ela não transmite segurança aos seus liderados e acaba que por misturar as coisas na hora de aplicar uma cobrança.

c) Machismo como forma de impossibilitar a autoridade da liderança feminina

A liderança feminina ainda passa por muitos desafios no século XXI, é possível afirmar que muitas empresas nas quais as líderes são mulheres sofrem com a falta de autoridade e respeito vindo de seus liderados. O participante 01 do grupo 05, confirma essa teoria quando relata que “[...] *Na empresa atual eu noto que minha líder por ser mulher sofre muito em relação ao machismo, na minha empresa a equipe é formada por 98% de homens, e tem determinadas situações em que ela precisa ser mais firme e não consegue respeito mediante isso [...]” (G5.P1). [grifo nosso] Portanto essa liderança não consegue impor sua*

autoridade e nem conquistar seu respeito mediante os liderados, pois os mesmos não dão abertura para isso.

4.2.4 A postura do liderado em relação à liderança

Com base nos grupos de pesquisa, evidenciou-se alguns comportamentos em relação a postura do liderado à liderança, e conforme esses comportamentos, foi analisado os discursos dos participantes e pode-se enxergar a existência de alguns níveis em relação ao tema, quais sejam: i) capacidade de autoconhecimento; ii) atributos comportamentais relevantes; iii) senso de responsabilidade pela função exercida.

Tendo em vista os itens acima citados, o Quadro 10 evidenciará as categorias identificadas no que esse assunto se refere, para que se torne possível compreender como se posiciona a postura do liderado em relação a liderança.

Quadro 10 - Postura do liderado em relação à liderança.

Postura do liderado em relação à liderança	
Capacidade de autoconhecimento	Auto reconhecimento e avaliação
Atributos comportamentais relevantes	Harmonia entre os liderados como forma de manter a equipe motivada e em sintonia
	Imaturidade do liderado em realizar sua função e acatar ordens por se preconizar de direitos que lhe foram dados por conta de seu esforço, que agora são usados de forma negativa quando se trata da imposição de autoridade da liderança sobre esse liderado
	Laços de amizade entre liderança e liderado interferem no relacionamento da empresa
	Falta de ética e caráter do liderado em respeitar a confiança do líder
	Tenacidade do liderado em reconhecer para seu líder que precisa ser capacitado e treinado para atuar em sua função
Senso de responsabilidade pela função exercida	Desenvolvimento do liderado atribuído no seu setor
	Maturidade do liderado em reconhecer a cobrança de seu líder quando se trata de seus deveres e função

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2017).

a) Capacidade de autoconhecimento

Em relação a postura do liderado, é circunstancial que esse liderado saiba se conhecer, se identificar, suas qualidades, seus pontos fortes e fracos, e qual sua melhor função para que possa se desenvolver dentro da organização.

Para isso é muito importante que o liderado se auto avalie e se conheça muito bem. E este argumento pode ser justificado muito bem relatado pelo participante 01 do grupo 01, quando relatou que “[...] *As vezes nos se preocupamos somente com a liderança acima da gente e não nos preocupamos com a nossa própria liderança em si, pois como havia falado uma boa comunicação com um nível abaixo de mim, ou acima ou no mesmo nível, faz com que a nossa liderança pessoal seja boa, então você tem que saber administrar o seu eu, para depois administrar os outros [...] a comunicação ajuda um líder a ser tornar um líder, pois ele tem que ser humano, comunicativo, ter caráter, pois diz que todos falam muito nas suas lideranças acima mas esquecem de olhar a sua própria liderança pessoal, em questão também de estar se comportando bem perante aos colegas de trabalho [...]” (G1.P1). [grifo nosso]*

b) Atributos comportamentais relevantes

Para que o liderado tenha uma boa postura em relação ao líder, é significativo que o ele seja atento ao seu comportamento. Assim se torna possível criar uma harmonia entre os liderados que fazem com que a equipe se mantenha motivada.

Com base nos discursos dos grupos, foi possível identificar essa harmonia, através dos discursos relatados pelos participantes. O participante 05 do grupo 04 conta que “[...] *por termos esta união rola um feedback bem tranquilo, até entre nós mesmos de às vezes um conversar com o outro quando algo errado acontece, e sentar e conversar até mesmo com os sócios, a gente mantém essa liberdade de dar sempre um toque um para o outro e funcionamos muito bem assim [...]” (G4.P5). [grifo nosso]*

Também foi possível notar uma certa imaturidade do liderado em realizar sua função e acatar as ordens, por se preconizar de direitos que lhe foram dados por conta de seu esforço, que é o caso muitas vezes de pessoas que trabalham no setor público, e que agora são usados de forma negativa quando se trata da imposição de autoridade da liderança sobre esse liderado. Este argumentado fica justificado no relato do participante 01 do grupo 05, que diz que “[...] *teve uma situação em que eu me desentendi com um colega que é concurado e resolvi ir nessa reunião para expor o que houve e tentar resolver, e minha gerente viu que eu não estava*

errado e me pediu desculpas pelo tratamento que recebi do colega, e decretou novas ordens, essas ordens foram acatadas por uma semana e voltou a ser tudo o que era de novo, mas ela tenta, ela se esforça, mas acho que essa questão de ser concursado atrapalha na liderança que não consegue ser respeitada, acredito que ela teria que ser mais firme, apesar de ser uma boa pessoa e carinhosa, falta autoridade e falta conquistar essa autoridade [...] (G5.P1). [grifo nosso]

c) Senso de responsabilidade pela função exercida

O liderado se torna responsável pela função que exerce quando compreende a importância dela. Existem funções que o liderado precisa que seja cobrado, precisa que seja imposto um alcance de metas, e este liderado precisa se tornar maduro para entender essas solicitações. Os participantes 04 do grupo 01 e o 03 do grupo 02, relataram esse senso nos seus discursos.

Para o participante 04, ele conta que “[...] cara de uma certa forma eu fui contratado para isso então ele não está me cobrando ou fazendo algo a mais nessa cobrança, eu fui contratado para isso então ele tem que me cobrar, ele tem que me pedir esse alcance de meta, esse cumprimento de horário, essa função que eu tinha que fazer [...]” (G1.P4) [grifo nosso]. O participante 03 relata a mesma situação, ele diz que “[...] as empresas elas observam se as pessoas fazem tudo certo porque elas querem números, e como há a necessidade de vendas há a necessidade de cobrança, porém ela tem que cobrar do funcionário [...]” (G2.P3) [grifo nosso]

5 CONCLUSÃO

Atualmente o líder está intimamente ligado ao sistema organizacional da empresa, visto que deve atuar ligado a motivação, desempenho intelectual e físico da sua equipe. Desta forma, o mesmo consegue convergir todas estas funções a fim de alcançar os objetivos da empresa (EBOLI, 2010).

Sendo assim surge a ideia do *coaching*, como técnica gerencial para pessoas, de forma a melhorar as ações interpessoais, neste caso voltada a líderes (WITHMORE, 2006).

Neste contexto estudo teve como objetivo principal compreender com base no discurso dos liderados, as evidências da liderança *coaching* em relação às experiências com os líderes nas organizações do sul catarinense. Utilizando-se, para isso, de uma pesquisa qualitativa com liderados que foram separados em 5 grupos de discussão para debate. Durante o trabalho de pesquisa, foi possível observar o quanto faltam líderes com perfis *coaching* para atuar na liderança das organizações, e também pode-se perceber como ainda existe um contingente significativo de líderes sem capacitação e sem treinamentos para atuar nessa função, liderando equipes e gerenciando empresas.

Nos debates dos grupos de pesquisa entrevistados foi constatado que os liderados sentem falta da ausência de motivação por parte da liderança nas organizações, sendo um dos principais atribuidores da rotatividade organizacional. Outro ponto que vale ressaltar é o reconhecimento pelo seu desempenho, conforme relatam os liderados, a maioria dos líderes não conseguem ou não sabem reconhecer o empenho do seu liderado, gerando insatisfação e desmotivação profissional. Em alguns casos os líderes não se demonstraram capazes de desenvolver, evoluir, liderar, comunicar, compreender, envolver e manter um bom relacionamento com seus liderados com base nas afirmações relatadas por eles.

A cobrança excessiva também apareceu fortemente nos discursos dos entrevistados do grupo. É claro que os liderados não aceitam muito bem quando são cobrados, porém eles compreendem que essa cobrança seja necessária, desde que não se torne uma cobrança abusiva e diária. De certa forma, pode-se compreender que alguns líderes mantêm seu foco no *status* para ser reconhecido como líder, mesmo sem ter nenhuma atribuição para tal, o que acaba causando uma confusão nas organizações, porque afetam o comportamento e o desempenho dos liderados.

Insta destacar que o comportamento do líder perverso foi um dos mais identificados nas falas dos entrevistados, tendo em vista que eles se referiram aquele que não desenvolve as pessoas, que manifesta atitudes egoístas, que humilham, não se importam, não compreendem, não dão oportunidades, não abrem espaço, não tentam se comunicar com o liderado e nem manter um relacionamento tranquilo na organização. Este tipo de líder foi identificado por eles como o “mais difícil”, pois o liderado não consegue expor sua opinião sobre ele e nem sobre o setor em que atua.

Sendo assim, a liderança *coaching* se demonstra ainda muito distante de diversas organizações, tendo em vista a importância deste tipo de treinamento para a formação de novos e melhores líderes. Desse modo, este estudo buscou trazer a visão dos liderados como forma de refletir que a liderança *coaching* é emergente e precisa ser explorada nas organizações contemporâneas.

Com base nisso, conclui-se que os liderados perceberam que precisam que seu líder esteja realmente envolvido, capacitado, treinado e motivado, para assim motivar, capacitar, desenvolver e coordenar os liderados. Isso significa que não é possível motivar sem estar motivado. É preciso existir, por parte dos líderes, o desenvolvimento de empatia em relação as características da sua equipe, como forma de criar condições de engajamento e envolvimento nos propósitos da organização. Nesta linha de raciocínio convém refletir que a liderança *coaching* teve a presença no discurso entre os membros dos grupos de discussão, porém com menos intensidade em relação os outros perfis. Foi possível perceber que o líder *coaching* desenvolve nos liderados o interesse de utilidade no ambiente de trabalho, além do sentimento de pertença, pois na medida em que há a preocupação de desenvolvimento contínuo, emerge o compromisso recíproco entre ambos para se desenvolverem continuamente não somente tecnicamente, mas como seres humanos.

Frente aos aspectos supracitados, é possível dizer que este estudo possui uma limitação no que se refere aos aspectos metodológicos, pois a estratégia de coleta de dados, mesmo com sua eficiência, não foi possível extrair, na sua totalidade a opinião sistematizada dos participantes individualmente. Na verdade, o discurso analisado foi reconhecido como a opinião do grupo e não individualmente, o que não descaracteriza a qualidade do trabalho. Para estudos futuros, sugere-se a

aplicação da mesma estratégia para novos grupos com vistas a compreender se os fenômenos se repetem.

REFERÊNCIAS

- ABTD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O retrato do treinamento no Brasil**. Pesquisa Anual ABTD/MOT, 2013/2014. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications** (4th ed.). New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo. Atlas, 1986.
- BIGELOW, B. **Building an effective training program for field salesmen**. Personnel, v. 14, p. 142-150, 1938.
- BLANCO, V. **Um Estudo Sobre a Prática do Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento**. Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas explicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BYHAM, W.C; SMITH, A.B; PAESE, M.J. **Formando Líderes: Como Identificar, Desenvolver E Reter Talentos De Liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão De Pessoas: E O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 2 ed.. Elsevier-Campos, RIO DE JANEIRO, 2004, p.529.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio De Janeiro: Campus, 2002.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975, n.13.
- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership (2nd ed.)**. Thousand

Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

DE HAAN, E.; DUCKWORTH, A. **Signalling a new trend in executive coaching out comer e search.** *International Coaching Psychology Review*, v. 8, n.1, p. 6-19, 2012.

DÍAZ-SÁENZ, R. Hector. Transformational Leadership. In: BRYMAN; A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. **Leadership. SAGE Handbook of Leadership.** London: Sage, 2011, p. 299-310.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro – A transformação em Líder Coach.** São Paulo: ADTB, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching eficaz.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

EBOLI, Marisa. **Papéis e Responsabilidades na Gestão da educação Corporativa.** In: AMORIM, Wilson A. C.; EBOLI, Marisa; FISCHER, André L.; MORAES, Fábio. *Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos.* São Paulo: Atlas, 2010 (cap. 6).

ELLINGER, A.; HAMLIN, R.; BEATTIE, R. **Behavioural Indicators of ineffective Managerial Coaching:** a cross-national study. *Journal Of European Industrial Training*, v. 32, n. 4, p. 240-257, 2008.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K.M.; PEARCE, C. L. **The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams:** implications for the *performance* of startups. *Leadership Quarterly*, v. 17 n. 3, p. 217-231, 2006.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Liderança e Organizações.** *Revista De Psicologia* v.2, n. 2, 2011.

FIORELLI, J.O. **Psicologia Para Administradores:** Integrando Teoria E Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Maria Ester De. **Contexto social e imaginário organizacional moderno.** *Revista De Administração De Empresas.* São Paulo, p. 6-15. abr. 2000. Disponível em: <file:///c:/users/usuario/downloads/37687-74579-1-pb.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

GARDNER, G. Functional Leadership and Popularity in Small Groups. **Human Relations**, 1956, n.9, 491-509.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações.** *Ciências gerenciais*, São Paulo, V. 13, n. 18, p.17-41, out. 2009. Disponível em: <file:///c:/users/usuario/downloads/2601-9998-1-pb.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing. **Grupo De Discussão Como Prática De Pesquisa Em Estudos Organizacionais**. *Rev. adm. empres.* 2015, vol.55, n.6, pp.632-644.

GOLDSMITH, M., LYONS, L. e FREAS, A. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GORBY, C. **Everyone Gets a Share of the Profits**. *Factory Management & Maintenance*, v. 95, p. 82-83, 1937.

GRANT, A. M.; CURTAYNE, L.; BURTON, G. **Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace wellbeing**: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, v. 4, n. 5, p. 396-407, 2009.

GRANT, A.; CAVANAGH, M. **Toward a Profession of Coaching**: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.

GRINT, Keith. A. History of Leadership. In: BRYMAN; A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. **Leadership**. **SAGE handbook of leadership**. London: Sage, 2011, p. 3-14.

GRONN, P. **Hybrid configurations**. *Leadership*, v. 5, n. 3, p. 381-394, Aug 2009.

HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. **A Theory of Team Coaching**. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 2, p. 269–287, 2005.

HAYDEN, S. **Getting Better Results from Post-Appraisal Interviews**. *Personnel*, v. 31, p. 541-550, 1955.

HERSEY, P. E BLANCHARD K. Life cycle theory of leadership. In **Training and Development Journal**, 1969, n. ° 23, pp. 26-34.

HESELBEIN, F. GOLDSMITH, M. SOMERVILLE I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

JENNINGS, H.H. Leadership: a Dynamic Redefinition. **J. Educational Sociology**, n.17, 431-433, 1944.

JOINT COMMISSION RESOURCE. **Temas e estratégias para a liderança em enfermagem**: enfrentando os desafios hospitalares atuais. Tradução ana thorell.- Porto Alegre :Artmed, 2008.

KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. **The challenge of organizational change** : how companies experience it and leaders guide it. New York : The Free Press, 1992.

KILBURG, R. **Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.

KORIATH, J. **Executive coaching**: uma aplicação para os líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

KOTTER, John P. **What leaders really do**. Harvard Business Review, p. 85-96, 2001.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson, 2006

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona**. 1. ed. Qualitymark, 2010.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. **Coaching No Processo De Desenvolvimento Individual E Organizacional**. Unilasalle. canoas, p. 39-56. abr. 2014. disponível em: <file:///c:/users/usuario/downloads/dialnet-coachingnoprocessodedesenvolvimentoindividualaeorga-5113457.pdf>. acesso em: 19 out. 2017.

LEOPARDI, Maria T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

MAHLER, W. **Improving coaching skills**. Personnel Administration, v. 27, n. 1, p. 28-33, 1964.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANRIQUE, A. M. M.; PINEDA, J. M. M. La técnica de grupo de discusión en la investigación cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción. **Revista Iberoamericana de Educación**, 49(3), 1-7, 2009.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração E Liderança Em Enfermagem – Teoria E Prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARTINS, Erika Camila Buzo *et al.* Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines*. **Revista de Ciências Gerenciais**. v.16, n. 24, 2012, p.189-202. Disponível

em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1960/1862>>. Acesso em: 13 set. 2017.

MAUSNER, B. The Effect of Prior Reinforcement on the Interaction of Observer Pairs. *J. Abnormal and Social Psychology*, 1954, n.49, 65-68.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MCEWEN, M.; WILLS, E.M. **Bases Teóricas Para Enfermagem.** Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed.. Porto Alegre; Artmed, 2009.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw-Hill, 1960.

MELO, Fernanda Augusta De Oliveira et al. **A utilização de ferramentas de *coaching* no processo de recrutamento e seleção interno.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012. P. 01 - 03. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416214.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

MUMFORD, E. Origins of Leadership. **American Journal of Sociology**, 1906-07, 12, P. 216-240.

NASH, J.B. Leadership. **Phi Delta Kappan**. 1929, n. 11, P. 24-25.

REGO, A.. **Liderança Nas Organizações: teoria e prática.** Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, M. A. Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança: característica e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultorias em seguros no Estado de Minas Gerais.** 2007. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, Fabiana Besen. **O processo de liderança em contexto espiritualizado: a Escola Waldorf Anabá.** 238 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SCHEIN, Edgar H.. **Organizational psychology.** Prentice-hall, 1970.

SCHENCK, C. Leadership. **Infantry Journal**, 1928, n. 22, 111-122.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SILVA, JAQUELINE DE BRITO. **Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais**. Unopar Cient., Ciênc. Juríd. Empres. Londrina, p. 119-127. mar. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/385-1457-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SILVA, Pollyana Mara Silva. **O Papel Do Líder Na Motivação Da Equipe**. Centro De Pós Graduação Oswaldo Cruz, S.D. Disponível em: <http://revista.oswaldocruz.br/content/pdf/pollyana_mara_silva_e_silva.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SZTUCINSKI, K. **The nature of executive coaching**: an exploration of the executive's experience. (Thesis. Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, USA), 2001.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. **Global talent management**: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

TOPPING, P.A. **Liderança e Gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

UNDERHILL, B. **Coaching executivo para resultados**: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

WITHMORE, J. **Coaching para performance**: aprimoramento de pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUKL, G. **An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories**. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-205, 1999.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85, 2002.

APÊNDICES

APENDICÊ A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 1

G1 – P1 tem 54 anos, trabalha na empresa X de Criciúma que fabrica mármore e granitos, tem 20 anos de empresa, e atua na região de Florianópolis é representante comercial, trabalha de seg a sex.

P2 - tem 52 anos, trabalho na empresa X atualmente como auxiliar de limpeza, antes atuava na empresa Y como merendeira e também já trabalhou na empresa Z como auxiliar de limpeza também.

P3 – Tem 27 anos, trabalhou em duas empresas somente, na empresa X que trabalhou por 6 anos como vendedora, e agora na empresa Y que também esta a 4 anos, teve várias funções no qual relata ter sido como uma escada para ela, atualmente está como Gestora de Bazares da marca x e y da empresa Y.

P4 – tem 39 anos, esta a 6 anos na empresa X na área administrativa, e trabalhou 17 anos na empresa Y nos EUA. Destaca ser suas duas experiências de emprego.

P5 – tem 32 anos, trabalha na empresa X de gás aqui de Criciúma, é motorista e vendedor, e atua na empresa há 13 anos.

P6 – tem 32 anos, trabalha na empresa X de confecção de moda praia, é costureira, mora em Cocal do Sul.

P7 – tem 24 anos, trabalha como mecânico há 7 anos, e hoje é operador de máquinas em uma empresa X.

P8 – tem 22 anos, trabalha atualmente na empresa X especializada em *petshop* com banho e tosa.

P9 – tem 21 anos, trabalha na empresa X do ramo de plásticos, faz 2 anos e meio, e atuou como jovem aprendiz na empresa Y como estoquista.

P1 - fui formado em técnico de mineração pela SATC, e já tive muitos relacionamentos com superiores na parte de liderança, como na parte de engenharia, e também já fui líder na empresa Y, onde eu era técnico em mineração e era encarregado geral no subsolo, e tinha como superiores engenheiros e diretores. Eu sempre fui uma pessoa de bons relacionamentos, e sei que na vida as pessoas sempre se deparam com gente de pensamentos e opiniões diferentes, pessoas que às vezes as ideias não batem, mais que eu também não critico porque nunca tive muitos problemas com liderança tanto no nível superior acima de mim, e abaixo também, sempre tive bom relacionamento com as pessoas. Hoje nesses

últimos 20 anos que eu trabalho com vendas, na representação, com as lideranças de hoje não consigo ter bons relacionamentos, eu tenho dificuldades surgem problemas, mesmo procurando resolver da melhor forma, da minha maneira de trabalhar, mais em termos de liderança, a minha escola de casa, com a família, sempre tive bom relacionamento, também estudei depois, fiz vários cursos como supervisor de segurança, liderança, relações humanas de trabalho, e eu acho que tudo isso me ajudou no meu convívio com lideranças ao longo desses anos.

P4 – Tive apenas duas experiências com dois líderes, este da empresa atual e um fora do Brasil, tive sorte de ter duas pessoas muito pacientes, de certa forma pra mim, nós esperamos que o líder nos lidere, nos faça liderados para que a gente possa aprender com eles, (o primeiro foi) e este está sendo bem paciente, ensinando bastante, e por eu ser um cara mais na minha, mais tranquilo e procuro selecionar, ser um cara observador, fico sempre cuidando e olhando os passos de saber como agir, qual atitude tomar, qual decisão, descobrir em qual momento devo agir, então sou um cara muito privilegiado, pois tive dois líderes muito bons nessa parte, pois ensina e ensinou muito até hoje.

P6 – sou parecida com P4, quieto na minha, procuro não se envolver muito ser como uma esponja, e tenho sorte por ter tido encarregados e patrões gente boa, que sabem trabalhar, que sabem ser pacientes, sabem ensinar, sabem delegar as funções para o rendimento do grupo, e sempre tive sorte em sempre poder contar com eles também.

P5 – Também sou bem na minha, me acho um bom funcionário pois escuto tudo o que o patrão pede e eu faço, claro que meus líderes também cobram porque como trabalho com vendas eles sempre correm atrás para bater as metas e vender mais, e correr atrás do que os líderes pedem, estão sempre fazendo curso para ensinar o melhor caminho, então se a gente procurar fazer tudo o que eles pedem, fica mais fácil de se levar.

P6 – também acho que esse é um dever de um líder, cobrar e estar sempre se especializando e tal.

P2 – O patrão tem que saber cobrar, não cobrar demais e fixar só numa coisa.

P6 – Concordo com o que foi dito pela P2.

P5 – Quando eles cobram o certo, a gente entende, agora quando eles chegam “dando com dois pés”, aí nós ficamos meio retraídos.

P1 – Acho que quando os líderes cobram, a gente tem que saber separar se o que estão cobrando é certo ou errado, e também tentar colocar a nossa ideia sobre aquilo, não acatar tudo e se transformar em um objeto ou “robozinho” que irá fazer tudo que eles mandam.

P6 – concordo com o P1 porém tem que se ter essa cobrança, se não vira bagunça.

P2 – também concordo.

P1 – A pessoa também tem que ter iniciativa própria de saber o que é certo e o que é errado, e procurar mostrar aquilo ali, não que tu vá contrariar teu patrão ou teu líder, mas também mostrar para eles os dois lados.

P2 – Eu só tive três experiências, minha primeira experiência foi na empresa X, onde tive uma encarregada super especial, que ela perguntava as coisas, a líder sempre me deixava a vontade para o que ela fazer no serviço. A líder dizia que não precisava nem perguntar, e ela sabia ensinar. Já meu segundo emprego no começo foi uma liderança muito boa e maravilhosa mais que depois começou a ficar mais difícil, ela era uma pessoa que cobrava demais, coisas que ela não tinha pedido daquele jeito e ela cobrava que fosse assim, coisas que ela não pedia, ai ela começou a pegar no pé demais, que as demais funcionárias também faziam, mais ela cobrava era de mim, foi um tempo bom, serviu como experiência, era um serviço ótimo e eu adorava trabalhar com criança, e só isso a desagradou mais, e neste emprego que estou agora, comecei há pouco tempo, mas percebo uma liderança muito boa, líderes que sabem trabalhar, sabem conversar, elas não chegam com grosseria, elas vem conversar devagarzinho, explicam e ensinam, e foram as três experiências que tive, mais a segunda foi a mais forte, a que mais desagradou e as outras foram boas e está sendo boa. E também quando o funcionário é cobrado demais, porque no começo tu sempre é boa, e depois se tu fez algo que tu não sabia, e tu é cobrado e é cobrado sempre pela mesma coisa, a gente decai no serviço, então essa segunda experiência não em relação ao trabalho mais sim a minha lider, no final não foi boa. Também trabalhava numa cozinha de colégio minha Líder vivia todo dia no meu ambiente de trabalho e sempre via o que tinha que não tinha às vezes é uma correria, Então começava o meu serviço correndo e ia até a hora de ir embora correndo por que eu servia lanche almoço e café da tarde então tinha que está sempre trabalhando e às vezes não tem tempo para estar olhando o que falta e o que não falta e uma outra colega estava sempre

olhando o que faltava só que quando a faltava minha Líder cobrava era de mim por exemplo você não me avisou por quê estava faltando as coisas e agora eu tenho que correr atrás eu explicava para minha Líder que ela veio ontem ali no meu ambiente de serviço e ela tinha visto que não tinha as coisas e mesmo assim cobrava dela e essas cobranças foram acumulando cada vez mais do jeito dela cobrar das pessoas era diferente não era um jeito tranquilo por exemplo dona fulana não gostei do que você fez gostaria que você fizesse de outra maneira mas ela não fazia assim ela cobrava na grosseria.

P6 - Talvez sua Líder não tinha capacidade para ser líder como, por exemplo, acredito que um líder tem que ter um preparo para ser líder um administrador, de repente ela não teve preparação e somente caiu naquele cargo por indicação às vezes,

P1 - A liderança é muito relativa como ele vai lidar com pessoas, o próprio líder tem pensamentos diferentes do que imaginamos que eles terão, as vezes pensam que o líder vai ser bonzinho mas não é assim, no dia a dia as coisas não são assim.

P2 - Ela cobrava como se no começo eu fosse uma coisa e agora estava mudando, porém eu nao mudei nada, estava igual a mesma coisa mas para minha líder não.

P6 - muitas pessoas não tem o mesmo jeito de ser então o líder tem que saber lidar,

P7 - Muitos líderes levam seus problemas de casa para o serviço, já tive quatro lideranças, as três primeiras foram muito boas e esta última não está sendo boa porque ele traz muitos problemas de casa para o serviço então quando chega no seu dia em que está virado é só cobrança e às vezes o povo não trabalha no ritmo que ele cobra pois certas pessoas trabalham de um jeito por exemplo quando um trabalha muito rápido todos têm que trabalhar igual e nem todos têm a mesma habilidade para tal função.

P3- Então ele não tinha um líder, por que um chefe ele é assim ele ordena e quer resultados, ele não se importa com o desenvolvimento que nem um líder, um líder ele se importa no desenvolvimento no caminho no objetivo no caso no caminho do objetivo até chegar no resultado, isso que é liderança.

P7 - Meu Líder só quer produção.

P3 - No meu caso só tive duas lideranças, porém essas duas experiências foram uma na empresa X e outra na empresa Y, e na empresa X tive uma chefe e não líder, pois ela só queria resultados e não te motivava e Um líder é aquele que motiva, tem que ser motivador, então hoje tenho experiências com líderes motivadores, que nem por exemplo passei por situações que estava em fortaleza fazendo o bazar no qual ela eu era gerente e na minha cabeça não estava atingindo a meta por minha própria culpa, e por outros vários motivos. então minha líder ligou para mim e disse que não era minha culpa e citou vários motivos que aconteceram e por isso fez com que eu não chegasse no meu resultado mas minha líder enxergou que o que eu podia fazer e eu fiz, e me fez pensar que o que minha Líder disse realmente fazia razão. Por isso um líder tem que te motivar te desenvolver para que você seja um bom profissional, então esta é basicamente a diferença de alguém que tem chefe e alguém que tem líder. Por exemplo no caso do Chefe o liderado não se motiva, às vezes até pede as contas, pois não tem um líder que está evoluindo te desenvolvendo e a onde ela trabalha diz ter bastante disso, de pessoas que são chefes e outras que são líderes mas eu enxergo como já passei por cinco lideranças dentro desta empresa atual pois quando entrei foi como assistente depois virei analista de mercado e depois gerente de loja e agora... gerente de bazares, então já passei por várias lideranças, e acumula experiência dali e daqui, então você começa a colocar em prática como por exemplo eu faço hoje com a minha equipe do Bazar, um líder na minha opinião e na minha experiência tem que pegar junto com a equipe, não simplesmente ir lá e cobrar ele tem que pegar junto com os demais, mostrar igualdade para ser respeitado, um líder consegue se tornar respeitável.

P7 - Se não tem uma motivação um elogio pelo serviço que você faz, acaba se tornando um ambiente chato de trabalho, você vai para o serviço já pensando em voltar embora, você até pode gostar do que faz mas já vai esperando dar a hora de voltar para casa. Pois você não suporta ficar em um ambiente que você só tem que obedecer, e não recebe um elogio de nada, e mesmo fazendo sempre certo não recebe nada, agora se você faz uma coisa errada, o pau pega em cima, é muito chato quando é assim.

P2 - Um bom exemplo é na empresa que estou agora em que minha Líder pega junto com os funcionárias, ela faz as coisas junto com as meninas, ela se mexe, ela não fica somente lá no seu cantinho para fazer sua cobrança, claro que

ela explica o que cada uma tem que fazer, mas não é aquela cobrança ruim, é uma cobrança em que a líder sabe conversar sabe como falar, sabe impor, quando eu chego e falo para minha Líder quando não consigo realizar algo e minha Líder mostra compreensão e diz que em um outro momento eu vou conseguir, fazendo eu não me preocupar e isso a motiva a trabalhar ali.

P1 - Um líder tem que saber o que ele faz ele tem que dominar aquilo que está administrando, não somente conhecer como saber fazer, saber lidar com o pessoal que está abaixo dele, e se por no lugar do funcionário, como comentei nesses anos todos que passei como técnico em mineração, no qual fui encarregado geral de Minas, tinha vários funcionários e encarregados, abaixo de mim, e eu tinha como superiores líderes e donos de empresas então eu participava de reuniões com os meus superiores, e também fazia reuniões com meu pessoal embaixo da mina, eu sabia o que fazer mas descia a mina, pois não precisava estar lá numa frente de serviço, ... Mas descia e acompanhava o chefe de turno conhecia os funcionários lá de baixo, acompanhava eles, para ter o conhecimento e poder cobrar posteriormente alguma produção ou um ambiente melhor de trabalho, ou um relacionamento melhor, mas eu sabia que tinha que ter esse conhecimento para que eu pudesse cobrar para depois trazer para a parte de cima para discutir, e depois trazer a melhoria para meu pessoal. Então um líder tem que estar abaixo e acima, estar participando de tudo para ter um bom relacionamento com seus subordinados, o pessoal em geral e também fazer com o que seu serviço Vá para frente. Hoje nesta empresa em que estou há 20 anos, há uns 7/8 anos para cá, os filhos estão administrando a empresa, os filhos tentam evitar o meu contato com o pai que era o responsável pela empresa antes, eles querem eles tomar conta da empresa e deixar o pai meio que de lado, porém o relacionamento com o pai era muito mais fácil do que com os filhos, hoje os filhos querem administrar de uma maneira como querem e não querem escutar porque para eles somente eles sabem, eles não levam em conta a experiência que eu tenho de empresa de 20 anos, por eles terem feito faculdade, um cursado administração outro em arquitetura eles acham que eles tem que tomar conta da empresa por terem curso superior hoje. Então eu bato muito de frente com eles mas claro que sei o meu limite até aonde posso chegar, pois tenho 20 anos de empresa e mesmo acabando de se aposentar vou continuar trabalhando lá, então para eles como não basta essa experiência de 20 anos, por exemplo este fim de semana eu fiz uma entrevista em uma outra empresa que quer que eu vá

trabalhar com eles o quanto antes, e quando se caso sair da empresa eu vou chegar para o meu chefe e vou dizer para ele que se eu estou saindo da empresa hoje é por conta dos filhos dele e não por conta dele da pessoa que ele é, pois se dependesse de mim eu não sairia da empresa porque o relacionamento da gente apesar de ele ser meio bruto, ele é uma pessoa mais humana, aonde se você sentasse com ele e falasse que acha que tem que melhorar aqui e ali, ou dizer que está errado aqui e ali ele sabe escutar e ainda diz que "não então vamos melhorar, vamos mudar", e hoje com os filhos não é assim eles são quem sabem eles é quem mandam, portanto o relacionamento com os filhos é bem pior, do que era com o pai. Eles quando precisam que uma meta seja atingida Eles simplesmente determinam, não funciona como p3 falou que eles motivam e entendem e conversam por exemplo, ah você não conseguiu esse mês mas mês que vem você consegue, ali eles não fazer assim... Eles te cobram Por que você não atingiu porque você tem que conseguir você é obrigado a conseguir, é uma maneira diferente do pai quando administrada antigamente, ele fazia quando os vendedores atingiram a meta uma reunião com churrasco, sempre dava um prêmio e incentivava para que no mês seguinte você soubesse que se atingir sua meta você teria uma recompensa, e consequentemente você correria ainda mais atrás.

P3 - Aí está a diferença do chefe e do líder, pois o chefe quer somente resultado e o líder te incentiva, motiva e sabe cobrar por que ele precisa, mas mesmo assim ele tem reconhecimento do seu funcionário e tem que ter reconhecimento por mais que o líder sabe quando a pessoa faz de tudo para atingir aquela meta e não consegue mas ele reconhece, como por exemplo infelizmente você não atingiu mas mês que vem você consegue, mas eu sei que você fez de tudo, e isso te motiva para quem no próximo mês você corra atrás de novo, e o chefe não, o chefe só te cobra e se não deu certo ele já xinga...

P1 - Na semana passada na loja de Florianópolis a qual já faz tempo que têm, tem duas meninas que trabalham lá na loja uma delas é mais nova, e esse mês atingiu a meta, e como está a 3 ou 4 meses na empresa, esse mês conseguiu atingir sua meta, e ela não tinha atingido nem um mês ainda esse mês foi o primeiro, e aí eles têm a gerente da loja que é a filha do dono, e brincando ela disse assim, já que é meu primeiro mês que atingi a meta leva Nós em uma pizzaria e nos pague rodízio ou uma pizza, a gerente olhou para a menina e disse assim se eu te levar para pizzaria esse mês, mês que vem você vai querer de novo e isso vai se tornar

rotina, isso quebrou o gelo da menina ela se esforçou tanto, primeira vez que atingiu a meta e tal, ela poderia dizer não esse mês não vamos mas mês que vem podemos ir, poderia ter mudado mas não ela já deu uma cortada de primeira. Por isso eu digo que não é um líder e sim um chefe pela maneira dela não sabe levar muitas coisas.

P4 - Eu gosto de olhar o caminho por dois lados, como ele também foi contratado, eu fui contratado para uma função eu tinha minhas obrigações e sabia o que tinha que fazer, e hoje um problema que vejo muito nas empresas e se cobra muito com isso é que um exemplo que eu gostaria de dar de uma moça que trabalha com a gente e disse que estava um pouco desanimada e eles fizeram uma pergunta para ela de porque ela estava desanimada ela disse que a empresa não valorizavam ela, e novamente perguntaram por quê e ela não soube responder, ela é uma funcionária boa faz o seu trabalho bem feito ela ganha o seu salário em dia tem o vale alimentação de mais de 200 reais, ela até ganha mais que o pessoal da produção porque a empresa olha esse lado dela e ela tem alguns outros mais benefícios, só que ela não sabia explicar o porquê estava desanimada ou seja não conseguia explicar o porque estava triste mas para ela aquilo não estava bom tinha um problema, mas eu disse para ela me traga o problema me deixa entender o porquê, e deduzimos que o que ela queria era ter vantagem por estar há mais tempo na empresa que nem um exemplo em que ela disse, que por está na empresa há 3 anos e uma funcionária recém-chegada fazer o mesmo que ela, ela achou que não deveria mais fazer. Então explicamos que as duas funções eram iguais, por que a outra tem que fazer e ela não tem que fazer, então às vezes confunde muito isso, eu como funcionário tenho que trazer os dois lados que a gente esquece também que a gente tem uma função tem uma responsabilidade e até que tem que saber levar isso, por que se não eu faço e não quero ser cobrado eu posso fazer até um certo nível se daqui passar eu não vou aceitar aquele reclame, eu digo isso por mim pois já tive essa experiência porque no começo eu achava que poderia fazer muito, e tinha horas que eu me empolgava e Achava ruim quando me cobravam mas como por exemplo me cobrava de uma forma boa como aprendizado, mais do que uma cobrança de chefe, mas ao mesmo tempo havia horas em que eu achava ruim, e aí depois de um tempo eu parei pensei que, cara de uma certa forma eu fui contratado para isso então ele não está me cobrando ou fazendo algo a mais nessa cobrança, eu fui contratado para isso então ele tem que me cobrar, ele tem que me pedir esse alcance de meta, esse horário, essa função que eu tinha que fazer então eu não

podia estar reclamando dele achando que ele estava sendo demais ou um pouco exagerado nisso, não ele estava cobrando simplesmente o quê eu deveria estar fazendo, então acredito que as vezes confunde um pouco isso porque as pessoas têm que saber separar as coisas. Porque isso parte muito da gente também, da gente se colocar no lugar e dizer pera aí porque que ele está me cobrando, porque tem vezes que seu Líder sai sim fora da casinha, mas o seu líder tem que fazer o papel de líder mesmo e cobrar da gente e a gente tem que entender e dizer não pera aí é verdade eu preciso cumprir isso daqui, eu fui contratado para isso, eu devo observar o que eu tenho que fazer e o que eu não fiz porque se ele me cobrou, talvez essa cobrança veio pelo fato de eu não ter alcançado ou não ter trago o resultado que ele tanto esperava de mim, em boa parte também temos que olhar para dentro da gente e vê se não faz sentido que ele está falando e olhar a nossa parte, e não achar que só o líder é culpado.

P3 - No meu como que pensar se eu estou fazendo igual eu tenho que fazer um algo a mais para me destacar, sendo proativa e tentar me entregar mais se eu quero ser reconhecida, tanto da liderança quanto da gente Como funcionário também.

P4 - Até comentei com a líder dessa funcionária no caso do setor, que até queria ter escutado outras palavras desta funcionária, outro jeito de trazer isso, por este mesmo motivo, por estar aqui há tanto tempo, ela não disse que iria tentar mudar iria tentar melhorar, ela simplesmente falou daquela maneira como se merecesse aquilo pelo seu tempo. Ela não trouxe nada diferente para que a gente pense, Não beleza, então já que você quer fazer isso com a gente, ja que você tem tempo e nos conhece, vamos fazer diferente. Ela não fez assim, ela quer a vantagem, é como dizem ela quer o bônus mas não quer o ônus.

P3 - Na verdade são detalhes em que você possa ser reconhecido, como por exemplo eu, um exemplo de hoje quando falei com a minha coordenadora, disse que tinha um problema para lhe entregar, A minha coordenadora ficou meio desesperada imaginando o que que era, com isso ela já falou não se preocupe eu tenho problema mas eu tenho a solução. Às vezes o funcionário só vem com as reclamações mas não traz soluções, e vindo com a solução mostra aos seus líderes que eles têm visão, então sabe na cabeça do seu líder às vezes ele já pensa que pode até até preparar este funcionário para ser um líder, ou para uma outra função que cabe.

P4 - Às vezes a gente tem um líder e muitas vezes o líder tem um conhecimento mas não tem a solução para todos os problemas, e na maioria das vezes ele espera dos seus funcionários uma solução, e quando o funcionário não tenta se abrir ou ao menos, Trazer isso para o seu líder, mostrar para o seu líder é isso que dificulta.

P3 - Depende muito de perfis, por que algumas pessoas vão ter esse perfil de líder de enxergar as coisas e falar, então depende muito de perfis. E um líder, não um chefe, é capaz de enxergar isso. Ele enxerga quem tem potencial e quem não tem, pois às vezes não tem potência para ser desenvolvido para uma liderança, mas para outro Cargo enfim.

P9 - Depende também muito da comunicação, como por exemplo o funcionário tem que se colocar no lugar do líder também, às vezes a gente pensa que ah estamos sendo cobrados, e não tem outra pessoa para cobrar, mas às vezes o líder também tem que ser humilde, e acredito que falta isso nas pessoas, as pessoas querem muito mais, é um exemplo é com algumas coisas que aconteceram no meu trabalho de uma pessoa que tem mais tempo, e se acha superior por ter mais tempo de empresa, mas ela não faz por merecer, ela faz a mesma coisa que eu e acha que deve ganhar mais porque está a mais tempo, e o que eu acho que muitas empresas têm é que as pessoas que têm mais tempo, elas acham que por estar mais tempo ali, elas querem se engrandecer porque a outra pessoa tem menos tempo elas acham que têm mais conhecimento do que as outras, ter mais potencial e tal.

P4 - Muitas vezes não é bem assim que funciona às vezes uma pessoa que entrou agora contribui muito mais do que alguém que já estava ali há mais tempo, às vezes já teve até experiências melhores do que um cara que já está ali há muito tempo até porque acaba se acomodando e não tem a mesma visão.

P9 - Um líder é um professor, ele ensina e ele tem que saber como fala e como cobra, A liderança já vem partindo de casa, desde os nossos pais, então líder tem que ter um bom relacionamento mas também uma boa comunicação, comunicação é o fator principal, de como você vai cobrar e como vai exigir aquilo, como vai motivar, porque às vezes a motivação só em dinheiro não é o melhor, às vezes precisa que te motive mais para que a pessoa queira crescer na empresa, tipo quando estamos numa empresa a gente tem que querer mais, só que temos que querer mais ... No seu tempo, não querer tudo agora, ah eu quero crescer agora não

não é assim tem que ter um tempo, tem que ter paciência e calma um funcionário tem que ver que um líder tem que ajudar é um líder tem que saber ouvir, às vezes um líder só ouve sua própria opinião e deu, e não um líder tem que saber ouvir porque às vezes um funcionário ele está ali e olha mais que um líder, e ele pode ajudar e muitas vezes um líder falta humildade e ele se acha muito superior e simplesmente acha que tem que ser feito aquilo do jeito dele por que vai dar certo e deu.

P6 - Um líder tem que ter sensibilidade saber ouvir senão não dá certo.

P2 - Por isso que citei a experiência com a minha líder em que tive na minha primeira experiência na empresa X, perguntava o que tinha que fazer e minha Líder dizia que estava em minhas mãos porque ali ela estava somente para olhar, e quem vai fazer é os seus funcionários, se nos queremos fazer tal coisa e achassem que tava ruim daquele jeito a gente poderia fazer mesmo assim, nos tínhamos liberdade para fazer e nossa Líder sabia escutar.

P8 - O que eu vivo hoje é bem diferente do que o que todo mundo vive, estou numa empresa em que tem uma líder, no qual está dois meses e minha líder que é mais velha do que eu, não tem experiência nenhuma, minha Líder nem nunca teve carteira assinada, tão menos carteira de trabalho, e por exemplo na minha área que é de banho e tosa ela não manda nada pois ela não entende e não sabe nada sobre aquilo, e mesmo na parte de atendimento e o restante da loja ela também não sabe nada, então resumindo eu tenho minha carteira assinada como funcionária porém faço tudo. Ela não sabe administrar nada, nem do próprio dinheiro do caixa ela não consegue administrar. O dinheiro para ela serve para tudo, como se fosse para empresa para ela, ela usa o mesmo dinheiro para pagar tudo ela fez um único cartão que utiliza para tudo tanto pessoal quanto para loja, ela ate fez contas separadas mas já se embolou toda, e no outro serviço onde trabalhei foi muito diferente, era uma Líder muito rígida pois estava lá há 20 anos então ela era muito firme em tudo e nunca tinha uma palavra de conforto, tu podia tentar falar mas ela sempre era a certa.

P1- Por isso um líder para ser um líder ele tem que buscar conhecimento, e como esta líder da P8 está começando agora, ela deveria se espelhar na p8 para aprender, por que um líder também tem que aprender com o funcionário, pois quando entrei na mineração, entrei como encarregado geral de uma mina, onde tinha vários encarregados de subsolos e de turno, e como encarregado geral entrei

mandando em todo o pessoal só que não tinha experiência nenhuma, tinha a teoria aonde comecei o curso técnico, mas o pessoal que estava abaixo de mim eram encarregados com 20 anos de empresa para mais, eles sabiam como aquela rocha iria detonar e eu tinha que olhar para eles e aprender, então tive que buscar o conhecimento com os meus subordinados, porque eles sabiam muito mais do que eu enquanto eu tinha a teoria e eles a prática, eu descia à frente do trabalho lá junto com os peões e participar para poder ser um líder, até hoje quando se trata da empresa que estou hoje, aonde ultimamente não estou tendo um bom relacionamento com os filhos do meu patrão, mesmo assim estou lá trabalhando na empresa, aula de conversa no dia-a-dia e procura relevar muita coisa, às vezes quando noto que a coisa ficou ruim com um, eu vou e tento conversar com outro, e assim vai levando, então são coisas que um líder tem que aprender a saber levar, e que mesmo hoje eu não sendo o encarregado da empresa, sou vendedor, e tem coisas que o patrão a filha e o filho, seja quem for, de chegar para os funcionários e dizer que precisa que eles fiquem depois da hora na casa do cliente para terminar tal serviço, e seus montadores se não é eu conversar os montadores não aceita ficar, então vou lá e converso com os montadores e explico que eles precisam ficar e eles ficam. tenho um vínculo, um jeitinho de lidar com meu pessoal para que o pessoal faça para mim sem nada em troca e às vezes o patrão quer vai pagar uma hora extra para eles e eles não fazem pelo jeito deles pedirem. Por que o líder não sabia lidar com eles, no caso era um chefe pois não sabe conversar.

P2- Não é que os funcionários só pensam em ganhar, pois é claro que muitos não irão trabalhar de graça, mas às vezes o dinheiro é bom só que o incentivo é melhor ainda. Você trabalha com gosto e com vontade, por que não importa que o funcionário ganhe bem ou ganhar rios de dinheiro, mas não ser reconhecido não ser tratado bem, ela declara que por sua pouca experiência no comércio é isso que ela sente a respeito.

P7- É como p1 disse, que pelo fato do Líder pagar bem eles acham que não devem dar elogios e motivar pois já pagam para isso, como se já que o funcionário ganha bem ele que faça o que tem que fazer e pronto, como se não precisasse de motivação porém uma palavra de conforto algum incentivo ajudaria muito. Principalmente em relação ao serviço que se faz.

P8- No meu caso minha Líder estava certa sempre, pois os funcionários não tinham muito o que falar e nem o que reclamar, pois ninguém tinha abertura, e

no caso dessa Líder agora eu preciso às vezes estar à frente dela para que o serviço flua bem, porque senão não sai do lugar.

P2- Minha Líder atual sabe reconhecer o que a gente faz, um exemplo foi que ela pediu para que nos lavassem tal setor, e no final do dia ela mandou uma mensagem agradecendo pelo que nos fizemos, dizendo que já haviam ligado para ela informando que foi lavado a sala e estava tudo certo, e por isso ela estava agradecendo dizendo que estava maravilhoso e dando os parabéns, dizendo que no próximo dia de trabalho elas sentariam e conversariam a respeito do que foi feito, E isso motiva os funcionários.

P7- Na outra empresa em que trabalhei toda sexta-feira do final do mês, nosso líder fazia um churrasco para que a gente se motivasse a cumprir a meta sempre, e isso nos motivava e todo mês a meta era cumprida.

P3- Tenho um exemplo de reconhecimento que pode ser um exemplo de todos, todo mês eu faz uma reunião com minha equipe do Bazar para mostrar os números e as metas a serem alcançadas, com isso fazia um café e todos acharam muito interessante e diferente, e ao final após mostrar os números que haviam alcançado e isso é uma dica que os líderes podem fazer é dar oportunidade para os seus funcionários expor sua opinião também, e não achar que aquilo que ele está mostrando é aquilo e deu, e dizer não gente eu estou expondo estes dados aqui mas quero ouvir a opinião de vocês, o que vocês acham sobre isso, e ao final coloquei a foto de cada um que participa dos bazares em momentos do Bazar como forma de homenagem e todos ficaram surpresendidos, achando que só veriam números e na verdade viram que foram reconhecidos pois nem sabiam que tinha tirado essas fotos, viu os olhos deles brilharem e teve um funcionário do Bazar que disse para mim que além da recompensa monetária eles trabalhavam no bazar por mim, porque eu os motivava e os empolgava, e quando chega no dia do Bazar eu puxo meus funcionários mostro os números e os motiva a bater as metas, e todos trabalham com vontade, e isso é algo que todo Líder deveria fazer puxar seus funcionários para perto deles para que todos queiram trabalhar. isso é muito importante, motivar seus funcionários e mostrar para eles que eles são importantes que eu precisa deles para que aquilo seja feito, até fiz uma brincadeira com eles dizendo que eles eram o coração do Bazar que sem eles nada daquilo seria possível e isso os inspiram, é importante e faz toda a diferença.

P3- Quando indagada de como seu Líder ve o seu esforço. Digo que 200%, sou muito motivadora meu senso de urgência é muito apurado, sou muito de pensar num todo para entregar os resultados mas também penso em todos os detalhes, para mim o mais importante depois do cliente é o meu funcionário pois se o funcionário não está motivado no momento do atendimento eles não irão vender, então dou muito valor a isso e a minha gerente e a coordenadora que estão sempre do meu lado dão muito valor a isso, e me valorizam me dando sempre oportunidades de fazer mais e melhor, me dando o reconhecimento tanto financeiro quanto motivacional me deixando super aberta para buscar ideias novas e investir, e isso me deixa super à vontade sendo muito importante. Também o que a faz ser assim é que sempre tive um perfil muito persistente, desde a escola eu nunca gostei de ser menos que alguém ou ficar atrás de alguém, gosto de ser sempre igual ou melhor, sempre fui aquele tipo de pessoa que não podia tirar notas baixas portanto sou muito persistente, e muito focada e sempre tive muita vontade de crescer profissionalmente e evoluir, mas sempre com humildade pois já tive exemplos de líderes que não eram humildes e acho que tem que ser por no lugar e fazer o que gostaria que fizesse seu outro estivesse no lugar, então isso me motiva para ser uma Líder com humildade, sem passar por cima de ninguém, às vezes o reconhecimento não vem rápido, às vezes demora e para algumas pessoas vêm mais rápido, mas no meu caso demorou muito, tanto que no início ela citei exemplos de sempre fazer tudo correto, sempre fazer hora extra, sempre marcar presença está presente, e achar que minha Líder não a notava, até que foram surgindo oportunidades aonde foi dado minha primeira oportunidade, e logo depois outra ainda melhor no mesmo setor e com a mesma gerente, aonde me fez pensar que estava errada e que realmente sua gerente a enxergava. E ela enxerga quando faz o certo e o errado.

Quando foram indagados de qual líder eles estavam falando.

P8- São líderes que não exigem retrabalho pois assim como no serviço em que estou, vários líderes passam todos os dias quando estão levando os seus cachorros, pois se eles voltam é porque gostaram do trabalho, e para mim isso é o mais difícil que no caso não é um só são vários diferentes que passam todos os dias, pois cada um tem um jeito e já vão com critérios informações de outros locais em que foram e não gostaram. isso é correr risco pois quando dou banho e tosa no cachorro o dono nunca está junto, Então faço por minha própria conta e risco, ele só

vou ver depois de pronto, não tem ninguém me cobrando entao tenho que fazer tudo sozinha.

P3 - Isso faz pensar que por isso não posso ser pior tenho que ser melhor.

P8 - Quando os donos vão até o pet shop eles acham que uma tosa na máquina vai deixar o cachorro sem pelo, e por minha experiência e trabalho sei que não é assim, então eles nunca sabem realmente o que querem, e por isso tenho que adivinhar o que eles querem.

P9 - Voltando a falar sobre comunicação, é muito importante, que quando há comunicação as pessoas aprendem a conversar com as outras, quero dizer que com comunicação é que o líder tem que saber cobrar motivar e ensinar, se um líder não sabe se comunicar então para que existir um líder? A liderança na empresa tem que ser por no lugar dos outros e ser humilde, porém muitos líderes tem medo que os funcionários cresçam e passem por eles, as pessoas têm muito medo de serem substituídas, alguns se acham melhor que os outros, e o fator principal é o amor ao próximo, pois quando se tem amor ao próximo, por exemplo um líder, quando não tem amor ao próximo ele não incentiva, e às vezes um simples Obrigado já motiva, porque às vezes você está desmotivado e está com problemas em casa, e o líder vai lá e conversa com funcionário e motiva, às vezes dá o amor que em casa o funcionário não tem, isso é comunicação, aí o funcionário começa a se motivar mais a querer mais e ver que seu serviço é realmente bom, e às vezes não é nem pelo que ganha mas sim pela motivação, um simples obrigado, uma palavra de conforto dizendo que está tudo bem. E na empresa que estou agora o meu Líder é muito bom, no meu trabalho noturno o meu Líder é um líder com humildade, não existe um eu errei para ele existe um nós erramos, ele nunca diz tu errou E sim nós, nós somos uma equipe, tipo uma família, ele ensina e pode-se notar que ele é um líder que aprendeu muito com os erros dos outros líderes quando não passavam o ensinamento para os funcionários, ele ensina, se o funcionário tem uma observação sobre algo ele escuta, procura saber o que o funcionário está sugerindo, um líder é isso na minha visão, e ainda que um líder tem que ser muito observador, pois um líder que observa ele vai lutar sempre o psicológico do funcionário, o estado do funcionário, suas metas e seus objetivos, quanto a sua função ele consegue enxergar qual a função melhor para o funcionário, e esse Líder que tenho agora é um líder muito bom em tudo.

P4 - Pergunta qual a idade do líder do p9.

P9 - Ele é novo e tem só 28 anos, só que porem teve muitas experiências antes de assumir essa empresa, e já foi até encarregado de Mina, uma coisa que une muito a gente, e como eles são cristãos, ele tem muito amor ao próximo, ele acredita que isso é muito importante para tudo, se a pessoa tem amor ao próximo ela sabe se por no lugar da outra pessoa e sabe ser humilde. que o amor ao próximo, a comunicação, o incentivo, saber cobrar, como um exemplo, teve uma situação em que fui trabalhar bem desmotivado, porque tinha um líder que cobrava com arrogância, ele se achava melhor do que as outras pessoas e mesmo eu dizendo que só queria ajudar, ele não aceitava ajuda porque era como se ele tivesse medo que fosse substituído, e na minha visão seria isso, que muitas pessoas são levadas pelo medo da substituição no mercado de trabalho, porque hoje as pessoas vivem em crise no mercado de trabalho, e nesse caso as pessoas têm medo de ser substituídas e acabar ganhando menos por estar no mesmo cargo e também um pouco é da importância do seu líder, pois alguns trabalham com muita pressão dizendo que existem outras pessoas que podem ocupar o mesmo cargo que eles e ganhar até menos, existem alguns líderes que colocam uma pressão acima do que pode.

P1 - Como P9 colocou às vezes nos se preocupamos somente com a liderança acima da gente e não nos preocupamos com a nossa própria liderança em si, pois como havia falado uma boa comunicação com um nível abaixo de mim, ou acima ou no mesmo nível, fez com que a minha liderança pessoal seja boa, então você tem que saber administrar o seu eu, para depois administrar os outros, já consegui várias coisas com os subordinados que às vezes os líderes não conseguiram por conta do Mau relacionamento, eu consegui, toda semana vou na empresa para fazer o acerto de contas, mas não deixo de passar na fábrica e nos setores cumprimentar os funcionários e ver como eles estão e essa comunicação faz com que o pessoal se sinta mais vivo, mais privilegiados mais amados e lembrados, só pelo simples fato de ir ali bater um papo com eles mesmo que curto, estou sempre ali fazendo isso, e o patrão também agia da mesma maneira quando ia lá, já os filhos já chegaram até mesmo cobrar de mim porque quando vou lá na fábrica e faço isso, por alguns momentos eu faço com que os funcionários Parem de trabalhar, digo que não estou parando um funcionário e sim cativando ele, porque se amanhã ou depois eu precisar destes funcionários, sei que serão meus parceiros,

pois eles também podem ser os líderes de amanhã. também nunca me preocupei em toda minha experiência de carreira, de quase 30 anos de estrada, nunca me preocupei com o medo de ensinar alguém e perder o lugar, vejo que muitas pessoas que ensinei já passaram por mim, em relação a cargos e até mesmo já foram para outras empresas e levaram conhecimento que eu tinha e ele não tem nada a ver com isso. Pois como P9 falou a comunicação ajuda um líder a ser tornar um líder, pois ele tem que ser humano, comunicativo, ter caráter, pois todos falam muito nas suas lideranças acima mas esquecem de olhar a sua própria liderança pessoal, em questão também de estar se comportando bem perante aos colegas de trabalho, isso é comunicação, tudo isso faz parte da comunicação como P9 colocou.

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 2

P1 é estagiário, tem 22 anos e trabalha na empresa X, há um ano e meio e já trabalhou em lojas comerciais, uma no shopping de Criciúma aonde foi vendedor e posteriormente se tornou gerente.

P2 trabalha na empresa x, tem 29 anos e atua no setor de psicologia há 3 anos, e sua função é de assistente administrativo.

P3 tem 40 anos, diz que trabalha atualmente no setor de mineração no subsolo há 12 anos, e também trabalha numa empresa de Comunicação Visual ha 7 anos, já teve várias outras experiências a onde trabalhou.

P4 tem 51 anos e trabalha numa empresa X de cerâmica de tijolos em Cocal do Sul há 18 anos.

P5 tem 45 anos trabalha há pouco tempo pois sempre foi do lar, e agora faz faculdade de serviço sociais, e atua na área na empresa X em Urussanga, ela fazia duas faculdades uma de pedagogia e a outra de serviços sociais e optou por ficar somente com os serviços sociais e vai terminar o ano que vem.

P3- Por ter mais experiência já passei por vários tipos de liderança em minha carreira, nos quais já convivi com vários tipos de chefes diferenciados, aqueles que sabiam liderar uma equipe e aqueles em que o poder subia à cabeça, inclusive estou vivendo isso hoje, tenho um relacionamento muito difícil com o meu Líder hoje pois tem momentos em que eles precisam do funcionário e são amigos, parceiros e no momento em que acham que você não é mais necessário eles te desligam, isso pode ser causa do poder ou por achar que sabe mais que o outro, não aceitando uma ideia ou uma opinião, e às vezes quando escutam a sua ideia eles deixam ela quieta por um tempo, para mais tarde surgir com a sua ideia novamente dizendo que foi eles que tiveram, eu trabalho em dois setores diferentes, e no setor de mineração trabalho diretamente com os encarregados do setor, e são bem tranquilos, diferente de meu líder na empresa de Comunicação Visual, já trabalhei com vários líderes e com vários parceiros por um bom tempo, e foram

peças que assim como eu tratam as coisas na conversa e no diálogo, e não precisam necessariamente mandar, pois como já trabalho na área muito tempo sei o que tem que fazer pois sou um profissional e não precisa que eu seja mandado, a não ser quando delegam outro tipo de trabalho para que eu faça que também foi ordenado por outro supervisor acima do meu supervisor, agora estou vivendo num momento na parte de comunicação visual bem bom e bem tranquilo, onde compartilho não somente amizade mas trabalho e conhecimento, e esta empresa foi assumida por um novo sócio em que pequenos detalhes já percebi que houve mudança na liderança da empresa, onde não houve mais aquela União na empresa, aquela parceria em vestir a camisa da empresa, e trabalhar todos juntos, e isso já está afetando a empresa, e prejudica muito isso no meio de trabalhar, pois você trabalha desmotivado sem foco e no meu modo de pensar é bom trabalhar numa empresa quando você tem foco nos objetivos, e tem o pensamento voltado para o futuro e mostrar que você tem capacidade para crescer dentro da empresa e conseguir mostrar isso, na opinião é muito bom quando a empresa reconhece, quando os líderes veem isso de talvez mais à frente te lançar também como um líder, por que um líder ele tem que ver no seu subordinado não somente a parte do trabalho mas também a parte do contato, do convívio e da experiência que ele tem com as pessoas, já conheci várias pessoas do meu ramo, da parte em que convivo como representante comercial, que eram contratados por que eram ótimos vendedores e após passados dois meses na empresa, alguns foram descobertos que até roubando a empresa estavam, ou seja, não havia confiança, e é isso que muitos líderes tem que ver não só a parte porque ele é vendedor e ele sai para vender mas sim que tem que ter confiança de ambos os lados, pois se um funcionário trabalha insatisfeito a empresa não vai ter lucro.

P2- Meu Líder atual, por eu já estudar administração e já ter toda uma base teórica do que é ser um líder, e também atualmente o meu tema do TCC é o fator motivacional, do que um líder tem que ter, então com essa experiência teórica, principalmente porque o que falta num Líder atualmente é o fator motivacional, e meu Líder não motiva, não é presente, e não escuta os funcionários e também não sabe delegar as funções, se torna bem complicada a comunicação no ambiente de trabalho, o relacionamento, e isso gera bastante descontentamento no funcionário e em toda a equipe, acredito que por ele já ter uma formação em administração também, porém ele não consegue transmitir, ele não é um líder na minha visão, já

na minha última experiência que tive antes desta, era uma gestora que não era da área de administração e sim professora de matemática, mas ela sabia envolver todos os funcionários, ela era motivadora, parava e escutava os funcionários, e eu via as opiniões dos funcionários de como eles deveriam fazer as coisas, e eles tinham Liberdade, no qual tenho um relacionamento muito bom, de todas que tive, acredito ser um exemplo para várias outras pessoas e quanto as demais empresas até o momento não tenho nada a declarar.

P1 - Tive somente duas experiências na minha vida, a primeira experiência eu era muito jovem, tinha recém-feito 18 anos, trabalhava numa loja de acessórios no shopping de Criciúma e como a própria carga horária de shopping já requer muito, porque você trabalha muito e até nos finais de semana, o que as vezes seria o tempo de descanso e na verdade você tem que estar trabalhando, e por esse motivo é notável um giro muito grande de pessoas neste tipo de trabalho, tanto que você nunca irá ver uma pessoa que trabalha nesta empresa há 10 anos, pois há um giro muito grande, e às vezes os colaboradores saem em busca de um trabalho que não exija tanto, e na minha experiência como vendedor, na época você era visto como números, se você não trabalha bem, se você não bate metas, você não serve para a empresa e as vezes jogam muitas coisas na cara do funcionário que não motiva, mas no começo tudo é lindo e maravilhoso, ele te esforçavam a bater a sua meta, um exemplo é quem no treinamento eles dizem que você tem que vender muito porque assim logo logo, você vai virar o subgerente e depois o gerente, e criam uma ilusão, e no início você Até fica empolgado como em qualquer outra empresa, mas com o tempo começa a Perceber que a sua relação com a empresa é somente venda, e se você não vender você não serve para estar aqui, isso é muito escrachado, mas na época como Eu era novo e não tinha tantos objetivos, e por ser novo a maioria dos meus gastos era com coisas supérfluas, então estava tranquilo, porque enquanto estava ali eu tinha dinheiro e na época para mim ter dinheiro era o suficiente. não tinha nenhum anseio grande naquela época, então para mim isso era tranquilo, só que depois o relacionamento mudou porque minha Líder foi crescendo de cargo e foi Dizendo para mim que eu também poderia, porém ela queria ver números, vendas e mais vendas,... E hoje eu enxergo que ela simplesmente queria que eu vendesse que não era uma motivação real, era uma motivação com intuito financeiro, e o dono desta franquia pois esta empresa é uma rede muito grande e tem várias filiais em todos os estados do Brasil, e ele

brigava e motivava da mesma maneira, e dizia que eu iria ter uma condição melhor, iria ter um salário melhor, e às vezes existia nesta empresa o *feedback*, que era um momento em que o chefe sentava contigo para saber como foi a semana, como foi o mês, e basicamente saber se você vendeu, não existia uma pergunta de como você estava, como estava a família, ou de dizer que você vendeu pouco mais no próximo mês você venderá mais, mas não era isso ele simplesmente queria saber de números, ele chegava com uma tabela mostrando o que foi vendido e o que não foi o que precisa ser vendido, aí sim era somente números, não existia aquilo de você vendeu isso mas você pode melhorar, nunca era o suficiente, e isso desgastava bastante, pois é né se vire e venda mais, e conforme o passar do tempo como havia informado na época era tranquilo pois eu não tinha uma vida de responsabilidades mesmo, e acabei chegando no cargo de subgerente e logo depois gerente, só que eu tinha uma ideia diferente de trabalhar com os meus colaboradores, tanto que quando assumi a equipe eu quis trabalhar da maneira que eu imaginava, porém era muito diferente de tudo aquilo que é antiga gerente queria e a empresa queria, em questão ao tratamento com meus funcionários, eu conversava mais, escutava mais, tinha um bom relacionamento com os funcionários dentro da loja, eu tentava manter uma relação amigável com os funcionários e às vezes até saíamos juntos, e meu Líder não gostava e dizia que por a ente sair juntos no outro dia iriam todos trabalhar de ressaca e não iriam vender bem, portanto por trás do Sorriso eles queriam dizer que você não deveria sair com seus funcionários, pois vocês iriam chegar tarde e não iriam trabalhar bem e não iriam me dar dinheiro. No caso você não podia ter amizade dentro dos ambientes de empresa, vocês são somente colegas e tem que conversar entre si, e quando assumi a equipe eu tinha um tratamento diferente com os funcionários, escutava e deixava os funcionários abertos para falar, e sempre perguntava Principalmente nos *feedbacks*, como havia sido a semana do funcionário, Como estava a família, e às vezes algumas estavam com algum problema em casa na família ou com filhos, então eu sabia que o meu rendimento depende do rendimento deles e por isso eu como líder sabia conversar e escutar, e não somente tratar o funcionário como objeto para venda, acho que tem que haver um contato melhor entre as pessoas, tanto que eu aprova a ideia do *feedback* e acho que todas as empresas deveriam fazer isso, pois Todos deveriam ter esse momento com o chefe, pois muito dos que trabalham não tem contato com o Chefe e mal conversam, eu mesmo precisava deste tempo com o chefe, para saber se eu

como gerente estava fazendo correto e estava bom, e o chefe olhar para o funcionário dizer se está bom ou não, e o que ele deve fazer para melhorar, porque isso se torna uma maneira de estar motivando o funcionário, e essa minha líder não permitia esta abertura, por exemplo teve uma situação em que eu não fiquei bem e ela não conversava dizendo porque havia acontecido aquilo mas era para mim ficar calmo que iria dar tudo certo, mas não era somente aquela conversa de números e fim. E quando assumi como gerente e comecei a trabalhar da minha maneira, aumentou as vendas e começou a bater todas as metas, e mesmo assim a empresa insatisfeita acabava me desmotivando, pois não diziam que eu deveria continuar conversando com meus funcionários, e sim que eu não deveria ser amigo dos funcionários e nem sair com eles, e que não deveria fazer nada com os funcionários pois eles são somente vendedores e tem que vender para mim, nada de amigos. E isso me desmotivou muito tanto que fiquei 5 meses como gerente, e antes de assumir tinha uma visão de que seria um cargo ótimo, e que o salário seria melhor, a relação seria melhor, pois eu iria cuidar da loja do jeito que eu queria, como gostaria que fosse, e no fim não foi isso que aconteceu só me desmotivou mais ainda e gerou muito estresse, não me alimentava mais direito, minha mãe vivia preocupada com comigo pois eu ficava doente com muita facilidade por falta de dormir, por exemplo no sábado no comércio, em horários de natal e feriados, principalmente no Natal, que é quando os Comerciantes verdadeiramente vendem, e era exigido bastante, fora muitas outras coisas, como por exemplo você tinha que fazer hora extra e tinha que mentir a folha ponto para o rh, você não recebia hora extra, e como a loja era na cidade eles não tinham controle, e quando você muda pra gerente eu era mais flexível e perguntava se o funcionário podia ficar fazendo hora extra, não obrigava e eles a ficar mais do que devia, em relação a várias coisas de errado que eu via nesta empresa que me fizeram sair, e como virei gerente comecei a pensar que queria fazer faculdade e adquirir coisas, e eu sabia que neste emprego teria muito pouco tempo para estudar pois o serviço consumia muito, e foi aonde eu sai da empresa, e até demorou bastante porque quando virei gerente, tinha um contato diferenciado pois o contato do gerente com o chefe era somente por telefone, então comigo o contato era maior ainda em relação a números, e minha líder dizia que eu tinha que avisar o funcionário que se ele não vendesse mais ele iria para a rua no próximo mês, e isso para mim era uma relação muito pesada pois não gostava de sentar com o funcionário e falar isso, mesmo sabendo que às vezes o funcionário

não vendia por algum problema pessoal, mas não conseguia passar isso para o meu Líder, Pois para o dono da empresa não importa se o funcionário tem problema ele tem que vender, então não adiantava falar para o líder que às vezes o funcionário poderia estar com algum problema de saúde, ou financeiro que não iria adiantar nada, e se ele não vendesse, Eles teriam que tirar porque não iria dar certo e pronto. E após esta experiência, assumi meu cargo no atual emprego, e hoje trabalho na área da minha faculdade que é da engenharia civil, trabalho no setor de cadastro imobiliário, e a liderança que tenho hoje não aplicam *feedback* pois o método de trabalho é diferente, mas todos os funcionários tem abertura com ela, ela sempre pergunta como está o setor, diz o que eles podem mudar para que o setor do flua bem, até porque por trabalhar com serviço público eles precisam estar sempre em harmonia e para cada problema que acontece eles têm que ter aquela harmonia no grupo para resolver, e ela se preocupa muito com o todo, e isso é muito importante pois ela demonstra que se importa com o povo e com o que estão sentindo, ela tem um espírito de liderança pois ela sabe envolver todos na sua função, ela sabe dividir as funções mesmo quando um funcionário não está presente, enxergo ela como uma pessoa muito aberta para escutar, porque às vezes não consigo ir trabalhar por motivos de saúde ou algo do tipo e tem sempre o funcionário que pode te cobrir naquele dia, então ela sabe envolver para que todos saibam um pouco da função do outro para quando precisar eles possam cobrir a outra pessoa, e assim não deixando acumular muito processos pois às vezes eles têm alguns tipos de necessidades maiores que são solicitadas, e às vezes uma pessoa fica muito sobrecarregada, e tem sempre aquele outro funcionário que sabe fazer a função do outro para que ela possa distribuir quando for preciso, e assim todos trabalham juntos, e hoje vejo o que é uma liderança de verdade, mesmo ela sendo muito nova e não tendo nenhuma experiência administrativa, pois ela também é formada em engenharia civil, e mesmo que ela não tem essa experiência administrativa, ele enxerga como algo muito legal essa forma dela administrar o setor, pois ela nos motiva a querer estar ali, a fazer sempre o que ela precisa, e quando acontece algo errado ela senta e conversa e explica para o funcionário, e demonstra ser muito atento aos funcionários que tem, acredito que um líder tem que saber ouvir e dar *feedback*, por exemplo se algo não está legal ela procura saber o porquê não está legal, e na minha experiência isso é muito importante.

P2- Acho o tipo de liderança declarado por P1 muito agressiva.

P1- Concordo que foi uma experiência muito complicada.

P2- Em relação a P1 ter batido todas as metas, os subordinados dele estavam motivados e bateram a meta todos juntos?

P1- Sim, pois quando entrei foi no Natal e já era uma época bem difícil, pois eles diziam que se o funcionário quisesse continuar na empresa no próximo ano, eles deveriam mostrar serviço no natal e isso era muito difícil pois o meu grupo era de 9 pessoas, e eu gostava muito de conversar com o funcionário para cobrar algo, diferente dos meus líderes que conversavam somente sobre números, eu já gostava de saber como o funcionário estava, e acabei tendo muita confusão e problemas que tive que impor atitudes que não queria ter, mas o dono me obrigou a fazer isso, e acabou que isso gerou muito conflito, o Natal gera um conflito maior porque os funcionários querem vender, então eram nove pessoas para uma loja pequena e quando eu entrava um cliente eram nove pessoas para atender aquele cliente, e isso é muito difícil para mim por ser muito novo, e nunca ter tido nenhuma experiência como essa como líder, e assumo ter falhado em alguns momentos por ser muito novo, e foi algo também que não queria ser líder e influenciou também, mas o que somos obrigados a fazer é que é complicado pois tinha pessoas ali que precisavam, eu posso passar o Natal ficava somente quatro funcionários, e às vezes dispensar o funcionário que precisa era complicado, pois quem vendeu mais fica quem não vendeu tchau, e nesta época minha supervisora ainda comandava a loja, eu era gerente mas era como se fosse um fantoche dela porque a última palavra era dela, então a meta do mês de Natal era muito alta e não foi atingida, e a partir de Janeiro foi quando comecei a trabalhar mais da minha maneira, e nos 5 meses que atuei como gerente teve 3 metas batidas, e antes disso foi o mais difícil pois não era eu que comandava a loja da maneira que queria, e depois que comecei a trabalhar mais, só que foi muito difícil, pois eu trabalhava da minha maneira mas eles não queriam porque era muito amigável, mas eu não via como problema pois se fosse problema não haveria metas batidas e funcionários mais motivados, e era complicado de trabalhar Pois ela se metia no meu jeito trabalhar e os próprios funcionários notavam isso, mas eu não podia falar nada porque sabia que se falasse o dono a defenderia e iria dizer que já que ela tem experiência Deixa ela fazer do jeito certo, conversar com ela não era saber se o funcionário estava bem, e sim que tinha números e metas para bater e era isso e pronto, esta empresa era muito complicada e tinha muitos problemas, uma delas é assinar a folha ponto em

horários que não havia feito, no Natal foi o exemplo em que trabalhava das 10 horas da manhã até a meia-noite e não recebia hora extra, e como o estoque de Natal era muito grande, as vezes precisava ficar arrumando os estoques até tarde um pouco era falta de motivação também, porque para empresa você é somente um número, você funciona como um número X de vendas mensal e se você não bate aquele número X de vendas todo mês, então você não serve, e quando virei gerente foi aonde notei que realmente os vendedores eram tratados como números, e não queria isso, via os funcionários para que fossem tratados como pessoas, pelo que eles necessitam, e no começo o meu dinheiro era muito pessoal somente para comprar besteiras e roupas e o que precisava, e eu via que muitas pessoas precisavam daquele dinheiro, precisavam de um emprego de verdade e por isso vejo que às vezes faltava um pouco de apoio como por exemplo treinamento, algum curso e por isso foi muito complicado. E quando você trabalha no shopping, você nota que são muitas pessoas que não ficam no emprego assim, que tem um giro muito grande de pessoas, até mesmo pelo motivo de não ter tempo para muita coisa, para sair, e às vezes também por sair e não poder chegar a hora que deseja, porque sabe que tem que trabalhar no outro dia, é que nem havia uma menina que tinha filho e tinha somente 18 anos, e talvez precisava muito mais estar trabalhando do que eu, e por isso enxergo que havia pessoas que precisavam de um pouco mais de atenção, e por ter uma criança às vezes o bebê ficava doente e ela precisava levar ao médico ou coisas do tipo, e eu era obrigado a tratá-la somente como um número e se caso ela não estivesse vendendo, não botava para empresa independente de sua situação e necessidade. E eu sentia que nem da parte do gerente tinha uma motivação para conversar com seus funcionários, e que nem no caso dela conversar com ela e ver que podia ser feito, mas não, não existia isso, ela tinha que vender pronto se não ia para rua, porque para eles se não desse certo com ela tem sempre outros querendo entrar no lugar.

P3- Sa verdade a venda em si se trata de uma troca de produto por dinheiro, na minha visão existe à venda emocional e à venda por razão, é que às vezes a gente vende um produto na emoção, quando motivamos e dizemos o quanto vai ser lindo e o quanto vai ficar legal, e assim você concretiza uma venda com emoção, e a venda com a razão é aquela que você compra o que precisa e não pensa muito mas precisa daquilo, portanto troca produto por dinheiro, e as empresas elas observam se as pessoas fazem tudo certo porque elas querem números, e que

há a necessidade de vendas e há a necessidade de cobrança, porém ela tem que cobrar do funcionário porque ela tem uma cobrança que vem acima do P1, que no caso é o dono da empresa, e por ser cobrada obviamente irá cobrar de mim, e a reunião na minha opinião deveria ocorrer todos os dias antes de começar a jornada de trabalho, e também haver a Harmonia entre os funcionários durante o trabalho, porque todos precisam se ajudar, tanto o gerente quanto os vendedores, porque quando eles precisarem e não souberem ele estar ali e ajudar, isso é Foco, e se você for um gerente bacana eles todos se ajudarão, agora se você for um gerente Carrasco, eles estarão desmotivado, e não estarão nem aí, é como dizem eu preciso fazer tal acabamento de um produto, porém eu não vou fazer porque não é minha função e eu não ganho para isso, e se você está bem, está motivado, está encaixado, e o outro não tem tempo de fazer, você se oferece e o ajuda e não se importa por isso, e ainda se torna prestativo Para Sempre que precisar, e este é o tipo de funcionário que uma empresa quer como um líder que a empresa necessita, e isso é trabalhar Unido, grandes gestores e grandes pessoas que estão no mercado, o artista e empresário Silvio Santos como um ícone de liderança, seja pelo seu sistema de gestão de como trata seus funcionários, e de estar diretamente relacionado ao funcionários, um outro exemplo que para mim é um grande influenciador de liderança que é Roberto Justus, que é um grande gestor e agora está mais na mídia, e que dentro do meu sistema de trabalho sei cobrar, mas dentro da minha empresa tinha um sistema de gestão onde as pessoas se davam bem e trabalhavam Unidas para que o ajudasse, já tive vários líderes carrascos porém também tive vários líderes motivacionais, teve um caso meu embaixo da mina, de o superior ligar lá para baixo e avisar que nos teriam que fazer duas horas extras e o encarregado passar nas máquinas avisando que Eles teriam que fazer duas horas extras, e no começo eu até fazia porém depois aprendi que não é assim que se trabalha, pois fora dali os funcionários também tem vida e às vezes já estão num nível de esgotamento alto, e às vezes por erros que não são seus e sim por conta de uma má administração, uma má gestão, eles pagam o pato. Então comecei a negar essas horas extras, e No primeiro caso em que neguei foi eu e mais um colega que negamos fazer hora e fomos embora, e a gente sabia que poderíamos fazer isso por causa do sindicato, e fomos embora e não aconteceu nada com nos, e na outra semana foi feito a mesma coisa e eu levei o turno todo a não fazer hora extra, a maneira mais certa de fazer seria se os encarregados chegassem para eles e

conversassem perguntando como eles estavam, querendo saber como estava as coisas, e nem que perdesse 3 minutos de conversa com o funcionário mas soubesse pedir com jeito, assim já seria outra coisa, nem que seja para perguntar como está a máquina, se ela estava quebrada ou com algum problema na tração, e se algum funcionário dissesse que estava precisando de alguma coisa, e que o encarregado dissesse que iria fazer algo para isso, isso já é uma forma de fazer contato, e sempre desejando um bom trabalho, um bom Líder sabe trabalhar muito bem nesta parte, então neste tratamento de saber conversar, um líder consegue levar muitas pessoas com ele, e se fosse dessa maneira e ele soubesse como pedir como falar, talvez quando ele pedisse para que fosse feito a hora extra e perguntar se seu funcionário poderia fazer essa hora extra, com certeza os funcionários fariam, e ainda diziam que estão fazendo hora para o líder e não pelo dono ou pelos diretores da empresa, e na minha área de comunicação visual liderei 23 pessoas e tinha dois proprietários que saíam para venda na rua, e eu ficava responsável pela venda interna e cuidando da produção também, e também ficava contatando pessoas através de telemarketing, então procurava ter o máximo de pessoas próximas, mas pela falta de gestão dos donos sai duas vezes da empresa, e eles foram atrás de mim de novo e eu voltou nas duas vezes mas, na segunda vez voltei somente quando foi desfeita a sociedade porque um levou o outro a falência, e voltei a trabalhar com aquele que ele mais confiava, e está a 7 anos, eu gosto do que faço e que claro que já cometi muitos erros assim como meu líder também, mas sempre procurei trabalhar o lado humano, já ele utiliza o lado humano mas também um pouco do outro lado, e talvez seja porque às vezes precisa, mas o problema é que de um tempo para cá ele está esquecendo o lado humano, e é aonde já comentei com outras pessoas que estou insatisfeito no serviço por este motivo, e que de uma hora para outra ou eu continuo nessa situação ou saio da empresa, pois do jeito que tá para o meu método de trabalho não funciona, e em relação ao P1 concordo que às vezes precisa ser mudado algumas coisas e que há ajustes que precisam ser feitos, e isso ele vai aprender com o tempo, e na parte de comunicação visual o meu líder me disse que eu precisaria estar preparado para substituí-lo, para liderar o seu grupo, pois ele confia muito em meu trabalho, só que ele espera um tipo de liderança dele, e eu não tenho a mesma forma de liderar como ele, e este é o tipo de comunicação que ele está falando.

P4- Já tive várias experiências na minha trajetória profissional, e trabalhei durante 6 anos numa carbonífera X com 18 anos de idade, e antes disso comecei a trabalhar com 15 anos numa carbonífera também, na época era tudo manual, não era nada com máquinas, por ser uma empresa pequena era utilizado os rejeitos do carvão, era feito moinhas com isso, como o próprio carvão em si, eram rejeitos que caíam na Lavagem do carvão, e serviam para descarte, mas eles reutilizavam e o meu Líder criou uma máquina de lavar o carvão que não desperdiçava estes rejeitos, e lá trabalhei até os 18 anos, e nesta empresa não havia hierarquia, todos trabalhavam juntos, todos eram muito unidos, e se ajudavam por igual, e após esta experiência peguei nesta segunda carbonífera em que fiquei 6 anos, e ali tinha encarregado de turno, encarregado geral do setor, e ali meu relacionamento era muito bom com minhas lideranças, ali nunca sai do meu setor, sempre fiquei na mesma função, porém consegui adquirir as outras experiências para empregos ali como operador de patrola, operador de retroescavadeira, aprender operar diversas máquinas de carregamento, só que depois deste seis anos eu acabei saindo pois a empresa estava fechando, meu Líder Até ficou muito triste pois iria perder um funcionário muito bom pois era eu quem cobria as férias de todo mundo, sempre fazia a hora extra e sempre ajudava o patrão quando precisava, até que sai desta empresa e resolvi não trabalhar mais com o carvão, e aí tive uma experiência com terraplanagem Aonde eu tô eu por 12 anos, preparamos terra e granjas de arroz para plantio, e ali neste serviço Comecei a extrair argila para cerâmica, e neste emprego o líder sou eu mesmo e acima de mim tem somente a engenheiro que era meu líder. E ali eu comando as barreiras de argila, minha relação com o meu Líder sempre foi muito boa, era somente eu e meu filho que cuidavam das Barreiras, e além de tudo cuidava de dois caminhões que transportavam essas argilas também. Resumindo nunca tive um relacionamento ruim com meus líderes, nunca me incomodei com líderes que passavam por cima de seus funcionários pois sempre foram muito unidos, até hoje quando se trata de relacionamento com meu Líder atual, Somos muito amigos, e temos uma afinidade a ponto de fazer churrascos e comemorações juntos, não é atoa que estou ali há 18 anos, fiquei por um ano e meio fora da empresa, que foi quando voltei a trabalhar com mineração, só que minha relação com meu antigo Líder era tão boa, que meu Líder Não saia da frente da minha casa pedindo para que eu voltasse a trabalhar com ele, e ele pediu tanto que acabei voltando e estou ali até hoje, chegou a prometer para mim que dobraria

meu salário e pagaria toda minha saída da mineração para que eu voltasse a trabalhar com ele, então voltei a trabalhar com o meu antigo líder e estou até hoje e não me arrependo, meu Líder já me ajudou muito e ainda ajuda, minha relação com meu Líder é tão boa pois meu Líder sabe reconhecer o profissional que sou e sabe me valorizar, tanto que ele também não reconhece.

P3- Se P4 foi reconhecido, é porque ele faz seu trabalho Direito para merecer tal reconhecimento, e seu líder reconhece pelo trabalho que ele faz e não somente pela pessoa que é. E isso na minha opinião, é ser um bom Líder, pois um bom líder sabe reconhecer, sabe ensinar, e sabe passar o que ele quer que seja feito, e que também sabe treinar quando preciso, pois se o funcionário já sabe o que tem que fazer, ele simplesmente vai passar o que tem que ser feito e pronto, ele vai deixar que seu funcionário faça pois ele tem confiança nele. E isso é o que aconteceu com P4 que demonstrou confiança para seu Líder fazendo sua função com excelência, e fazendo-o reconhecer pelo funcionário que ele é.

P4- Tenho uma relação tão boa com meu Líder que mesmo depois de aposentado, meu Líder quer que eu continue trabalhando com ele, e vendeu até o caminhão da empresa para meu filho pagar com o serviço dele, para que a gente possa trabalhar para ele ainda, pois ele tem muita confiança em mim, para mim meu patrão não é patrão, é um membro da família.

P5- Meu primeiro trabalho foi em uma creche, onde trabalhei por quase um ano, até conseguir a vaga como estagiária de assistente social que é a área que estudo agora, minha experiência na creche com minha Líder não era boa, tive duas líderes na creche, e a primeira era que não era boa, a segunda já foi um pouco melhor pois ela era mais presente e estava sempre ali quando nos precisávamos, a primeira nunca estava na creche e nunca se fazia presente quando era preciso, essa segunda Líder quando acontecia de algum funcionário faltar o dia de serviço, ou de ficar doente e não ir, ela fazia o horário deste funcionário e cobria este funcionário já que ele não estava ali, e isso era muito bom pois eu sentia um apoio da parte dela, foi uma experiência muito ótima, com esta segunda Líder, ela se importava com os funcionários, e demonstrava muito amor é o que ela fazia, teve situações em que eu não estava bem, e aí me mandava para casa descansar, mesmo insistindo em ficar, minha Líder não deixava e se preocupava com minha saúde a mandando ir para casa descansar, ate quando minha Líder estava grávida e mesmo assim se fazia

presente e auxiliava todas nos, e para mim essa foi uma experiência muito gratificante.

P3- O que fazia com que P5 continuasse na empresa mesmo doente, era que sua líder era uma Líder muito boa e cativante, pois se fosse uma Líder Carrasco, ela não ficaria mesmo que é mandada, e que o problema nas empresas hoje, é o que os funcionários são obrigados a engolir cobras e largatos, por medo de perder o trabalho e que às vezes você é uma pessoa boa e é obrigado a se tornar ruim, e também Um carrasco, para manter seu emprego, e às vezes você tem uma função e a sua função é fazer somente aquilo, mas quando o líder precisa que você trabalhe em outra área para cobrir alguém ou simplesmente ajudar, se você tem um líder bom você faz, agora se você tem um líder ruim você já nega e diz que não pois não é sua função, mas o líder é bom mesmo correndo o risco de ser punido pelo técnico de segurança do trabalho, por estar fazendo uma função que você não é treinado para aquilo, mesmo assim você faz porque o seu Líder é um líder que o motiva, é um líder inspirador.

Quando indagada porque sua primeira liderança foi ruim.

P5- No meu primeiro dia de trabalho em que eu ainda não sabia muita coisa, a minha Líder Que era a diretora da escolinha, fez uma reunião com todas e disse que uma mãe de um aluno não gostou de mim, e eu fiquei pensando como isso era possível se eu havia começado a trabalhar ali naquele mesmo dia, então pensei que talvez fosse por causa das minhas tatuagens e meu piercing e que essa reação só poderia ter vindo da própria diretora, mas que mesmo assim ela não deveria ter feito isso pois ela teve um preconceito comigo pelo meu estilo, se nem ao menos ter me conhecido direito. E teve uma ocasião em que fui chamada atenção porque a mãe de uma aluna reclamou que não queria que eu batesse na bundinha da menina para fazê-la dormir, só que a própria menina quem pedia isso para mim, porque era como se ela fosse carente de carinho e tivesse pedindo um agrado para mim, e não deixei de fazer isso após o pedido da menina porque uma mãe achava que isso não era bom sendo que nem carinho para menina ela dava. minha relação com meu Líder atual não é tão boa, um exemplo que na mesma semana teve uma reunião com meu líder e minha equipe, meu líder disse que quem não concordasse com algo que ele disse era para levantar da cadeira, eu pensei ok, só que quando pensamos em levantar, ele rebateu dizendo que quem Levantasse dá cadeira iria sofrer as consequências, então senti que fomos ameaçados e assim ninguém expôs

a sua opinião a respeito da conversa que tivemos. E por conta disso ninguém levantou das cadeiras porque sentiram-se ameaçados de perder o emprego.

P2- Concordo com p1 sobre os *feedbacks*, e muito importante, no meu setor eles fazem um tipo de *feedback* que é através de uma avaliação de desempenho, porém vejo esse tipo de avaliação no meu setor de uma forma muito formal, como se fizessem por obrigação da empresa, um exemplo foi há um mês atrás quando teve a minha avaliação de desempenho em que você recebe a folha e você se auto avalia, fiz conforme achava que eu era, e não acrescentei nada mais do que queria, e quando minha lider me chamou para conversar a respeito do meu desempenho feito na avaliação, ela simplesmente disse que concordava Com tudo o que eu escrevi e perguntou se poderia assinar, enfim não foi um *feedback*, foi simplesmente algo formal com prazo para ser entregue, não houve conversa a respeito e nem crítica mesmo que ruins, tem que fazer um *feedback*, porém que seja conversado a respeito do desempenho do funcionário e analisado.

P1- Meu *feedback* na primeira empresa era semanal, e era somente Tratado de números e metas, e na minha opinião o *feedback* construtivo é aquele em que o líder conversa com o seu funcionário e o pergunta como ele está, como foi a sua semana, mostrando ao funcionário confiança, e que ele é importante para empresa, e assim entrar no assunto de metas e vendas, só que muitas vezes esse *feedback* formal é o mais utilizado, na minha empresa isso era horrível, esse *feedback* sentavam e tratavam somente de números e que devia atingir aquela meta e pronto era muito ruim, diferente de se eles conversassem a respeito, mas dissessem que esse mês voce atingiu a meta, mas no outro voce pode dobrar, o motivando a vender.

P3- Quando trabalhei em uma fábrica de bebidas, em que minha função era de vendedor externo, mesmo com as dificuldades eu sempre trabalhei motivado, mesmo quando novas marcas começaram a entrar no mercado, sempre fiz com que os meus clientes quisessem continuar comprando de mim e adquirindo novos clientes também, porque me sentia motivado a vender e essa motivação era transmitida a meus clientes que se sentiam envolvidos a comprar.

Quando indagado de como seu líder via sua motivação.

P3- quando sai da empresa meu Líder chegou a Implorar para que eu ficasse pois eu era um dos melhores vendedores, e meu relacionamento com o meu Líder sempre foi muito bom e de muita compreensão, tanto que quando eu

trabalhava nesta empresa, na época em que deu o furacão Catarina, eu cheguei a fundir o motor da moto por que saía vendendo abaixo de chuva e andando com a moto dentro da água, e minha empresa reconhecia tanto isso que chegou a dar uma moto nova para mim, a empresa me dava liberdade para poder trabalhar da melhor maneira para mim eu fazia por merecer Vendendo muito e sendo recompensado por isso e o principal sendo reconhecido.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 3

P1- tem 22 anos e está cursando oitava fase de administração, atualmente trabalhando como assistente financeiro da empresa X, antes trabalhou como balconista em uma empresa em Cocal do Sul, Depois trabalhou com um representante comercial durante três anos.

P2 - tem 26 anos, atualmente trabalha no cartório Criciúma a 6 anos, já trabalhou em uma loja de comércio no crediário, já trabalhou em uma empresa de tintas também como auxiliar administrativo, é formado em Direito, e hoje faz pós-graduação.

P3 - 22 anos, atualmente trabalha na empresa x Advogados,antes trabalhou numa empresa y como operador administrativo.

P4 - tem 25 anos, Atualmente é contra mestre em uma construtora em Torres, também trabalhou como auxiliar de *sushiman* durante um ano,já trabalhou como vendedor durante três anos e meio, já trabalhou em Florianópolis como cargo de confiança na Assembleia Legislativa com o deputado.

P5 -Tem 35 anos, primeira experiência profissional estagio no sindicato de vigilância em Criciúma, depois trabalhou na empresa x em uma rede de farmácia durante 7 anos e passou por varias funções, como estagiaria na recepção, auxiliar financeiro e depois para o departamento de convênios, trabalhou com contas a pagar em uma empresa em caravaggio, depois trabalhou no setor de Rh em uma empresa de salgados e congelados de alimentos, trabalhou como gerente de uma distribuidora de doces e conserva de Champignon e tomate seco, atualmente trabalha na empresa x no departamento de pesquisas.

P6 - tem 23 anos, esta na sexta fase de administração, o primeiro trabalho ficou durante 4 anos meio como auxiliar administrativo na empresa x, e atualmente faz estagio no departamento pessoal a um ano e meio na prefeitura.

P7 – tem 21 anos, é de morro da fumaça, trabalha na empresa X em um Shopping como assistente de lpl, primeira experiência foi na empresa y em morro da

fumaça por 3 anos, e trabalhou um período na empresa Z em cocal do sul.

P1- Já tive chefes e já tive líderes, onde trabalhei primeiramente tinha uma gerente muito boa que fazia de ditado o que ela falava, fazíamos de tudo para agradá-la, quando era com meu pai, era quando ele queria e na hora que queria, bem difícil, queria que adivinhasse o que teria que ser feito, então gerava conflitos familiares e parei de trabalhar com ele. Atualmente nesta empresa tenho 2 superiores, tem um líder que o gerente que dá total autonomia para o que se deve fazer, e tem o chefe, que é o diretor da empresa que tem que fazer exatamente do jeito dele, exemplo tudo na minha área tem que pedir autorização pra ele mesmo sendo de minha responsabilidade, ele não programa o que tem que fazer, então quando ele pede pra fazer algo tem parar tudo o que está fazendo pra fazer o que ele pediu.

P2- Só tive chefes nenhum líder, pessoas que não conseguem tirar o melhor de ti, só sabem ditar normas de como tem agir não eram pessoas flexíveis.

P4- Aonde trabalho no momento o chefe dá total autonomia, e outra empresa que tive um líder foi no sushibar aonde eles ensinavam pra mim de tudo e tinha total liberdade pra quando eu quisesse sair, tinham total confiança portanto era bom.

P3- Tive 3 tipos de líderes diferentes, Primeiro foi com meu pai por um ano, era mais tranquilo não pegava tanto no pé, em outra empresa X onde trabalhei por um ano e meio só tinha um gerente e ele liderava esperando que o funcionário que tomasse atitude, apenas mandava fazer sem ao menos ensinar, deixava por conta sem corrigir ou chamar atenção do funcionário sem procurar saber o que está fazendo de certo ou errado, por esta questão que fui demitido.

Na empresa atual tenho 2 supervisores e 1 gerente, que são bem motivacionais, e incentivam bastante a bater a meta sem fazer muita cobrança para não desanimar, já o gerente é um pouco mais durão carrasco, por já ter mais tempo de empresa.

P6- Tive apenas 2 líderes totalmente diferentes um do outro, Na empresa X por mais tempo de serviço que tinha o chefe era muito grosseiro por mais que fizesse o certo tudo para ele estava errado sendo que ele que pedia para fazer, já no setor público foi totalmente diferente do que imaginava, uma pessoa maravilhosa um exemplo de líder que fazia o funcionário crescer, sempre acreditando e motivando,

uma situação em que eu fiz uma coisa sem esperança nenhuma de que daria certo e quando deu minha líder chegou para mim e disse, você viu o que você fez? Você conseguiu, você fez tudo certo, você pode fazer isso, ela me encorajou e me motivou muito sempre a confiar em mim e estar me desenvolvendo, eu posso dizer que aprendi muito mais em apenas 1 ano e meio na atual empresa do que na anterior em 4 anos e meio.

P5- Já tive experiências positivas e negativas, a primeira não contou muito pois não acrescentou nada como experiência, já na empresa x embora a formação deles não era voltada para área administrativa, eram pessoas muito empreendedoras e visionárias por isso hoje tem uma rede de loja, no período em que trabalhei com eles estavam em fase de estruturação de crescimento então tinha total autonomia no papel em que desenvolvia, sempre tinham visão no que faltava e preparava e capacitava para o oque era necessário, depois disso não tive experiências muito boas com pessoas que não sabiam lidar com outras pessoas que gerava todo um clima chato e pesado de trabalho onde o líder tinha um comportamento ruim fazendo com que os funcionários também tinham. Trabalhou também em uma empresa de valores onde era tudo mais mecanizado, onde o importante era a produção tendo que cumprir metas, mais o tratamento com os funcionários era adequado muito diferente de quando se trabalha num setor administrativo onde seu rendimento e mais subjetivo.

Atualmente não tenho gestor mais de alguma maneira tem sido positivo também, porque quando você não tem um gestor você é obrigado a fazer acontecer, você tem que buscar meios de realizar, não é porque você não tem gestor que você não vai ter responsabilidades, não é característica minha esperar ser solicitada de algo, como por exemplo algumas pessoas esperam ser ordenadas a fazer algo ou solicite quando não se tem um líder, acredito que experiências positivas desenvolvem e dão iniciativa você tentar fazer, e de também chegar no seu líder e dizer que não esta preparado para tal função, e dizer que precisa ser capacitado para essa função e suas atribuições.

P7- Durante o período em que trabalhou na empresa x meu avo era meu chefe então cobrava muito pouco e deixava livre para fazer oque queria praticamente ,e tentava ajudar da melhor maneira possível, acho que o líder não aquele que não só ordena e delega funções mais que tenha paciência de te ouvir e te ensinar, hoje tenho visão que o líder não era meu avo e sim aqueles que tiveram

paciência e ensinaram como líder, atualmente estou na empresa y e passei por momentos difíceis, tem um líder, que o líder de estoque ,tem uma supervisora, e o gerente responsável pela loja toda, o líder do estoque é uma pessoa muito desanimada que da muitos maus exemplos, exemplo tem um funcionário que tem deficiência auditiva e ele não tem paciência de explicar e ser compreensível e no fim esse colega acaba vendo eu mesmo como um líder por saber lidar e ser paciente com ele, e tem a supervisora que é uma pessoa boa, mas não admirada por todos por cobrar muito e agradecer pouco apesar de ser uma boa supervisora mas falta reconhecimento, ela não compreende, não dá folgas mesmo o funcionário batendo metas e entregando resultados é muito difícil ela dar uma folga, e tem o gerente que particularmente é ótimo mais muitos reclamam que esta todo tempo encima e reclamando cobrando serviço mais com quem cumpri suas metas elogia e é um ótimo gerente.

Quando indagado a pergunta de como era a liderança quando envolvia seus familiares.

P1- Olhando como uma pessoa externa ele cobrava muito, ele queria que eu resolvesse as coisas dele, e por ser filha eu não podia errar que ele me julgava muito, e quando era comigo ele se elevava muito por ser pai, e eu não se dava como funcionaria por ser filha e não trabalharia com ele se fosse uma pessoa de fora.

P7- A autoridade era maior e cobrança também por ser filho, achava que eu tinha que ser alguém como se fosse comandar o negócio mais a frente então tinha que ser mais que um funcionário normal da empresa, mais como era meu primeiro emprego não soube lidar com a situação por não ter experiências anteriores.

Quando indagado a pergunta a quem só teve chefe e não lideres.

P2- Me baseio principalmente onde trabalho atualmente, tem o oficial, a substituta e a gerente, a gerente tem toda autonomia só que ela utiliza dessa total autonomia que tudo que se passa na empresa tem que passar por ela pra quem ninguém possa fazer nada sem autorização dela, pra que tudo dependa da sua decisão, ela nunca passa sua função para ninguém, mesmo de férias se precisa dar ordem de algo, ela vem mesmo de férias e realiza o que foi preciso, é como se ninguém conseguisse fazer o que ela faz, é meio que um medo de perder o cargo parece, e os que estão acima parece que fecham os olhos com a situação, faço meu trabalho atendimento ao publico corretamente da melhor forma possível ao que

tenho autonomia mais quando precisa fazer algo fora daquilo ali por mais que saiba fazer não faço porque vai ter alguém querendo podar, mas apesar disso gosto do que faço e não tenho interesse em sair dali.

P7- Sua gerente não tem pretensão de crescimento também, e que talvez sua função pode passar para outra pessoa.

P2- Ela tinha minha função de hoje e foi nesse meio tempo que ela virou gerente no local e não tem mais um cargo acima pra assumir, porém o fato de eu estar estudando, ela até começou uma graduação mais não concluiu, e quando eu estava terminando a faculdade foi um problema, agora finalizando a pós, é outro problema, é como se ela não se garantisse, como se a cada passo que eu dou, é uma pedra no sapato para ela sabe.

Quando indagada a pergunta se os superiores acima da gerente eram diferentes.

P2- Que nem tanto, exemplo teve uma certa reunião que o superior disse que são todos como uma peça de engrenagem, que na hora que uma estragar vai ser substituída e pronto, e eu penso que você vai lá perde tempo treinando seu funcionário, e a ele pega e sai e daí entra outro e você vai lá e treina tudo de novo, e eu me questiono até que ponto vale a pena ficar o tempo todo treinando novos funcionários.

P5- Eu já passei pela mesma situação, quando um líder não age de maneira correta ele gera mesmo essa rotatividade, e os funcionários não ficam em ambientes assim, e isso vai ter impacto na saúde pois as pessoas trabalham desmotivadas e estressadas, e eu já tive experiências assim, no sentido de que a pessoa não foi colocada na sua função hierarquicamente, ela foi colocada ali mais não oficialmente, se é que vocês entendem, e a pessoa não tinha experiências apenas um diploma e eu tinha experiência então ali começou um pouco de conflito, meio que uma rivalidade, e chegou num momento que eu senti o setor pesado, onde eu não era a gerente, e sim ela, mais a referência gerencial era comigo, e as pessoas tinham resistência total a ela, e foi um período muito negativo que ninguém ganhava, a empresa não ganhava e com isso a equipe não desenvolvia, e isso demonstra que essa pessoa não é segura, ela não se desenvolvia e não auxiliava a equipe a se desenvolver, e isso fez chegar ao ponto de pedir as contas.

P7- Estou passando por uma situação bem parecida com o líder do estoque, que está jogado nas cordas, e eu que estou fazendo a função de líder na

maioria das vezes, e isso faz com que a gente se sinta em uma situação chata, e ele próprio já saiu reclamando dizendo que eu estava fazendo o que queria sem a sua permissão, que eu estava passando por cima da autoridade dele e não era nada disso, e isso é ruim, faz com que as vezes gere conflitos, ele dizia que por eu estar tomando muita iniciativa sem sua concepção eu não o respeitava, mas sei que meu gerente tem toda visão da situação e até disse que meu líder ainda não foi para rua por ser contratado como funcionário com deficiência, que toda empresa tem que ter, e as vezes tem situações em que eu preciso agir como líder seja em alguma tomada de decisão, ou quando alguém quer tirar uma dúvida e eu penso se devo ou não devo responder porque eu não recebo para isso sabe, é complicado.

P6- estou em uma situação parecida que como eu respondo tanto ao gerente e ao diretor, acaba que quando o diretor chama pra conversar sobre alguma coisa ou marcar reunião sobre tal assunto em tal dia, ai tenho que chegar para o gerente e falar que vai ter tal reunião em tal dia pra falar sobre o assunto X, e fica confuso porque eu acabo fazendo a função de meu gerente, o diretor apesar de ser uma boa pessoa as vezes não sabe ser um bom líder e diretor, ele tenta motivar, nos leva doces, nos leva lanches, é uma pessoa tranquila mas quando quer algo ele fica querendo que eu faça as coisas pra ontem e do jeito dele sem escutar uma opinião que seja mais viável.

Quando indagada a pergunta sobre um líder carrasco.

P3- além de mim, meu líder também era inexperiente na função de líder e tinha acabado de receber a função pra cobrir essa vaga de gerente de gestor de produção mais nunca teve um estudo um preparo para tal função e estava aprendendo com o oque já tinha vivido, com a experiência que tinha dentro da empresa, talvez por isso era um líder carrasco por não saber ensinar direito, não passar feedback e então eu ficava um pouco perdido também e por ser o primeiro emprego e não ter experiências anteriores, precisava que fosse ensinado, mais ele não fazia isso, e talvez se ele tivesse me dito o que eu fazia de errado e o que eu tinha de melhorar talvez eu teria continuado lá e teria me desenvolvido na equipe e na empresa, já nessa empresa meu líder conversa, me da um feedback e agora ele toma a frente das coisas e faz sem precisar que mande, mais acredito que por ser o primeiro emprego, ele deveria me dizer o que eu deveria fazer porque eu não sabia se deveria agir ou não, e hoje eu já sei disso.

P6- Se a empresa não te aponta qual é o caminho, como você vai saber

né, e você vai agir achando que ta bom, e para a empresa não ta, e as vezes o seu líder não tem preparação e não consegue te passar as coisas. La na minha empresa a gente faz uma avaliação de desempenho A cada 6 meses, em que nos reunimos com a supervisora, e discutimos os fatores e pontos, e os resultados esperados e avaliamos o gestor e o gestor nós avalia todos juntos isso é muito bom porque assim nós conseguimos ficar mais atentos aos nossos erros, e ao que devemos mudar e melhorar, isso é muito bom porque conseguimos melhorar para a próxima avaliação e a partir dessa avaliação que o nosso gestor consegui ver se estamos adaptados para subir de função.

P3- ali na atual empresa onde eu estou trabalhando no primeiro mês de serviço o meu líder já me chamou para conversar, e ele falou que queria falar sobre meu primeiro mês de trabalho, que gostou do meu jeito, pois eu questiono, eu pergunto, eu corro atrás, que sou atento, e isso foi um feedback que já me fez sentir bem, me motivou, e ontem o gerente geral disse que antes de eu ir embora, era para mim chamar ele que ele queria conversar comigo, eu até Cheguei a pensar que iria para a rua, e quando eu cheguei na sala ele me disse que já estava pensando em colocar alguém em um cargo que exige um pouco mais de confiança pois vai tratar diretamente de negociações, portanto tem que ser mais responsável, e eu estava em dúvida entre você e o outro operador, só que decidimos dar essa chance para você pois você tem mais enfoque em negociações, você tem mais determinação, é mais direto, eu queria saber se você tem interesse em estar atuando nesta vaga, e eu disse que sim é claro, isso foi muito bom para mim por que motivou, e mostrou que o feedback é muito importante.

P4- Ali na empresa onde eu estou hoje desde que meu líder começou a fazer conversas com a gente, a ter diálogos em que todos expõem as suas opiniões e falam o que estão acontecendo, a rotatividade diminuiu muito e todos se sentem de certa forma motivados.

P5- ninguém gosta de ser liderado por pessoas sem ter firmeza, mas ao mesmo tempo além de ser firme, as pessoas valorizam muito a questão do acesso, ser acessível a ouvir e ensinar e compartilhar, a auxiliar.

P6- O líder também tem que saber chamar a atenção, e não chamar na frente dos outros, eu por exemplo quando quero conversar chamo o funcionário sozinho e converso com ele, vejo que o líder tem que ser educado, e tem que agir com ética, sabendo passar um feedback ao seu funcionário da melhor maneira.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 4

P1 tem 25 anos e disse que trabalha em uma empresa X no ramo de manutenção de câmeras de segurança, e também vigilância, e também trabalhou em mais outras empresas por determinados tempos, no ramo de vestuário e também no ramo de supermercados .

P2 tem 27 anos, trabalha numa empresa X na área hospitalar, aonde atua há 5 anos e 7 meses, anteriormente trabalhou durante quatro anos em uma outra empresa Y na área hospitalar.

P3 tenho 23 anos, trabalha na empresa x que vende rolamentos e atua no setor financeiro, há 4 anos e meio e diz ser a única experiência de trabalho.

P4 tenho 22 anos, atualmente trabalha na empresa x do ramo imobiliário, e diz que não pretende continuar nesta área, pois tem sonhos mais altos.

P5 tem 21 anos, trabalha em uma empresa X na área de advocacia aonde atua há três anos, disse que começou a trabalhar muito nova com apenas 15 anos e desde então já teve várias outras experiências de serviço.

P6 tem 21 anos, seu primeiro emprego foi em uma empresa y do ramo de energia, atualmente trabalha na empresa X no ramo de ar condicionado e splits e atua como vendedora há 4 anos.

P7 tem 28 anos, trabalha como manicure e caixa numa pizzaria aos finais de semana, trabalha desde nova e já teve várias experiências e a maioria como Caixa.

P8 tem 26 anos, sua profissão é padeiro/confeiteiro e pizzaiolo, já trabalhou em diversas outras empresas, mais sempre no ramo da alimentação.

P9 tem 22 anos, atualmente trabalha na empresa X no ramo de contadoria, e sua outra experiência foi na empresa Y no ramo de indústria química.

P1 nas empresas sempre haverão pessoas fofoqueiras que vivem de fofoca, que querem puxar o tapete dos outros, em todas as outras empresas que trabalhei foi assim e nessa atual não esta sendo diferente, várias pessoas desistem de seus cargos mediante esse tipo de situação, portanto não vale a pena, pois quando você faz seu trabalho direitinho, faz sua parte, toma conta do seu, você gera estabilidade dentro da empresa, e que não vale a pena pular de galho em galho trocando as empresas achando que vai ser melhor, porque na minha opinião não vale a pena. Pelo pouco tempo eu estou ali, no momento meu líder ainda não se mostrou falho, diferente dos funcionários que muitos já demonstraram seus erros, e um chefe quando está errado as vezes ele põe a culpa em cima do funcionário para sair na melhor, e meu líder não, por enquanto ele não se mostrou assim. Meu líder não é de fazer picuinhas, que até agora o que houve que ele não gostou da minha parte, ele sempre vai e conversa comigo e fala que não está gostando de tal coisa mas que sabe que eu posso mudar e assim passar na experiência e Continuar na empresa. Portanto, não tem o que falar do meu Líder por enquanto pois minha relação com ele, está sendo muito satisfatória. Quando indagado novamente, sobre quando seu líder conversa com ele, tanto para criticas como para incentivos, é sempre no momento em que todos estão juntos ou se espera que os funcionários não estejam para conversar com ele a sós, meu Líder espera o melhor momento para conversar comio sobre as coisas, quê quando os funcionários saem para fazer as vendas externas e ficam somente nos na empresa, este é o momento em que a gente conversa sobre o que o meu Líder não está gostando ou está gostando.

P7 esse é um dos motivos em que muitas pessoas não param nas empresas, quando os líderes gritam os chamam atenção dos funcionários na frente dos outros, seja cliente ou colegas, e este tipo de Episódio já aconteceu no meu emprego na pizzeria pois meus líderes viviam chamando atenção de todos os funcionários na frente de quem fosse e isso gerava muita inquietação e irritação da parte dos funcionários.

P1 um exemplo de quando eu trabalhava numa empresa X no ramo de supermercado, em que minha Líder chamava a atenção dos funcionários na frente de todo mundo, tanto que ela não era bem vista por ninguém.

P7 também trabalhei Nesta mesma empresa, e quando trabalhei ali tive um probleminha de saúde aonde tive um cisto na virilha e tive que operar, fiquei uma

semana e meia de atestado pois não podia forçar, e quando voltei a trabalhar 7 dias após eu fui mandada para Rua, por esta mesma líder que p1 citou esta líder é aquele tipo de líder que só pensa na empresa e não no funcionário. eu não procurei meus direitos pois na época era muito nova e não entendia direito a respeito destas coisas, se não teria ido atrás dos meus direitos na justiça.

P1 também trabalhei na empresa X em uma outra rede de supermercados, junto com P7 também e nos tínhamos um líder quem era muito difícil, este líder era daqueles que quando o funcionário agia de maneira errada na sua visão, ela pegava o funcionário pelo braço e muitas vezes pelo colarinho e levava até a sala da direção, e que para a gente era uma situação muito complicada pois ficávamos sem reação.

P7 quase aconteceu a mesma situação comigo uma vez, só que quando o meu Líder foi pega-lá pelo braço eu o empurrei e não deixei.

P2 acredito que se o líder está sendo falho desta forma, porque tudo bem que o líder tem que prestar conta para seu Líder que fica acima dele, mas ele está agindo desta maneira é porque algo errado está acontecendo, na minha empresa não existe a palavra chefe, você só pode se dirigir ao seu líder como coordenador, ou líder, acredito que se o seu Líder já está agindo Desta maneira é porque a falha está vindo desde o líder da empresa, no caso o diretor que é o líder do meu líder, de não estar vendo com o seu coordenador está agindo, por que um diretor ou um subcoordenador ele tem que ficar atento ao seu subordinado que pode ser o seu líder em questão, na minha empresa a forma de motivação que eles utilizam é que mesmo que você tenha um líder, antes mesmo de levar qualquer situação para ele, você tem que saber que você é líder de você mesmo, você é responsável por você, as pessoas procuram um líder onde elas possam se espelhar e o diretor acima do meu líder tem que enxergar isso também. por isso que tem que haver o diálogo, a conversa, eu o saber não expor o seu funcionário em determinadas situações, que possam constrangê-lo, e que saibam reconhecer o funcionário na frente dos seus colegas também porque isso os motiva.

P7 isso a revolta pois quando é para chamar a atenção os líderes chamam na frente de qualquer um, e quando é para dar um elogio eles não dão na frente de ninguém.

P2 nao é somente em dinheiro, e sim saber reconhecer determinadas situações em que voçe faz e que falta muito estímulo, motivação, reconhecimento

dentro das empresas e esse reconhecimento que faz diferença, seja em algum processo da empresa ou em outro caso. as empresas estão falhando muito em não treinar seus funcionários em não oferecer nenhum tipo de treinamento, as empresas têm que dar treinamento aos funcionários porque só assim eles serão capacitados para suas funções, isso estimula o funcionário a estar estudando a empresa e melhorar.

P7 uma experiência que tive quando morei em Belo Horizonte, a onde trabalhei em uma loja de sapatos, para poder atuar na loja tive um treinamento de uma semana, e quando vim para Criciúma e peguei no mesmo ramo de calçados só que não na mesma rede, nenhuma empresa ofereceu treinamento para que eu me adaptasse a trabalhar ali. E mesmo que quando em redes de supermercados eles nunca dão treinamentos, e nos também como clientes sentimos a falta disso.

P2 um treinamento faz toda a diferença, principalmente quando se trata de atendimento ao cliente, na minha empresa Isto é muito Notável, faz toda a diferença.

P4 na minha empresa os problemas não estão nos funcionários, e sim nos donos, e atualmente são cinco irmãos que estão tocando a empresa, mas anteriormente somente um irmão tocava empresa e quando era só ele a empresa era muito bem reconhecida, as coisas fluíam, era aplicado treinamentos, tinha planos motivacionais, as coisas eram muito diferentes, e agora com Os Atuais donos as coisas são bem difíceis, eles não aceitam opinião de nada, insistem em manter as rotinas tradicionais e não inovam, até em questão pensamentos eles pensam muito atrasados, e atualmente mesmo fazendo reuniões e pedindo para que os funcionários digam suas opiniões mesmo que negativas, tudo o que eu falo nas reuniões é simplesmente anotado mas não é nada posto em prática.

P2 na minha empresa eles fazem uma auditoria de seis em seis meses, em que eles ganham uma certificação de qualidade nível 2, e que tudo isso se remete devido a auditoria da gestão de qualidade, na minha opinião está faltando em todas as empresas, investir mais em gestão de qualidade que medem a qualidade de seu atendimento e de seu espaço.

P4 trabalho na parte de desocupação na minha empresa, e quando uma pessoa vai desocupar o imóvel passa pela vistoria, que muitas vezes cobra muitas coisas que foi destruída durante a ocupação do locatário, e às vezes é necessário que eu tenha autonomia para fazer algumas coisas porque se for passar para meus

líderes eles tratam os clientes com mais grosseria do que os próprios clientes quando chegam revoltados. Na minha opinião você tem que tratar o cliente como deseja ser tratado, independentemente de como ele chegou na empresa seja tranquilo ou alterado, pois tem muitas coisas que o cliente não vai aceitar pagar e você tem que ter calma para fazer entender que é necessário, coisa que seus líderes não tem, e meus líderes não tem. Meus líderes gostam bastante da forma como eu sei lidar com os clientes, mas eu vou te contar que o que eles fazem quando é aqueles clientes melhores de vida, fazem cafezinho, chamam na salinha, oferece um biscoitinho, tratam como se fosse um Deus, quando eles vejam que é aquele que o dinheiro é menos, eles tratam como um nada, não tem que fazer assim gente, cliente é tudo igual, e eu vou dizer para vocês aqueles clientes que são assalariados, que ganham ali por 1200/1300 ao mês, e vão ali e Vejam o que estão devendo e Pagam, já uma pessoa mais rica ficam devendo por muito tempo, são colocados em SPC, em cartório, chega ir para Juiz, e eles não pagam, e aqueles que são mais pobrezinhos eles vão lá e pagam. Houve outro caso esta semana, em que dois angolanos, pois eles alugam muitos apartamentos com a gente, e eles estavam sem energia há três semanas, e no momento que minha gerente chegou falei pra ela e quando ela viu que se tratava deles, ela disse que não tinha tempo, na mesma hora fomos pra cima dela para resolver isso porque eles não podiam ficar sem energia, e eles fazem muito isso lá, eles não resolvem na hora... eles resolvem quando querem, e eu não sou assim, gosto de tratar meus clientes bem para que eles queiram voltar seja quem for.

P7 – O líder também tem que saber cobrar, porque às vezes tem funcionário que vive fazendo serviço meia boca, e ele tem que saber cobrar, acontece lá na Pizzaria, que as vezes minha líder cobra demais, mas as vezes ela esquece de cobrar e ai eles fazem o que querem, e não pode ser assim, porque às vezes ela deixa muito pelos outros, tipo meu marido é o pizzaiolo lá, E ele as vezes gosta de fazer o que ele quer, aconteceu uma situação em que o cliente queria uma pizza nova de tal sabor e ele disse que não iria fazer pois tinha uma pizza pronta ali porém estava pela metade e ele queria que ela desse aquela, se ela não tivesse tido pulso firme com ele naquele momento, e não tivesse dado uns gritos com ele come ela deu ele não teria feito, e às vezes tem momentos em que ela precisa sempre ser assim e ela não é, por exemplo se eu sou a líder na empresa sou eu quem mando, eles tem que fazer o que eu mando e pronto, e às vezes as coisas não acontecem

porque ela não tem esse pulso com os funcionários e precisa ter, porque o líder ele tem que saber o momento em que ele tem que cobrar E alguns são assim uns têm demais outros de menos.

P2- pegando um pouco do que você falou, lá na minha empresa a minha chefe é um poço de ternura, é um mel, e por ela ser assim que muita gente monta em cima, monta em cima no sentido de dizer que toda empresa tem os folgados, e podem acreditar os folgados são os novatos, as funcionárias mais velhas dela e eu me incluo nessa pois estou lá há 5 anos e 7 meses atuando na mesma função, eu trabalho mais do que ela que entrou a pouco tempo, e outra né, ela deu uma ordem que não quer que use celular, não quer que passem maquiagem dentro da sala, e não quer que fique em que olhando no espelho, pois ela diz que se a minha chefe entrar na sala ela vai cobrar é de mim e não de você, e não adianta, a pessoa continua a fazer e isso te irrita, tanto que eu me obriguei a chamar ela para conversar, e eu disse óh eu falei com ela e tu falou, mais só que não adianta falar ela continua fazendo, só que meio que tipo ficou por aquilo ali mesmo, não foi feito nada, ela tem um pouco de dificuldade de chegar nas pessoas dizer não tu fez errado e tu vai levar uma advertência. Só que eu não sei se ela entende isso como eu não falo para mim não me incomodar, ou por a gente trabalhar junto com ela na mesma sala ela ficar pensando se a gente falou a verdade mesmo, aí eu cheguei até a falar que trabalha outra coordenadora conosco na mesma sala e que se você quiser pode perguntar para ela, e você vai ter a certeza se isso acontece ou não e ela perguntou para outra coordenadora e soube que era verdade e conversou com a funcionária, mas advertência que era para ela dar ela não deu. Porque o argumento que ela diz é pronto, eu tenho que ver a pessoa fazendo para poder cobrar dela, como se tivesse que ver ela mexendo no celular para poder cobrar, eu tenho que ver que ela passou batom eu tenho que ver que ela comeu dentro da sala.

P2 é uma das coisas que eu vejo na minha empresa também, a amizade entre líder o funcionário que acaba interferindo.

P1 a amizade que eu noto na minha empresa é de ter muita gente puxando o saco, e não saber separar o pessoal do serviço, e tem gente que é muito protegido de fazer tudo que a gerente pede e tal, mas geralmente esses que são os mais protegidos vão para a rua com mais facilidade.

P7 ali na empresa X do ramo de advocacia quando eu trabalhava eu cumpria as minhas metas e fazia todo o meu serviço certo, só que eu tenho plena

certeza mesmo eles dizendo que não que era corte de funcionário e isso e aquilo, mas eu tenho certeza que é porque eu não dava confiança para o meu líder como as outras meninas davam, elas viviam de fofuquinha com ele e de amizadezinha de assanhamentozinho com ele, e eu nunca fui assim se for para mim trabalhar em uma empresa onde eu tinha que ficar puxando no saco e dando confiança para o meu líder, de mimimi e coisas assim com o meu chefe, eu prefiro não trabalhar e ficar desempregada, trabalhando no meu ramo de manicure autônoma, porque acontece muito é isso se tu não der confiança para o teu chefe Você vai para a Rua, e ali na empresa X é um dos lugares que é assim eu não dava essa confiança e por isso eu fui pra rua.

P3 em questão ali de liderança que nem ela estava falando, eu acho ruim quando tem muitas pessoas da família na mesma empresa e todos querem mandar, a empresa que eu trabalho tinha duas empresas e uma era de um irmão que sempre trabalhou direito e ia levando, e essa é a que eu trabalho, e a outra era um irmão que tocava e ele não estava nem aí para Nada, jogava todo o dinheiro da empresa fora para poder sair, deixava empresa na mão de qualquer um, então sempre que ele sair ele ficava o dia inteiro fora deixava na mão de qualquer um, tanto que ele faliu aquela de lá e aí ele veio para nossa e quase faliu a nossa também e está querendo fazer a mesma coisa que fazia na outra, aí toda vez que alguém fala que ele não pode fazer assim o que que acontece ele vai para a asa do pai, e aí o pai defende aquele irmão que fazia tudo errado, e aí vai virando um ciclo, entrar filho quer mandar também, entra neto querem mandar também, aí agora tem uns 6/7 da família lá e todo mundo quer mandar todo mundo quer falar, e as coisas não vão para frente, aí agora eles estão começando a enxergar que isso daí não pode tem muita gente querendo mandar e é uma coisa que não tem como, também porque os funcionários todos estão reclamando para ele, e agora ele tá vendo, pois já tem um coordenador e pronto não tem como ficar muita gente mandando se não as coisas não vão para frente, e o nosso Líder mesmo que é o filho dele ele também tem a cabeça muito antiga, não pensa em evoluir em mudar, e agora existe um sistema novo mas ele insiste em permanecer com o antigo sistema, isso tudo também não ajuda a ir para frente pois ele não tem visão de futuro para saber liderar. Para mim isso nunca interferiu pois ele é do tipo que se o funcionário faz tudo certo ele nunca vai falar e eu sempre fiz tudo certo, ele também não fala de ruim mas ele também não fala de bom, que é o que eu acho errado porque o dia que precisar fazer uma

crítica porque mesmo que eu o teu serviço tá tudo certo e precisa fazer uma crítica vem e fala também, e isso é uma coisa que ele não faz, mas com os funcionários que tem que criticar ele critica e se tiver que chamar do que for ele chama, na frente dos outros também seja onde for, e isso é o que eu não vou admitir e por isso que eu faço sim para tudo certo para não chegar a esse ponto, porque se um dia chegar a esse ponto e mesmo que ele tenha razão e eu acredito que isso não é papel de líder, se ele chegar a me xingar ou algo do tipo, isso já é motivo para eu não continuar em uma empresa assim, por que o funcionário faz de tudo para ser valorizado e se você não é então que você saia e procure uma empresa em que te valorizem, porque alguma empresa vai te valorizar e se você fizer sempre tudo certo você tem que procurar um lugar onde vai ser valorizado.

P4 quando um líder grita contigo na frente dos outros, eles estão te dando autonomia de fazer o mesmo com eles.

P7 Meu pai sempre diz que quando você está numa empresa é para trabalhar você está para trabalhar, e não para ficar escutando gritos ou chingamentos de ninguém, nem chefe nem líder, você está para trabalhar é para aquilo e pronto. Então eu nunca aceitei que um chefe gritar se comigo somente que fale no mesmo tom.

P3 nenhum chefe nunca falou comigo desse jeito mas aconteceu um caso em que eu acabei perdendo o ônibus pois ele havia atrasado, e eu mandei uma mensagem para o meu gerente do setor avisando que eu iria me atrasar por este motivo, e no momento em que eu cheguei na empresa Eu me atrasei dois minutos e quando eu dei boa tarde ele me respondeu boa noite, mesmo sabendo que eu tenho meus direitos de chegar 5 minutos atrasados de manhã e à tarde, só que eu nunca me atrasei foi a primeira vez e ele me recebeu dessa maneira e eu sei que não devemos se atrasar que o correto seria não se atrasar, mas ele poderia ter me atendido de outra maneira por exemplo Boa tarde, o que que aconteceu ? Faria toda a diferença, agora você dar boa noite para uma pessoa que chegou atrasada 2 minutos sendo que isso nunca aconteceu aí eu não fiquei quieta, porque se ele tivesse perguntado o que que tinha acontecido, eu tinha respondido na maior tranquilidade, na hora que ele me falou boa noite eu perguntei porque boa noite sabe, porquê poxa você faz todo dia tudo certo aí um dia que você se atrasa ele faz você passar vergonha na frente de todos os funcionários bem irônico daquele jeito, aí eu peguei e soltei que você sabe que mesmo se eu quisesse me atrasar eu teria

direito posso chegar até cinco minutos atrasada né agora à tarde mesmo sabendo que não está certo, e para mim me atrasar 5 minutos da manhã, aí ele perguntou quem disse isso, aí eu disse assim você como gerente não sabe disso é o mínimo que você deveria saber, então eu acredito que ele deveria ter postura, deveria saber lidar, agora tem uma menina que todo dia ela chega atrasada, todo dia, e aí por raiva ele não dá bom dia nem boa tarde para ela quando ela chega só que isso não adianta, não adianta ele agir desta maneira, isso não é postura de um líder de verdade, ou ele chega e resolve na conversa, e diz que não está gostando disso que ela está fazendo e pronto, e ou vai trabalhar do nosso jeito ou vai para a rua.

P6 na verdade os bons pagam pelos ruins, porque às vezes tem aquele funcionário que é ruim e se atrasa e dá sempre a mesma desculpa, e aí quando o funcionário bom se atrasa ele vai justificar o seu atraso e o seu Líder já não acredita e questionar né querendo entender o porque que foi atrasada.

P3 aquela coisa que é assim né você sempre fez tudo certo e quando você faz uma coisinha errada Pronto, todo o certo já não vale mais. E quando é sou líder que atrase aí você não pode falar nada e se ele quer comprar alguma coisa eu tenho que dar o exemplo também, em uma oportunidade eu quero falar para ele o que ele me disse no dia que eu cheguei atrasada.

P2 é aquela coisa que eu disse no começo né, você se espelharia no seu Líder, porque um líder tem que ser um exemplo é nele que a gente tem que se espelhar, é claro que tem coisas que eu sou líder faz que você não vai se espelhar, que nem tem um exemplo da minha liderança na minha empresa que aconteceu uma coisa na vida pessoal dela e claro q a gente tenta não misturar né, pois é uma coisa pessoal da vida dela e não tem nada a ver com o trabalho mas a gente não concorda, mas não tem nada a ver com a parte profissional, tanto que se ela ficou dentro da empresa e eles manterão ela lá, é porque ela é uma boa funcionária e eles não misturam o profissional com pessoal, e não é assim em muitas empresas, se não aconteceu nada que demonstre que ela participou do que aconteceu não tem nada a ver, eu que a gente tem que se espelhar na profissional que ela é, e vai ter defeito vai ter qualidade, mas para se espelhar, existem muitos poucos líderes.

P9 uma coisa que eu não concordo que o p1 falou foi que não recomenda ninguém para trabalhar em supermercados, no meu ponto de vista o supermercado tem diversos setores e tenho amigos que tem muitas vagas que são privilegiadas,

você que não entendeu se ela está falando dessas vagas você está falando dos outros setores.

P1 não estou falando das classes baixas, da famosa peãozada, nos setores mais baixos, pois tem gente que chega lá nessas vagas melhores mas tem gente que continua na mesma, e nessas vagas melhores podem ser os líderes também cooperavam, mas eu estou falando da classe baixa mesmo.

P9 ah sim é porque eu conheço muita gente que elogia bastante e não critica que Gosta bastante das suas funções, e que indica também. Na empresa aonde eu trabalho existe uma certa amizade entre o chefe da empresa e os gerentes, ele tem amizade com o alguns e inimizade com outros, então os cargos de gerentes são mais para os amigos e isso atrapalha muito pois na hora de fazer uma cobrança ele acaba às vezes e levando muita coisa, no setor onde eu trabalho nós ficamos acima de alguns setores e por isso eu tenho que agir como liderança também, mas o relacionamento com o meu líder é muito bom porém Outro ponto em que concordo e discordo assim, em relação aos atrasos, pois eu sou uma pessoa que eu atraso muito, tanto na faculdade quanto no trabalho, mas normalmente dentro da tolerância mas às vezes dá uma passadinha, mas uma coisa que eu percebi mesmo sendo curto a minha trajetória profissional, é que por exemplo no caso do meu líder se eu chegar atrasado né claro que eu não posso mas por exemplo se eu chegar às 4 horas para sair as 6:10hrs e der conta do meu trabalho para ele tá tranquilo, porque tem pessoas que as vezes chegam até antes vão lá e não dão conta do serviço, e tem determinado os líderes que ficam muito no ponto, às vezes você vai lá e chega cedo e não dá conta do que faz não tem produtividade, eu tenho bastante colegas que também chegam atrasado e são muito produtivos e por isso alguns estão até em cargos de liderança, e também veem dessa forma, claro que tem cargos que precisam de pontualidade, por exemplo uma recepcionista, um porteiro, mas tem cargos em que não tem essa necessidade que não dependem de outros fatores, de clientes e nada mais, e por isso eles não veem essa necessidade de chegar tão cedo, desde que consigam realizar seu trabalho dentro daquele período. Com relação ao meu líder eu vejo que ele se Prende muito a Inovação, a mudar, por exemplo estamos para implantar um novo sistema em que já viemos trabalhando há 4 meses, e ele fica se prendendo para liberar esse novo sistema e isso está gerando muito retrabalho, ele não gosto de tecnologia que temos hoje ele continua se prendendo as coisas antigas, e um ponto negativo é o sistema e

o sistema atual a gente Analisa os erros mostra os erros, e mostramos os erros para eles e o pessoal do sistema diz que não que temos que manter aquele e que temos que contornar esses erros e agir de outra forma para contornar esses erros e andar adiante. Mas tirando isso, meu líder é bem aberto opiniões e conversas, eu sou novo estou a cinco seis meses na controladoria, fui promovido internamente, e anteriormente eu trabalhava no setor fiscal, e detectei um problema, um erro ali, aí eu identifiquei, mostrei, levei para gerente ver e apresentei para todo mundo e eles não fizeram nada, até que eu decidi sair dali, desanimei e pronto ninguém vai ao meu trabalho, me senti desvalorizado, fechei minha cabeça, e eles não me deram nenhum retorno e não tomaram nenhuma atitude diante disso aí conversei nessa que eu queria sair da empresa só que trocou a gerente administrativa da empresa e essa atual gerente ficou sabendo do que houve pegou e me chamou na sala dela, e disse que ia tomar providências e ele foi lá e buscou fez os cálculos, viu que eu estava certo, pediu para que eu pudesse dar mais uma aprofundada no assunto, e eu pesquisei sobre a forma de entrega do nosso produto também que era através de um motoboy, e com isso ele me reconheceu e me deu a promoção da onde estou hoje. E minha antiga gerente quando eu comecei com estas alterações, eu havia sugerido uma outra otimização no setor, em que minha Líder chegou para mim e me perguntou se eu já sabia que ela já havia tentado aquela alteração, e eu disse que sim só que porém eu foi Além, e tenho certeza de que realmente daria certo, e ela disse que Ok só queria confirmar, era como se ela tivesse medo de perder a vaga para mim.

P8 Eu sempre trabalhei com alimentação, há 10 anos sempre atuei com isso, e eu já trabalhei em mercado e em mercado funciona o seguinte se você não está gostando pede as contas e vai embora, para eles não existe funcionário insubstituível, mas falando em questão de líder, o único lugar onde eu tive líder de verdade foi nas Forças Armadas, fiquei 4 anos lá, e ali sim existia uma hierarquia, disciplina, e você tinha que cumprir tudo de acordo com o comando deles, eu só sair do quartel mesmo porque não fui promovido por conta de um meio ponto a mais vamos tirar na prova, minhas promoveram outro cabo não me promoveram, e por isso eu sai, na pizzaria onde eu atuo hoje às vezes sou valorizado e às vezes não, eu já mudei muita coisa no orçamento deles, já diminui bastante o custo nos recheios das Pizzas de diversos sabores, pois eu não avacalho eu utilizo o ideal, só que existem sabores em que eu discordo da economia pois um exemplo é o

camarão que quando descongelado se torna muito menos do que o seu próprio kilo, e aí o que que acontece perde a qualidade, mas em relação ao meu relacionamento com minha líder, vamos dizer que eu levo ela a pão de ló, mas nem sempre, pois como eu relevo demais, às vezes ela se altera comigo e aí eu me estouro e acabo me alterando também.

P7 Como trabalhamos no mesmo lugar, é como eu sempre disse para ele Vocês precisam conversar porque como ele é muito quieto, ele Vai acumulando e acumulando as coisas até o momento em que ele explode, e quando isso acontece ele se altera com ela e eles acabam discutindo. E eu entendo que eles precisam é de diálogo e Eles não conseguem ter isso, porque mesmo que ele se altere com ela, ele tem que entender que ela é a chefe, e por isso ele tem que respeitar, e se ele estivesse em diálogo ele entenderia um pouco ela e ela também entenderia ele e eles poderiam ter um relacionamento melhor, até porque por mais que ela tem os erros dela ela é a chefe, e ele tem que entender isso.

P5 então nesta empresa que eu trabalho, eles são em três sócios com o sócio majoritário, e o relacionamento é bem complicado pois todos querem mandar e mesmo o Sócio majoritário tem uma porcentagem maior da empresa, ele diz que o peso da decisão dos três é a mesma, e a gente fica sem entender pois às vezes os três têm decisões diferentes e eu fico sem saber o que fazer, e às vezes chego a dizer "óh vão se entender vocês três nas suas opiniões e depois vocês me passam o que eu devo fazer porque eu fico confusa", por que você faz uma hora uma coisa e depois você vai lá e faz aquele trabalho novamente de uma outra forma que foi pedido depois, e eu disse "não gente vocês vão conversar Porque para mim não dá fazer 3 vezes a mesma coisa de forma diferente, então vocês que conversam e me digam direito que eu devo fazer", mas tem uma coisa que ele faz que eu não gosto, que é quando você erra alguma coisa, e ele não fala nada, só ri, ai vai chama toda a empresa e simplesmente te exclui, ele espera um determinado momento em que você saia do setor ao banheiro ou coisa assim, e chega para equipe e começa a falar mal daquilo que você fez, e diz tipo assim: ah vocês viram que ela fez, vocês não devem fazer o que ela fez e ele junto até os dois sócios para falar mal, só que graças a Deus os dois são muitos centrados e sempre dizem não fulano vamos lá conversar com ela e vamos resolver isso, só que quando acontece esse momento de conversar e dar o feedback ele que faz a fofoca nunca está junto, sendo que ele que faz o fogo e ele não participa dessa conversa, só que assim lá no escritório nós

somos em oito então é muito pequeno e todos se conhecem bem, e toda a equipe tirando ele é muito unida, é como se fosse uma segunda família para mim, e às vezes até brincamos que poderíamos montar um escritório sem ele que é o majoritário. E por termos esta União rola um feedback bem tranquilo, até entre nós mesmos de às vezes um conversar com o outro quando algo errado acontece, e sentar e conversar até mesmo com os sócios, a gente mantém essa liberdade de dar sempre um toque um para o outro e funcionamos muito bem assim, mas ele tem esse defeito que irrita muito, só que é chefe então a gente não pode falar nada e é horrível em termos de engolir essas coisas e ser exposto na frente dos outros funcionários. E uma coisa que me deixou muito triste também é que ele nunca reconhece os bem feitos que a gente faz, uma vez a própria esposa dele saiu da casa dela e foi lá na empresa me elogiar por uma coisa que eu tinha feito e eu queria que isso partisse dele, é muito triste ele não dar este reconhecimento e ele nunca fala nada nunca, nem para chamar atenção da parte ruim e nem para reconhecer alguma coisa boa ele não reconhece isso é horrível, e com um líder para mim ele é péssimo, ele só é um bom Líder na questão de profissional, pois ele como advogado é muito bom, tanto que até os sócios dele dizem isso que só estão ali ainda pelo profissional que ele é, só que ele não serve para líder de um escritório de advocacia, porque para a sua área ele atua muito bem mas para gerenciar um negócio ele não serve. Gente ele é terrível.

P3 e o que eu mais acho engraçado é que como é que eu vou falar mal do meu funcionário, se sou eu que treino ele, se sou eu que formei o profissional que ele é, não tem como, agir dessa maneira é dizer que eu sou incapaz isso eu não sei trabalhar direito.

P6 aonde eu trabalho o dono da empresa é dono de um Kart também, então ele é bem ausente e fica bem pouco na empresa deixando muitas coisas na mão do gerente, e o gerente ele começou na empresa pequeno e foi subindo de cargo até virar gerente, e ninguém gosta dele, pois ele eu utilizaria a palavra arrogante mas ele se acha mais que as outras pessoas, e ele acha assim que a empresa dele tanto dono quanto ele e ele quem dita as regras, a gente vai trabalhar no feriado e não vai receber por isso e isso é regra dele por mais que a lei Diga ao contrário, e se a gente trabalhar no feriado a gente não ganha almoço nem nada, e ele faz as leis dele e se a gente vai reclamar ou falar alguma coisa ele disse que a

empresa dele as normas são dele, e ele já teve casos de que foi denunciado e casos de processos que foram abertos contra ele e não adianta.

P5 esse comportamento é proveniente de que eles acham que por conta da crise e da dificuldade em arranjar emprego, eles acham que todo mundo tem que aceitar qualquer coisa e trabalhar daquele jeito e pronto e deu, eu própria já escutei isso do meu próprio chefe e ele disse o seguinte: Vocês sabem a dificuldade que está para arranjar emprego né, então agradeçam que vocês ainda têm um.

P6 a nossa empresa é uma empresa pequena, somos em torno de 25 a 30 funcionários, a gente trabalha só com vendas, não com a parte de instalação e nem com a parte técnica, então somos praticamente todos subordinados, e quando precisamos recorrer alguma coisa nós recorremos ao gerente, Mas o problema é que ele não dá abertura para dar uma opinião ou para conversar sobre alguma coisa, é bem complicado pois ninguém se espelha nele, não tem quem goste dele, já o dono é super flexível é bem mais tranquilo apesar de ser um pouco fechado também, mas com o gerente não tem possibilidade de conversa, é a lei dele e pronto, se tiver que mandar embora ele manda embora, se você precisou ir no médico e passou dez minutos a mais do que o planejado ele já te manda embora e te dar um Gancho, e ele desconta do salário e não quer nem saber, e mesmo que ele tenha começado debaixo também o que prevalece é a palavra dele, e a parte ruim da empresa é essa de saber que você é obrigado a trabalhar no feriado e não receber nem um r\$ 10 para o almoço, sabendo que está na lei e que você tem direito, e você trabalha até as 8/10 horas da noite sabendo que você não vai ganhar nem r\$ 1 para isso, e mesmo com banco de Horas eles nunca dão folga, eles não respeitam a lei mesmo. A gente teve uma semana de mudança na loja, em que tivemos que trabalhar uma semana inteira até quase meia-noite para poder arrumar a loja, e como eu estudo eu deixei claro que não conseguiria ir por isso, e ele disse na minha cara que se eu não pudesse fazer isso ou não estava contente que eu pedisse as minhas contas e fosse embora porque ele não iria me colocar para rua, eu tive que faltar uma semana inteira de aula para não receber Nada, trabalhar de graça, porque se você não faz depois eles ficam falando mal de você pelas costas e isso fica um clima muito ruim dentro da empresa.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO GRUPO 5

P1- tem 25 anos, é angolano faz estagio na empresa x a 1 ano e meio do setor público.

P2- tem 22 anos atualmente trabalha em uma empresa escola, e anteriormente trabalhou em comercio.

P3- tem 22 anos, é angolana e faz estagio na empresa x de criciúma, do setor público.

P4- tem 23 anos atualmente trabalha na empresa x de criciúma do ramo de advocacia, anteriormente em um hospital.

P5- tem 23 anos trabalha atualmente no setor de Rh na empresa X do ramo penitenciário, e teve 2 estágios anteriores.

P6- tem 22 anos e trabalha a alguns anos na empresa x do ramo alimentício de Criciúma, como gerente.

P7- tem 25 anos trabalha na empresa X como desenhista têxtil a 5 anos, anteriormente fez estagio na sua área de engenharia civil.

P8- tem 29 anos trabalha na empresa x do ramo de utilidades, anteriormente trabalhava na sua área de formação que era agronomia.

P4- na empresa anterior que trabalhei por 3 anos passei por 6 chefias, os primeiros 3 foram ótimos e outros 3 os piores, eu vi como faz a diferença de um líder dentro de um setor, os primeiros lideres eram ótimos e faziam se sentir confortável dentro do ambiente e estavam sempre a disposição, pelo nosso setor ser um setor muito complicado nós sempre tínhamos duvida e eles sempre nos ajudavam, respondiam, ensinavam, eram prestativos, já os outros tudo era um empecilho e eles que decretavam as coisas e isso fez com que a gente não procurasse mais eles, não buscasse tirar as dúvidas, então quando eu tinha algum problema eu evitava de

procurar ajuda, pois eles não sabiam responder e auxiliar, e a última coordenação que eu tive nessa empresa às vezes quando eu queria expor minha opinião ou achar melhorias para o setor sobre alguma coisa, minha coordenadora achava como se eu tivesse querendo dar ordens no lugar dela e isso foi muito ruim, e foi quando eu fui demitida porque nossa relação não estava dando certo e ela levava as coisas muito para seu lado pessoal eu acredito . Atualmente tenho um chefe muito amplo que é responsável por todo setor, e ele é muito bom, mas não faz muita cobrança não chama atenção e isso prejudica um pouco o setor ate mesmo a empresa, porque temos uma funcionária que esta sempre faltando, qualquer dor ela vai embora e ele não chama a sua atenção, ele não consegue visualizar e muitas vezes passa a responsabilidade para outras pessoas.

P5- quando trabalhei na empresa x que era familiar via muita falha em questão a liderança, e acontecia que os funcionários não sabiam quem exatamente era o líder por se tratar que eram 2 irmãos isso gerava conflitos entre eles e deixava os funcionários perdidos, constrangidos e confusos, faltava um pouco de organização na empresa em questão também de delegar a funções, e os dois não conseguiam se entender e a empresa no caso os funcionários sofriam com isso. Na minha empresa atual é meio complicado, temos dois chefes sendo um o chefe geral do setor, e eu só preciso dar conta do meu trabalho, se não minha chefe me pega e eu tenho autonomia para mudar algo desde que seja para melhoria, só me refiro a ela para pedir autorizações, **não consigo sentir muito uma liderança porque ela quase nunca esta presente, mas ela é bem relevante em relação a horário**, se eu preciso de folga para estudar, ou se eu quiser entrar mais tarde eu só preciso cumprir minhas 6 hrs que é minha rotina e pronto, e quanto as folgas eu só preciso repor depois, e às vezes sinto que falta um pouco de autoridade e pulso firme de sua líder, quando fazem reunião para solucionar algum problema não se resolve por essa falta de autoridade.

P1- Eu trabalhei na Angola nas empresas que era da família, minha irmã tinha uma empresa e meu pai outra e em empresa familiar é muita exploração, trabalhava mais do que ganhava mais como era da família focava mais na experiência do que na remuneração. Na empresa atual eu noto que minha líder por ser mulher sofre muito em relação ao machismo, na minha empresa a equipe é formada por 98% de homens, e tem determinadas situações em que ela precisa ser mais firme e não consegue respeito mediante isso, acontece de 6 em 6 meses uma

reunião geral em que convoca todos os funcionários para falar sobre os problemas e as mudanças, e para que todos possam ter palavra, evitando assim o falatório de corredores, mas tem uma diferença entre empresa privada e empresa pública, que vamos supor o funcionário esta fazendo pouco caso mais ele é concursado e o que fazer? E tem vezes que ela da determinada ordem e vai passando pela empresa até que chega até mim e ninguém quer obedecer, e ela tem uma figura muito maternal, ela é muito carinhosa com os funcionários, e pela pesquisa que fiz a empresa onde estou é um dos que menos paga estagiários, mas eu estou lá ja vai fazer 2 anos porque mesmo o salário sendo baixo, mais a sua forma de nos tratar e lidar com a gente já compensa, e por eles terem instabilidade eles não fazem o que devem, e tem um funcionário que sempre que ela vai brigar com ele, ele ameaça que vai trocar de agencia e ela vi e pede desculpas e tenta contornar, então assim eu acho que nessa questão da liderança, tem a ver com que poder essa autoridade tem, até que ponto vai sua liderança, que poder foi dado a ela, porque as vezes ela pede alguma coisa e eu digo para que eles façam pois foi a gerente que mandou e eles dizem: que gerente o que, aqui eu me mando. E se for ligar para falar eles vem pra cima e não deixam eu contar para ela, mas ela é muito querida, ela tudo faz pela gente, nós angolanos temos dificuldade em cumprir horários e nós temos dois chefes, o chefe geral que é bem mais rígido, que não quer saber de nada, e ela que é gerente que fiscaliza o setor, e as vezes acontece alguns choques de ordem, porque ele pede alguma coisa e ela outra, e as vezes na frente dele ela tem que brigar comigo pelos atrasos par que ele veja. Nas reuniões eu prefiro não me envolver, então não sei como funciona bem e também porque eles brigam muito e quando terminam essas reuniões eles voltam brabos uns com os outros e eu prefiro não me envolver pois estou aqui de passagem, e teve uma situação em que eu me desentendi com um colega que é concursado e resolvi ir nessa reunião ara expor o que houve e tentar resolver, e minha gerente viu que eu não estava errado e me pediu desculpas pelo tratamento que recebi do colega, e decretou novas ordens, essas ordens foram acatadas por uma semana e voltou a ser tudo o que era de novo, mas ela tenta, ela se esforça, mas acho que essa questão de ser concursado atrapalha na liderança que não consegue ser respeitada, acredito que ela teria que ser mais firme, apesar de ser uma boa pessoa e carinhosa, falta autoridade e falta conquistar essa autoridade.

P5 – Na minha empresa, eu passo algo bem parecido assim, porque a

maioria são concursados mais tem os Acts que vão atrás de tudo que os concursados fazem, só que diferente dos concursados os ACTS podem ser exonerados de seus cargos e eles não enxergam isso, e a minha líder cuida de vários setores e todos esses setores se referem ao presidiário, ai ela faz reuniões e coloca em pauta tudo que esta ocorrendo de errado, expõe o que precisa ser mudado, e alguns casos de conflitos gerais entre os próprios funcionários e tenta resolver tudo ali, só que ai eles escutam e mudam por uma semana e voltam a fazer tudo de novo então não adianta sabe, ela não tem a autoridade máxima.

P3- Eu também trabalho em setor público porém os funcionários trabalham, e o problema é a chefe por falta de presença, quando precisa de algum documento, assinatura ou tirar alguma duvida ela nunca esta no ambiente de trabalho, e os funcionários começam a fazer igual, não respeitam horários e saem sempre que querem e ela não pode nem cobrar deles porque ela não da o exemplo, então por ela não fazer essa cobrança, os funcionários fazem praticamente o que querem, já aconteceu de pessoas reclamarem para ela que é do rh dos colegas que agem da mesma maneira que ela, só que ai ela não cobra porque ela mesma não da o exemplo para eles, e nesse tempo que eu estou ali, ela não trabalha quase nada e nunca esta ali e por isso perde sua autoridade com os colegas porque ela faz o mesmo.

P2- Na minha primeira experiência não foi boa, a minha líder ela queria um bom trabalho mas ela exigia mais do que ela deveria, do que a gente deveria fazer, porque a gente sabia o que deveria fazer, e às vezes quando a gente terminava o que tinha que fazer a gente não podia ficar parado, a gente tinha que estar sempre limpando alguma coisa ou procurando algo para fazer e isso era muito complicado, e mesmo depois desta livraria que foi minha primeira experiência eu trabalhei numa loja de sapatos, e a experiência foi boa em relação a isso não teve nenhum problema, mas comparando os dois nossa eu tinha um pavor, eu pegava das 9 horas às 6 horas, e eu ficava sempre pensando o que eu deveria fazer, eu pegava as 9 horas e eu sabia que em 15 minutos eu terminaria aquilo que estava fazendo e eu já ficava matutando o que eu ia fazer depois, ela ficava sempre observando quantas vezes eu iria no banheiro ou se eu estava conversando com alguém, então aquilo acaba que te deixa muito pressionada, e você se sente assim num lugar em que você não sabe se está agradando ou não, E a sensação que você tem é que tudo que você está fazendo é errado, tanto é que eu fiquei pouco tempo,

somente seis meses neste lugar, depois eu fui para uma loja de calçados e gostava muito não via tantos problemas, o único problema que eu via era que por nosso ponto ser manual, nós não gostávamos muito, mas reclamávamos entre si, e às vezes nós precisávamos assinar coisas que não estavam de acordo, por exemplo a gente trabalhava sábado até tal horário e tinha que assinar outro, coisas assim que te chateiam, mas nesse sentido era a única coisa que mais me incomodava. Eu já trabalhei em duas escolas, e numa Estou atualmente, e todas as duas são escolas particulares, então Mesmo não tendo muita experiência com escola pública a não ser o estágio da faculdade, a gente consegue notar que as coisas são diferentes, na escola particular o que prevalece é a visão que os pais têm de ti, então eles têm a necessidade que você mostre, exponha o seu trabalho, e às vezes eles esquecem um pouco o lado da criança realmente, daquilo que realmente está acontecendo, você está fazendo uma atividade você tem que bater foto, você tem que mostrar o que a criança se desenvolveu e que a criança estava feliz, sendo que às vezes uma estava feliz e você bate uma foto e as outras todas loucas sem querer fazer nada, mas você tem que fazer uma foto bonita daquela sendo que uma criança estava feliz para você colocar na porta como registro semanal, e o pai olhar e dizer nossa que legal, e a gente sente que são coisas que não são de acordo com a realidade que a gente visse. E também tem outra escola que era uma escola mais pequena, em que duas irmãs eram donas e elas brigavam muito, pois uma não concordava com que a outra queria fazer e acabava que nós como funcionárias não sabíamos quem a gente deveria seguir, porque uma falava mal da outra e você ficava sem saber o que deveria fazer, aí as vezes uma Vinha te cobrar e você dizia olha mas você me disse uma coisa e ela disse outra, e ela dizia assim que: ah ela falou isso então espera aí que eu já vou resolver, e você ficava numa situação meio constrangedora, que você fica numa situação em que bah cara eu falei e agora o que que eu faço, agora elas vão me culpar porque eu falei isso, era bem complicado essa situação, e Ali nessa atual escola em que eu estou, o problema ali é que tem muito chefe, e tem o chefe do chefe do subchefe, é muito chefe tem chefe que a gente nem conhece, a gente só sabe que ele existe mas nem sabemos direito qual é a função dele, Porque temos os nossos supervisores e temos a supervisora chefe, mas a escola tem os chefes em Floripa que olham outras coisas, de meses e meses eles vão ali para cobrar o trabalho que a supervisora geral tem que fazer, então assim é complicado porque durante o tempo por que eles não estão ali nós trabalhamos de uma forma e quando

é para ele vir a gente tem que fazer a nossa escola virar uma outra escola, a gente precisa mostrar para eles que a gente realmente tá fazendo aquele trabalho que eles exigem, E às vezes você tá fazendo um trabalho com a criança e você monta um mural e eles chegam ali dizem que aquele mural não tá bom, mas eles não estavam ali quando este mural foi feito, Eles não sabem como foi realizado a criação daquele mural, então porque não tá bom? o que importa é para os pais se está bonito aquilo né, então não adianta eles dizerem que não é este olhar que eles querem mostrar, porque não é o olhar deles é o olhar que a professora teve diante das crianças, e eles não querem eles querem um olhar para mostrar que aquilo é algo diferenciado, eles querem padronização só que é muito difícil quando se trata de escola.

P7- Eu também trabalhei durante 3 anos no comércio, eu passei algo parecido que p2, porque às vezes você já trabalhou tanto e só quero parar uns 5 minutinhos e depois volta a fazer tudo que estava fazendo, mas não minha líder não deixava também que nós ficássemos parados, tínhamos que estar sempre arranjando algo para fazer, e outro ponto é Que ela não nos pagava hora extra, por exemplo no Natal que você fica o dia inteiro desde às 8 horas da manhã até às 10 horas da noite trabalhando você não recebe nada de hora extra e nem Banco de Horas, e a desculpa que ela nos dava é que ela não nos cobrava o INSS sendo que depois eu fui fazer as contas e o que ela não nos pagava de INSS não era quase nada perto do que a gente teria ganhado de horas extras, mas tirando isso, como ela era boazinha e quando trabalhávamos até tarde ela estava sempre nos dando Lanches e pizzas, tentando nos agradar nós acabávamos deixando isso para lá, mas era aquela coisa ela te dava de um lado e te tirava do outro. Após uns dois empregos, consegui um serviço na minha área como projetista e aí me prometeram Fundos e mundos para trabalhar lá, dizendo que eu iria crescer, ia ganhar comissão, mas a secretária nunca queria me passar as coisas que na verdade ela não deveria estar fazendo porque ela tinha faculdade de administração e não de engenharia civil, e se eu que estava cursando engenharia civil e estava trabalhando lá e deveria atuar nessa área e ela não me passava as coisas, o que eu estava fazendo lá então? seja um projeto, uma compra de materiais, uma licitação, e para fazer esses tipos de coisas e acompanhamentos de obra, eu deveria fazer e não ela, porque eu estava ali para aprender isso, e ela não queria me passar porque tinha medo que eu fosse pegar o lugar dela, e o lugar dela nem era esse, pois tinha lugar para todo mundo, aí o engenheiro não me pagou as comissões, não cumpriu o que tinha prometido, aí eu

peguei e saí, e antes de eu sair eu tentei conversar com ele sobre as coisas que ele tinha prometido, e sob sua secretária não estar me passando os trabalhos, ao invés Conversar comigo e resolver ele me dava mais trabalhos, e quando pedi que ele conversasse com sua secretária, ele ia conversar com ela mas como ela cuidava do financeiro, ela começava a falar das contas e que estava entrando dinheiro e tal e ele ficava felizinho e esquecia de falar o que deveria. Aí eu saí e voltei a trabalhar na empresa em que eu estou hoje, e que eu já havia trabalhado nela uma vez e tinha saído, e quem pediu para que eu voltasse foi a minha própria chefe, quando me pediu para voltar ela me avisou que eu iria ocupar o cargo do meu antigo chefe de setor, hoje somos mais de 60 funcionários, no meu setor somos cinco pessoas, nós fizemos reuniões todos os meses, e a empresa era muito desorganizada quando eu entrei, na parte da gerência ser toda da família tranquilo, mas eles não se brigam eles se entendem bem, os funcionários são todos bem competentes, mas às vezes chegam pedidos de pessoas próximas deles e as vezes essas pessoas querem o pedido para amanhã e eles vão lá encaixam o pedido deles com urgência, isso acaba virando bagunça pois tenho clientes que já estão esperando a 30 dias que é o nosso prazo e aí atrasa o pedido de outro cliente por causa disso, e às vezes o cliente chega na loja querendo o pedido dele para ontem e não é assim que funciona, pois se eu adianto o pedido de um eu atraso o pedido de outro, e se eles sabem que o prazo é de 30 dias a própria gerência tem que passar para o cliente quando eles atendem, que esse é o nosso prazo é 30 dias e pronto, e aí quando eles atrasam pedido de outro vai virando uma bola de neve, e é por isso que eu vejo muita desorganização, esse é o nosso maior problema e eu acho que é o que mais conta, e às vezes eu acho que se fosse mais cobrado até mesmo da gente para cumprir os cronogramas daria mais certo, e aí como vocês falaram é feito as reuniões é conversado para ser seguido as coisas corretamente, é seguido uma semana, e volta tudo ao normal depois. E quando acontece algum problema que Eu Preciso da autorização dela para resolver ou até mesmo da sua ajuda para resolver, ela sempre está presente e me auxilia e quanto a isso eu não posso reclamar.

P8- Na minha primeira experiência eu também trabalhei no setor público, eu sei muito bem do que todos aqui comentaram a respeito de setor público, a diferença que no meu setor nós trabalhávamos com pesquisa, então todos tinham que trabalhar senão não tinha resultado, e ali na empresa onde eu estou hoje, tem varios gerentes e chefias, eu acredito que deveria ter até mais um gerente, e quando

eu estou com algum problema eu sou aquela pessoa que gosta de resolver na hora e não ficar de mimimi pelos corredores, aí tem o meu gerente que fica o tempo todo mandando e pedindo para que você faça coisas e às vezes irrita porque tem pessoas que não fazem, e aí se você for parar um pouco, o seu gerente já vem e pergunta porque que você parou tem mais coisas para fazer, já minha supervisora ela é um pouco carrancuda, ela é bem grossa mal educada, é daquelas que manda a gente calar a boca, só que uma vez ela tentou fazer isso comigo e foi uma vez só e deu, aí ela disse para mim a você tem autonomia para arrumar, Criar e organizar do seu jeito, aí eu vou lá, começo a arrumar e ela chega lá e diz ai porque que você mudou tudo, não era para fazer assim, aí no sábado eu tinha abastecido A loja inteira ela chegou para mim e perguntou se eu já tinha abastecido eu disse que já, e ela disse que ia mas chegou o caminhão ontem e eu disse que havia chegado na quarta, aí ela disse que estava tudo na porta, e eu perguntei para ela se eu teria que pendurar no teto porque não tinha mais lugar, aí ela deu uma risadinha e saiu, e ela quer que você minta para o cliente se for preciso, se eu assumir o cargo de gerente eu tenho que pensar aí na loja funcionária por último e eu não penso desta maneira, tanto que já me ofertaram a vaga para subir de cargo para gerente já faz um tempo, e eu estou me esquivando porque penso muito diferente da maneira que eles querem que eu pense, eu penso no bem-estar do Funcionário e não gosto de mentir para os clientes, para mim o líder tem que incentivar, tem que motivar, e ali na empresa dois já se demitiram e olha que está ruim de emprego, e por causa disso Sobrou muita coisa para mim, e estamos trabalhando por 3, tem vezes que eu penso que não vou aguentar mas tem dias que são mais tranquilos, mas se eles me falam alguma coisa atravessado eu respondo na hora, porque eu faço minha função e faço bem e não deixe ninguém reclamar, e nas reuniões que temos quando vamos expor nossas opiniões e eles não gostam, eles alteram e aumenta o tom de voz, você tem que falar mas tem que falar o que é agrada eles.

P6 minha segunda experiência mais marcante foi em uma empresa do ramo de móveis e eletrodomésticos, que pode ser a melhor e a pior empresa para se trabalhar, porque em determinados momentos como p8 havia falado tínhamos que mentir para os clientes e como eu trabalhava no suporte técnico a bomba sempre cai em mim, eu via o meu gerente não como líder, porque ele deixava as coisas muito largadas muito à vontade, e brincava demais não colocava a ordem nas coisas. Já na empresa onde eu estou hoje já faz 4 a 5 anos, trabalhar em franquia de fast-food

é como uma relação de Amor e Ódio, você trabalha de segunda a segunda às vezes até a meia-noite e você praticamente não tem vida social por que você só tem o seu dia de folga para fazer tal coisa e pronto, você não tem outro dia, a parte de lidar com clientes é muito complicado neste ramo, você tem que ser muito ágil, geralmente aquele que está lá em cima como gestor, ele quer que seja tudo muito rápido e com poucas pessoas, e você tem que correr para manter aquele funcionando, você praticamente tem que se matar para dar conta das coisas, você tem que dar conta para não ouvir desaforo do cliente, não é o gerente e não é o seu líder que vai escutar desaforo do cliente, então nessa parte ele é um lugar ruim de trabalhar mas o restante é muito bom trabalhar ali, mas posso dizer que a minha maior experiência que tive realmente uma liderança foi naquela empresa do ramo de móveis, ele podia ser meio desligado mas ele fazia muito bem a sua função, ele só não sabia coordenar bem a sua equipe e não sabia delegar funções, eu acredito que todo líder tem que ter um pouco de chefe, porque se você é líder demais você é muito bonzinho e as coisas acabam acontecendo de maneira errada, você tem que ser um pouco de chefe para poder cobrar e exigir as coisas para que não vira bagunça.

P7 - Eu já penso diferente para mim um líder tem que ser completo, um líder tem que saber cobrar, tem que saber impor, motivar, não adianta eu vim te dizer que tem um problema e não te apontar uma solução, se eu só estou apontando um problema eu Sou um chefe, por que um problema vai continuar sendo um problema, agora quando eu te digo para você fazer desse jeito que é a solução, quando eu estou te ajudando a solucionar um problema, ah então eu fui Líder, e o líder é aquele que vai te direcionado a melhorar e fazer a coisa certa, ele sabe avaliar uma situação e aderir todas as opiniões da equipe desde que ela realmente vá fazer bem a equipe.