



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

CATIA MICHELS WOSS

**ESTILOS DE LIDERANÇA: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE
SEUS LIDERADOS**

Tubarão

2021

CATIA MICHELS WOSS

**ESTILOS DE LIDERANÇA: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE
SEUS LIDERADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientador(a): Prof. Agostinho Schneiders, Dr.

Tubarão

2021

CATIA MICHELS WOSS

**ESTILOS DE LIDERANÇA: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE
SEUS LIDERADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso adequado à
obtenção do título de Bacharel em
Administração e aprovado em sua forma final
pelo Curso de Administração da Universidade
do Sul de Santa Catarina.

Tubarão, 23 de junho de 2022.

Rejane Roecker, Dra.
Professora e Orientadora

José Ricardo Tavares, Me
Professor Avaliador

Álvaro José Souto, Me
Coordenador e Avaliador

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais fornecedores da Empresa X.....	33
Tabela 2 – Informações de empresas concorrentes.....	35
Tabela 3 – Características da amostra (n total = 54).....	40
Tabela 4 – Aspectos da motivação na participação dos funcionários nas estratégias para cumprimento de metas.....	41
Tabela 5 – Aspectos da atuação da liderança da empresa X, a partir da opinião dos funcionários (n = 54).....	42
Tabela 6 – Aspectos das equipes de atuação dos profissionais participantes da pesquisa (n = 54).....	43
Tabela 7 – Aspectos da motivação na visão por equipe (n = 54).....	44
Tabela 8 – Aspectos da motivação para resultados, melhorias e da comunicação líder-equipe.....	45
Tabela 9 – Aspectos das ações para estímulo do profissional, feedback dos líderes e estilos de liderança pela visão dos liderados (n = 54).....	47
Tabela 10 – Estilo de liderança a partir da visão por equipes.....	48
Tabela 11 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança geral.....	49
Tabela 12 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe C.....	49
Tabela 13 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe D.....	50
Tabela 14 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe E.....	51
Tabela 15 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe G.....	52
Tabela 16 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe P.....	53
Tabela 17 – Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe S.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.1.1 Objetivo Geral.....	8
1.1.2 Objetivos Específicos.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	8
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 INFLUÊNCIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA E DE RELAÇÕES HUMANAS.....	11
2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADE DE LIDERANÇA.....	17
2.4 LÍDER OU CHEFE.....	19
2.5 MOTIVAÇÃO.....	22
2.6 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	24
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGOMARCA.....	25
3.2 ENDEREÇO, MAPA DE LOCALIZAÇÃO E FORMA JURÍDICA ATUAL.....	25
3.3 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO.....	26
3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	26
3.5 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	26
3.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO.....	28
3.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	28
3.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
3.9 DESCRIÇÃO DAS ÁREAS.....	29
4 DIAGNÓSTICO.....	31
4.1 DESCRIÇÃO DO MICROAMBIENTE.....	31
4.1.1 Clientes.....	31
4.1.2 Fornecedores.....	33
4.1.3 Concorrentes.....	34
4.2 DESCRIÇÃO DO MACROAMBIENTE.....	35

4.2.1 Fatores Demográficos.....	36
4.2.2 Fatores Tecnológicos.....	37
4.2.3 Fatores Legais.....	38
4.3 APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	39
5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO.....	40
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	40
5.2 MATRIZ SWOT.....	56
5.2.1 Identificação e Análise dos Pontos Fortes.....	57
5.2.2 Identificação e Análise dos Pontos Fracos.....	58
5.2.3 Análise das Oportunidades Identificadas.....	58
5.2.4 Análise das Ameaças.....	58
5.3 PLANO DE AÇÃO.....	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A atuação das lideranças no meio corporativo, é um dos fatores primordiais para o sucesso da organização. É através da liderança que as empresas disseminam a cultura organizacional e os objetivos macros para conquista do resultado previsto.

As organizações estão frequentemente passando por transformações, oriundas da modernização do ambiente externo de mercado, bem como de adequações impostas pelas atualizações da legislação, todas essas mudanças afetam diretamente os negócios que estão em busca de expansão e estabilização neste cenário altamente competitivo, sendo assim, estão cada vez mais buscando por profissionais capacitados para composição das suas equipes, pois os produtos, mercadorias e serviços precisam acompanhar a evolução do mercado, e estão se transformando de maneira muito acelerada, e uma equipe bem estruturada é fundamental para acompanhar esse desenvolvimento e renovação.

A chegada da pandemia, conduziu modificações significativas para os profissionais mais capacitados, e essa transformação está exigindo cada vez mais dos líderes do agora, pois estes têm papel fundamental na contenção da rotatividade, junto com as organizações o líder tem o grande desafio de conquistar e reter seus talentos, pois a possibilidade de trabalho em modelo home office ou híbrido aumenta a competitividade no âmbito das contratações. O mesmo desafio se impõe as empresas, com a carência de profissionais capacitados, é de suma importância a manutenção dos cargos de liderança e confiança para que a empresa consiga ter coerência, foco e equilíbrio nos objetivos pré-determinados manutenção ou renovação dos processos de trabalho. Portanto entende-se que a liderança é a base para direcionamento de seus liderados para o atingimento dos resultados, pela disseminação da cultura, e pela manutenção da organização no caminho do planejamento.

Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem da administração. Os Líderes são importantes por que respondem pela eficácia das organizações. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção. O sistema social de uma organização é formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrante de grupos. (GRUBER, 2001). O tema de estudo de liderança é algo que vem de longas datas, Kurt Lewin realizou estudos pioneiros sobre a dinâmica de grupo e o papel da liderança, no final da década de 1930. Os três tipos de liderança (autocrática, democrática e liberal) e suas diferenças foram analisados com estudos práticos de grupos e tiveram profundo impacto sobre a teoria e a prática da administração (LANGRAFE, 2018).

Esta pesquisa tem o intuito de compreender qual a realidade da liderança de atendimento atual da empresa, quais estilos são mais utilizados, os liderados reconhecem as habilidades de seu líder, são leais a ele? Com dados e informações em mãos, será possível colaborar com a compreensão da realidade em que os líderes e liderados estão. E ainda pode auxiliar o processo de recrutamento de novos líderes.

Perante o exposto anteriormente, surgiu o interesse em averiguar **quais os estilos de lideranças adotados na organização X. Esses estilos, estão proporcionando a estimulação e manutenção da motivação dos liderados?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender e descrever os estilos de liderança de atendimento praticados na Empresa X, identificar a visão dos liderados sobre os estilos adotados e analisar se os estilos estão possibilitando o estímulo e preservação da motivação dos liderados.

1. 1. 2 Objetivos Específicos

- Investigar os estilos de liderança existentes na Empresa X;
- Executar pesquisa em literatura especializada sobre estilos e perfis de liderança;
- Identificar a visão dos liderados sobre os estilos de liderança;
- Registrar os dados da pesquisa literária, correlacionando com a pesquisa prática.

1.2 JUSTIFICATIVA

Estilos de liderança despertam interesse em variadas áreas de conhecimento, pode-se encontrar diversos livros de escritores renomados sobre o assunto, trabalhos acadêmicos de diversas universidades de estudo, cursos específicos voltados para a melhoria continua dos profissionais. Ser líder não é um dom nato, as pessoas podem aprender a liderar usando suas habilidades pessoais em conjunto com as boas técnicas já estudadas e apresentada e, desde que estejam dispostas a se dedicar a isso e vivenciar muitos desafios, além disso, a formação de

líderes é impulsionada constantemente a mudança, que ocorrem cada vez mais rápido. Em paralelo a isso temos o mercado de trabalho, que cada vez mais busca pessoas qualificadas e engajadas com o perfil da organização.

O engajamento dos líderes a organização é fundamental e estratégico para o bom desempenho dos resultados. Cabe a liderança transmitir os princípios e valores que definem a organização, proporcionar aos liderados o sentimento de pertencimento, criar vínculos com os profissionais para garantir ao melhor resultado, manter o ambiente de trabalho com clima saudável, entre tantas outras responsabilidades, afinal na atualidade a remuneração e boas condições físicas no ambiente laboral não são capazes de reter e motivar os bons talentos.

O estilo de liderança praticado pelo líder é capaz de estimular, facilitar e agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Disso possivelmente decorre um desenvolvimento da mesma (ACIOLY, 2007).

O interesse no tema surgiu com o intuito de aprofundar o conhecimento da pesquisadora sobre o assunto, visto que a mesma está inserida no ambiente corporativo privado, exercendo papel de liderança há cerca de 12 anos. Com a infinidade de informações que temos em circulação, e com a diversidade existente entre as teorias de estilos de liderança, entende-se como necessário aprofundar o tema na empresa X, visando adequações das necessidades da organização e de seus colaboradores.

A aplicação da pesquisa adveio da autorização da organização para execução de pesquisa prática, e acesso aos profissionais para a aplicação. Bem como do fornecimento de dados para contextualização referente a empresa pesquisada. Esta análise permite identificar até que ponto um líder consegue influenciar e interferir na motivação dos liderados. Este estudo também poderá ser utilizado pela empresa como fonte de pesquisa e auxílio na seleção de futuros líderes.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo descritivo quantitativo e de levantamento. A amostra foi composta pelos funcionários da empresa X, na cidade de Tubarão, Santa Catarina, que fazem parte do setor de atendimento ao cliente, durante o semestre de 2022/1.

Foi aplicado um questionário aos funcionários da empresa e outro aos líderes da mesma. Cada questionário apresenta um total de 26 questões objetivas. O questionário tem como objetivo verificar o estilo de liderança adotado pelos líderes, e se este estilo, promove a

manutenção da motivação de suas equipes. As perguntas não provocaram resistências, antagonismos ou ressentimentos e foram elaboradas com clareza.

Esse método foi escolhido para atingir os objetivos deste estudo. Além do mais, foi realizado um levantamento de informações junto às fontes pesquisadas, com o intuito de obter uma amostragem de pessoas satisfatória, para que, assim, os resultados sejam apresentados com método estatístico, buscando assim a compreensão dos perfis e estilos de liderança da organização.

1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Sabe-se que a liderança envolve uma ampla gama de situações, podendo ser influenciada por diversos fatores dentro do sistema organizacional em que está inserida. Consequentemente, todo estudo desenvolvido em relação à essa temática pode apresentara diferenças de interpretação.

Diversos autores referenciados que desenvolverem estudos sobre o tema, manifestam na interpretação da abordagem dos resultados a presença de interferência de julgamento de valores. Sendo assim, o objetivo do estudo foi focado na liderança organizacional, sem abordar as características únicas de liderança informal. Devido ao público alvo envolvido e de outros elementos do contexto em que se o grupo pesquisado está inserido, o estudo pode apenas ser utilizado como ponto de partida para comparações de outras pesquisas na mesma organização.

Portanto, mesmo com os melhores esforços do pesquisador e todo o cuidado e precauções devidamente realizadas, o processamento dos dados, assim como as considerações finais e conclusões, podem ter sido influenciadas pelo pesquisador de alguma forma, o que é normal em pesquisas qualitativas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está dividido em 6 capítulos, sendo eles Introdução, Referencial Teórico, Caracterização da Empresa, Diagnóstico, Análise e Prognóstico e Considerações Finais.

No capítulo 1 foi descrito além da introdução original, o objetivo geral e específico do estudo, justificativa, já que a análise feita pelo estudo poderá identificar até onde um líder consegue atuar na motivação dos seus empregados e procedimentos metodológicos, como foi realizado a coleta da pesquisa de campo.

No capítulo 2, foi descrito o referencial teórico a respeito da temática do presente estudo. Ele aborda temáticas como teorias da administração, liderança organizacional, características e habilidades de liderança, faz a diferença entre os significados de líder e chefe e a motivação que um líder deve apresentar para estimular o desempenho de seus empregados.

O capítulo 3 aborda a caracterização da empresa. Desse modo, é comentado sobre os dados gerais, como nome fantasia, razão social, endereço, localização, etc. Além disso, foi descrito o histórico da organização, panorama do segmento de atuação da organização, como produtos, serviços e mercado de atuação. Ainda, aborda a missão, visão e valores da organização, responsabilidade social e estrutura organizacional.

No capítulo 4 é descrito o macro e microambiente da empresa e como foi realizada a aplicação da pesquisa. Já no capítulo 5, encontra-se toda a parte de análise e prognóstico do presente estudo, no qual apresenta e analisa os resultados da pesquisa, a matriz SWOT e o plano de ação. As conclusões são apresentadas no capítulo 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa dar sequência ao projeto de pesquisa, se faz necessário um entendimento mais detalhado sobre estudos e pesquisas já realizados por outros autores. A fundamentação teórica tem por objetivo facilitar o desenvolvimento das hipóteses da pesquisa, e criar um embasamento para uma melhor interpretação dos dados coletados e analisados. Neste capítulo serão apresentadas as ideias dos principais autores sobre liderança organizacional.

2.1 INFLUÊNCIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA E DE RELAÇÕES HUMANAS

Para entender sobre o tema liderança é necessário conhecer um pouco da história da administração. Atualmente este assunto é continuamente abordado no meio acadêmico e no âmbito profissional, entretanto é difícil descrever em que momento se originou o estudo da administração. Para Kwasnicka (2006), as empresas foram adaptando-se à nova situação; na medida do possível, por tentativa e erro. Foi nessa ocasião que surgiram as primeiras obras que buscavam a aplicação do método científico no estudo do trabalho. Neste momento de adaptação, a questão central de estudos era voltada para a área científica, conforme abordado por obras de Taylor, Fayol e Ford, com o intuito principal de aumentar a produtividade das organizações e o lucro como resultado final. É inegável a contribuição destes autores para as

organizações, ambos foram revolucionários em seus estudos e aprimoramentos, influenciando as escolas e as práticas da administração até os dias atuais.

Para Taylor (2019), o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Em seu incansável e exaustivo estudo científico do “chão de fábrica”, Taylor pode desenvolver e aplicar técnicas que não eram utilizadas até então, como exemplo de tais estudos, pode-se mencionar, a divisão de tarefas entre administradores (de produção) e operários, onde os administradores planejavam o que seria executado pelos operário, para que assim, fosse possível chegar na eficiência produtiva, a partir desse ponto, iniciou-se os estudos de aprimoramento de tarefas seguido de técnicas de treinamento e aperfeiçoamento para o melhor desempenho de suas atribuições.

Outra forte influência de Taylor a administração que é praticada até os dias atuais, foi a implementação de técnicas de recrutamento e seleção, ou seja, os trabalhadores deveriam ser escolhidos para as tarefas que mais condiziam com suas aptidões, na época, tratava-se mais de requisitos físicos. Padronização de ferramentas, equipamento, atividades programação de produção, e remuneração por resultados também fizeram parte de seus estudos. Langrafe cita que:

A Administração Científica foi alvo de diversas críticas. Muitos alegavam que o aumento da eficiência provocaria desemprego. Outros diziam que se tratava apenas de um conjunto de técnicas para fazer o operário trabalhar mais e ganhar o mesmo. Por fim, consultores sem especialização passaram a oferecer o serviço de consultoria em Administração Científica, contribuindo para a divulgação de uma imagem distorcida como uma proposta de gestão fria e calculista. Muitas críticas foram atribuídas à ideia de retirar o trabalho intelectual do chão de fábrica, pois alegava-se que o homem era tratado como um robô, e que o trabalhador estava sendo alienado (LANGRAFE, 2018, p.17).

Outro autor influente dos estudos de administração, foi Henry Fayol, usando princípios do seu conhecimento de engenharia, aplicado e aprimorado na indústria mineradora, Fayol trouxe a perspectiva de que a administração deveria ser ensinada, e assim ele deu origem a teoria clássica da administração. Em sua obra, Fayol (1989) menciona que a administração constitui fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de qualquer índole. Fayol entendia que a administração poderia ser descrita como um processo, que compreendia cinco principais atividades: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, e por esse pensamento, a administração, era a função mais importante de todas, pois seria através da

execução minuciosa dos processos listados acima, que as empresas poderiam alcançar o sucesso.

Um pouco mais à frente da era de Taylor e Fayol, surge mais um importante propulsor da administração, Henry Ford, fundador das indústrias Ford, atuante até os dias atuais, buscou a eficiência de sua produção através da mecanização e automação dos processos industriais, com o intuito de baratear sua produção. Ford foi o precursor da produção em massa, colocando em prática técnicas como a utilização de esteiras para condução de materiais até estações de trabalho, tornando possível uma melhor utilização de tempo de trabalho e fazendo com que quem ditasse o ritmo da produção fossem as máquinas.

A partir da década de 1930, no auge da grande depressão que foi causada pela queda da bolsa de Nova York, movimentos que tinham como foco o estudo do comportamento dos trabalhadores ganhou ainda mais força. A teoria trazida por esta vertente de estudo denominou-se teoria das relações humanas.

O ponto inicial desta teoria teve seu início com Elton Mayo, que é considerado o pai das relações humanas, ele foi responsável pelo estudo denominado Experimento de Hawthorne (1927 a 1932) que foi elaborado na Western Electric Company.

Kwasnicka (2006) cita em sua obra que o propósito do experimento inicial era estimar o efeito da iluminação no trabalhador e em seu trabalho. Em essência, um grupo foi separado para a observação dos efeitos das diversas mudanças nas condições de trabalho.

A partir deste estudo, pode-se observar que o fator humano era fundamental para a eficiência das organizações, notou-se que envolver os indivíduos, mostrando-lhes a importância dos métodos e das mudanças aplicadas, conferindo a estas pessoas responsabilidade sobre os processos, traria um ganho ainda maior na produtividade.

As conclusões mais importantes da experiência de Hawthorne foram:

- Determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo;
- Os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo;
- As recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo;
- Reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados;
- As relações humanas constituem as interações de pessoas e grupos;
- A importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo.

(KWASNICKA, 2006, p. 41)

Conforme citado por LANGRAFE (2018), as teorias e ideias apresentadas pelo enfoque comportamental na administração buscavam identificar e relacionar os sentimentos e as atividades dos trabalhadores, criando novas perspectivas para o pensamento administrativo.

Com a inserção destas novas visões e possibilidades sobre a prática da administração, os gestores começaram a lidar com seus profissionais de uma maneira mais aprofundada, de forma que os trabalhadores passaram a ser reconhecidos como seres sociais, e por isso seria necessário compreender o comportamento humano para aprimorar o desempenho organizacional.

Então, se o administrador de uma organização deve entender as reações de seus subordinados em relação a seus trabalhos e às mudanças que ocorrem, ele precisa entender o que desejam do trabalho. No passado, o trabalho visto desse modo não ocupou essa posição importante que ele ocupa na sociedade contemporânea. Hoje, aceitamos o trabalho como parte de uma vida normal e saudável (...). Se esse emprego não é satisfatório, ele pode ficar frustrado e os resultados são dispendiosos tanto para ele mesmo como para seu empregador. Um empregado infeliz transporta sua infelicidade para sua família e para a comunidade. Um moral baixo leva à ineficiência, lentidão e descontentamento. (KWASNICKA, 2006, p. 40).

Anos após a escola das relações humanas, surgiram estudos da ciência comportamental, que buscou expandir os estudos da ciência física e biológica, incluindo o comportamento humano, esta nova área de estudo engloba variados campos como sociologia, psicologia, ciência política, economia e relações humanas. O enfoque desta nova ciência é a pesquisa básica a aplicação de seus resultados. Pode-se dizer que ciência comportamental é a extensão da teoria de relações humanas.

Kwasnicka, (2006), menciona em seu livro que desde a época de Taylor, até os dias de hoje, a questão do trabalho sofreu evolução considerável, graças ao desenvolvimento tecnológico e às pressões sociais, sempre em busca de humanizar o ambiente de trabalho e diminuir o esforço do homem na tarefa, substituindo-o por formas mais racionais de trabalho. Com este resumo sobre a história da administração, compreende-se que o fator humano é essencial e primordial para o sucesso de qualquer organização. Se olharmos para a administração científica, os estudos eram voltados para as tarefas, porém quem as executava eram os trabalhadores, sem a ação das pessoas os resultados não seriam alcançados.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Conceitos clássicos como autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, princípios gerais de Administração, departamentalização passam a ser contestados. Subitamente, explora-se o reverso da medalha.¹ O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o conceito de homo economicus cede lugar para o de homem social. Essa revolução na Administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. A ênfase nas tarefas e na estrutura é totalmente substituída pela ênfase nas pessoas. (CHIAVENATO, 2021, p. 123).

2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A questão da liderança organizacional vem ganhando destaque cada vez maior no mundo dos negócios. Historicamente, existem citações do tópico liderança na teoria clássica, porém não se levou em consideração o papel do líder e suas implicações para o aumento ou perda da produtividade. Na teoria das relações humanas foi perceptível a influência da liderança sobre o comportamento dos indivíduos, e observou-se a melhoria do comportamento das pessoas e dos grupos e conseqüentemente dos resultados.

Fayol citou em sua obra, que a administração deve ser implementada em todos os tipos de negócio, o tema liderança é parte da boa administração, é necessário que se tenha uma boa liderança em todos os tipos de organizações bem como em cada um de seus departamentos. Existem inúmeras e variadas teorias de liderança, todas buscando entender qual é o fator decisivo, qual o melhor estilo a ser aplicado para melhorar os resultados.

Entende-se que liderar trata-se da junção de habilidades e características do indivíduo, portanto o líder precisa compreender o contexto do negócio e das pessoas, para que assim possa entender e administrar suas decisões para atingir o resultado de acordo com a necessidade de todos os públicos da organização.

O dinamismo e o ambiente de transformação que os modelos de negócios das organizações estão atrelados, exige das empresas respostas rápidas e eficientes, o que requer flexibilização para a adequação dos processos. É nesse contexto, que o líder atual precisa estar inserido, entende-se que a liderança é a ponte que liga os valores organizacionais aos profissionais que estão diretamente ligados ao líder, sejam eles superiores, pares, ou liderados e clientes.

Para este estudo, será relevante entender sobre liderança, quais os principais estilos de liderança, quais as habilidades necessárias ao líder e qual é a interação e influência do líder para com os liderados, para que estes se sintam estimulados e motivados para a execução de suas responsabilidades.

Bergamini (2015) cita em sua obra que, as empresas são formadas por grupos de pessoas que devem ser coordenadas, já que precisam alcançar metas e objetivos. Valoriza-se cada vez mais aqueles que usam com eficácia sua competência como líderes capazes de tornar realidade os pontos fortes e desenvolver o potencial interior daqueles pelos quais são responsáveis. Como as máquinas resolvem atividades simples e rotineiras, liderar especialistas adquire importância fora do comum.

O dicionário traz a definição de liderança como, um indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros, pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras. Neste contexto, Heifetz apud Bergamini (2015) expõe que, “frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas em cargos de autoridade não sabem exercer a liderança”.

Segundo Lacombe (2020), as definições de liderança, em geral, apresentam pelo menos dois aspectos comuns: a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas; e se trata de um processo de influência exercido de maneira intencional pelo líder.

Ainda na atualidade, pode-se encontrar líderes que conquistaram essa posição, não por possuir as competências necessárias a função, e por esse motivo, conduzem suas atividades de maneira rudimentar baseando suas decisões no seu próprio caminho de erros e acertos. Mas afinal, quais são as competências de um líder, o indivíduo nasce líder, ou ele pode aprender a ser um líder.

Para Lacombe (2020), liderar é diferente de administrar, mas não pelas razões que a maioria das pessoas imagina. Liderança não é mística nem misteriosa. Não tem nada a ver com carisma ou outros traços exóticos de personalidade. Nem é exclusiva de uns poucos escolhidos. Liderança e administração são dois sistemas de ação complementares, ambos necessários para o êxito de um negócio em um ambiente volátil. A liderança complementa a administração, e não a substitui. Nem todos são bons em administração e liderança. Muitos líderes não são bons administradores e vice-versa.

Foi tentando entender essas perguntas, que surgiu a teoria dos traços, que buscou entender se a liderança poderia estar embasada em traços pessoais, físicos, mentais e culturais do indivíduo. Pesquisadores, buscaram comparar as características das pessoas que já se destacavam na posição de liderança com pessoas que eram consideradas “normais”. Esta abordagem se mostrou pouco útil, quando não se encontrou um padrão consistente de características para distinguir líderes de não líderes. Gruber cita em sua pesquisa que:

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança, os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas as tarefas quanto as funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem. Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa - autoritária ou de iniciação - visando a direção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado - democrático ou participativo - dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo, dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia (GRUBER, 2001, p. 25).

Tanto a teoria dos traços, quanto a comportamental, baseava-se em uma lista específica a ser seguida, mas foi a partir daí que se iniciou o entendimento de que a eficácia da liderança não está vinculada a um modelo rígido de comportamentos e traços pessoais, mas sim em agir de forma adequada e adaptar-se ao que as circunstâncias exigem, ou seja, é necessário ter o conjunto de competências para ser líder, e saber usá-las no momento adequado.

Neste contexto surgiu abordagem contingencial, que consiste em compreender que no mundo nos negócios tudo é relativo e nada é absoluto, sendo assim, as empresas bem como seus líderes, precisam estar preparados para agir corretamente perante as adversidades. Deste modo, não há um padrão ou script a ser seguido, é necessário adaptar-se diante das situações que os ambientes corporativos podem apresentar no dia a dia. Kwasnicka (2006) refere que a teoria contingencial é dinâmica e busca soluções flexibilizando as ações, dependendo do evento ocorrido, oferecendo a melhor solução. A melhor solução é a que é sensível às características da situação enfrentada.

Observando os estilos de liderança mencionados pelos autores, e fazendo uma correlação com opiniões e experiências, entende-se que não existe um modelo limitado para a aplicabilidade da liderança na prática, torna-se perceptível que os estilos de liderança precisam ser flexíveis, cada situação exige um posicionamento adequado e este posicionamento está atrelado às características do indivíduo enquanto líder.

2.3 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DE LIDERANÇA

Primeiramente é importante entender o significado de liderança.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. (MAXIMIANO, 2002).

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e as ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2020). Partindo do exposto por Lacombe, precisamos entender qual a importância do líder dentro da organização,

que tipo de poder ele exerce, quais são as características e as responsabilidades pertinentes ao líder.

Segundo Katz, em 1974, um líder deveria ter três tipos de habilidades básicas em graus variados de acordo com o tipo e nível de administração que exerce. São elas: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Basicamente, a habilidade técnica estaria mais relacionada com um conhecimento específico, apresentando uma técnica e análise especializada dentro de uma determinada disciplina. Já a habilidade humana é a capacidade de trabalhar em grupo e ter a sabedoria de obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado, sendo essa uma habilidade natural e praticada de modo consistente, visto que ela não é importante unicamente nos momentos de decisões e sim diariamente. E por fim, a habilidade conceitual trata-se da visualização do empreendimento como um todo, admitir que cada setor depende um do outro para que funcionem em harmonia (SANTIAGO, 2007).

No geral, se formos colocar na prática, é difícil determinar onde se aplica cada habilidade, uma vez que elas atuam fortemente interligadas e fica mais difícil localizar onde uma termina e outra começa. Basicamente, a habilidade técnica teria uma responsabilidade maior para avanços empresariais em níveis inferiores. Ao passo que o administrador sobe na hierarquia organizacional, sua habilidade técnica se torna menos necessária, visto que se supõe que o mesmo tenha preparado seus empregados. A habilidade humana teria uma importância na administração de cada nível, pois independente do setor, o convívio com outras pessoas sempre será necessário. A conceitual se torna mais significativa que as outras em níveis maiores da escala hierárquica (SANTIAGO, 2007).

Frente a isso, existe outro questionamento muito discutido, no qual se questiona se a pessoa nasce líder ou se aprendem a sê-lo. Segundo Goleman (2002), a resposta seriam os dois. Aparentemente, aspectos genéticos estão relacionados fortemente com a inteligência emocional e a educação para determinada área, juntamente com a prática, treinamento e esforço, caminham juntos para a concretização de um bom líder. (RUSSO et al, 2005). A procura pela atualização estimula o subconsciente para a necessidade da educação teórica e prática, consolidando o aprendizado. Percebe-se tal ato quando o indivíduo dá continuidade a projetos e cursos relacionados a empresa por iniciativa própria (VENDRAMINI, 2000).

O espírito empreendedor destaca-se consideravelmente neste meio, pois trata-se de algo inovador dentro do sistema organizacional de uma empresa. Porém, vale ressaltar que é necessário domar esse espírito e se adaptar às ordens que lhe são dadas, para que não saia da estrutura organizacional já formada (VENDRAMINI, 2000). Existindo um interesse por parte dos líderes e das pessoas a eles relacionadas em desempenhar uma atividade cooperativa para

a empresa é possível equilibrar as relações pessoais e produtivas em volta de um mesmo objetivo, prevalecendo não só a ética de responsabilidade, mas também de convicção (FRANKL, 1991).

No quadro a seguir, estão destacadas as principais categorias teóricas e empíricas comuns de um líder, reunidas no estudo de Vendramini (2000):

Quadro 1 Correlação entre categorias gerais e específicas dos líderes:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Aprendizagem Contínua	Educação formal, escolaridade de nível Superior. Educação informal, busca por alternativas de aprendizagem diferentes das convencionais, cursos “extracurriculares”. Conhecimentos gerais da humanidade. Aprendizagem pela experiência. Aprender a aprender e desaprender para aprender – auto-renovação.
Autoconhecimento	Transcendência, autodisciplina (cuidar de si mesmo), autonomia. Desenvolver-se física, mental, emocional e espiritualmente. Reflexão e questionamento de modelos mentais, consciência crítica, auto-avaliação. Clara noção de objetivos pessoais, do sentido da vida, bem viver.
Conhecimento da Organização	Conhecer profundamente a missão, os objetivos, a área de atuação, o público-alvo, os produtos e serviço oferecidos pela empresa. Isso proporciona domínio ao se traçar estratégias e interagir nos ambientes interno e externo.
Controle	Acompanhar resultados traçados e alcançados. Realinhar objetivos, rever estratégias e linhas de atuação. Aperfeiçoamento das tecnologias utilizadas.
Intra-empreendedor	Iniciativa, predisposição ao risco, aos desafios, aprender com os erros, adaptação às mudanças, constante inovação. Paixão, dedicação, entusiasmo, entrega total às atividades em que se envolve, determinação.
Ética	Integridade, idoneidade, caráter, confiança e respeito mútuos, honestidade, credibilidade. Responsabilidade social, exercício da cidadania. Consciência dos valores.
Habilidades Cognitivas e Técnicas	Capacidade de síntese, pensamento sistêmico. Competência técnica e conceitual – <i>know-how</i> e <i>know-why</i> . Proficiência. Autodesenvolvimento e auto-treinamento.
Habilidades Interpessoais	Estabelecimento de relacionamentos. Respeito às diversidades. Auto-expressão. Capacidade de comunicar idéias, visões e de delegar responsabilidades. Empowerment.
Sentido	Motivação intrínseca. Maturidade. Percepção da importância de um momento específico da realidade – busca, sede de sentido.
Visão	Visão de futuro. Foco no negócio. Ter um propósito para criar os resultados desejados.

Fonte: VENDRAMINI, 2000.

2.4 LÍDER OU CHEFE

Com todo o avanço da humanidade, profissionais que ocupam posições de liderança têm uma cobrança e exigência cada vez maior, uma vez que pelo progresso social e tecnológico, as empresas visam padrões de excelência e qualidade, juntamente com a redução de custos, tendo,

por parte desses líderes, uma forte influência nos resultados de sucesso do negócio. Logo, cargos desse tipo apresentam uma alta competitividade (SOUZA, 2020).

Ao contrário da imagem de um chefe autoritário na antiguidade, hoje o assunto liderança aborda uma função mais de educador. O uso do poder da hierarquia e controle não fazem mais parte desse processo, e sim a motivação, encorajamento e desenvolvimento da equipe de trabalho. Com trabalhadores satisfeitos e motivados, os resultados são mais benéficos e positivos para a empresa (MARINI, 2016).

Liderar é mais do que deter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos comuns, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho (SOUZA, 2020, p. 2)

Mas então, todo chefe é um líder? Todo líder é um chefe? Diante de tal questionamento, é importante entender a diferença entre “chefe” e “líder”. Chefe seria aquela pessoa que firma suas ideias através da autoridade conferida pelo seu cargo, sendo mais um mandante do que um comandante. Basicamente, faz com que a equipe trabalhe para alcançar os objetivos estabelecidos (NEZ, 2008). Se o mesmo não apresenta conhecimentos básicos de gerenciamento o desempenho de uma empresa pode ser prejudicado, seja ela grande ou pequena. Um chefe indeciso, teimoso, arrogante, antipático, desrespeitoso, que sempre tenta achar algum culpado para algo que não deu certo, que não escuta os funcionários, que faz cobranças o tempo todo, trata alguns com favoritismo e mantém os olhos fechados para algo novo, são características de um chefe que podem atrapalhar seu poder de liderança (PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS, 2014).

Liderar nada mais é do que exercer a influência interpessoal sobre pessoas ou grupos através do processo da comunicação humana, dirigindo os esforços para a consecução de objetivos de uma determinada situação (CHIAVENATO, 2000). Desse modo, as principais características que se deve encontrar em um bom líder seria a capacidade de empatia, escutar atentamente sua equipe e liderados, admite suas dificuldades e reconhece dúvidas e vulnerabilidades, ser proativo, nunca deixar se desanimar e nem os seus liderados, cria atitudes positivas e otimistas, motivando sua equipe e sabe reconhecer as potencialidades do outro. O processo de liderança é um caminho contínuo e interminável. Um líder não nasce preparado, qualquer pessoa pode aprender e adquirir as qualidades e características necessárias de um bom líder, no entanto, por falta de conhecimento, muitas vezes uma atitude de liderança pode ser confundida com uma ordem de chefia (NASCIMENTO, 2008).

A liderança é um fator importante que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz o seu potencial e, com o tempo, o destrói (CHARAN, 2008, p.9).

Quando o indivíduo não tem o conhecimento necessário para saber diferenciar atitudes de um chefe de líder, ele não está preparado para um cargo de chefia, visto que chefiar e liderar são conceitos diferentes (AZEVEDO, 2002). O poder que um chefe exerce se dá através de uma autoridade oficial, já um líder é aquela pessoa que por possuir um caráter próprio de líder direciona uma equipe com a colaboração de seus liderados e não por uma injunção administrativa, estando todos voltados para um objetivo comum. Em resumo, um chefe comanda e um líder, guia (SOBRINHO & ALMEIDA, 2002).

Quadro 2 Diferenças entre os Termos Chefe e Líder.

CHEFE	LÍDER
Ordena Solicita	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, 2000, p. 24.

Portanto, não se pode ensinar alguém a ser um líder, pois as habilidades de liderança são adquiridas através das vivências e práticas diárias, encarando problemas e oportunidades que surgem durante o caminho. Liderar não é uma tarefa fácil, exige paciência, humildade, compromisso, respeito e disciplina, para assim conquistar a confiança dos seus liderados, que geralmente são aquelas que compartilham dos mesmos ideais e propósitos, visando resultados melhores (SOUZA, 2020). Como um líder precisa guiar seus liderados, os mesmos também têm uma influência sobre os líderes e somente com respeito e cooperação entre todos que o sucesso é atingido.

2.5 MOTIVAÇÃO

O significado de motivar é dar motivo, causar, expor motivo; e motivação é a palavra “motivo” acrescida do sufixo “ação”, que tem o sentido de movimento, atuação, força ou um agente. Subentende-se que é uma energia que se concentra dentro de cada indivíduo e se manifesta com o intuito de direcionar a pessoa para um objetivo. Normalmente, ela aparece como desejos ou impulsos diante de situações de necessidade do ser humano, sendo considerada fisiológico-instintivo. Pode-se assim dizer que os motivos são as causas que mantêm a força e o comportamento do indivíduo no caminho do processo de alcance de cada meta (GOMES & MICHEL, 2007).

Para entender como motivar pessoas, precisamos compreender que naturalmente as pessoas nunca atingem o estado total de satisfação, quando um desejo é realizado, outro surge em seu lugar. A partir disso, surgiu a teoria motivacional da hierarquia de necessidades de Maslow, denominada Pirâmide de Maslow. Ela classifica de forma hierárquica as necessidades humanas e está ordenada em forma de pirâmide. Na base estão concentradas as necessidades fisiológicas (básicas) seguida das necessidades de segurança, associação (social), de estima e, por fim, a necessidade de auto realização (SCHERMANN, 2018).

Figura 1 Pirâmide de Maslow



Fonte: SCHERMANN, 2018.

As necessidades fisiológicas remetem aos fatores que são essenciais para a manutenção da vida e da espécie, como moradia, alimentação e reprodução. O grupo de Necessidades de Segurança representa a vontade de proteger a si e aos seus, ofertando um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças. Já nas Necessidades Sociais encontra-se o desejo do indivíduo de ser aceito e conviver com outras pessoas do seu convívio e assim desenvolver relações de amizade, amor, família e comunidade. Necessidades de Estima envolvem o anseio pela autoimagem positiva e receber a atenção, o reconhecimento e status que acha mais adequado. Está intimamente ligado às necessidades sociais, uma vez que a satisfação da mesma gera sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e de ser útil na sociedade. As Necessidades de Auto Realização envolvem a capacidade do homem de ser e do que deve ser. Ela manifesta após as demais necessidades estarem satisfeitas, sendo a categoria mais alta na pirâmide. Trata-se da criatividade, talento e desenvolvimento pessoal (GOMES & MICHEL, 2007).

O processo motivacional é um caminho de caráter íntimo e pessoal. É fundamental compreender o sentido que cada pessoa atribui ao trabalho que realiza. No trabalho que cada um executa, podemos visualizar os parâmetros e ideais de cada um e assim poder oferecer os fatores que propiciam a satisfação motivacional. Sendo o comportamento motivacional um seguimento complexo, muitas acabam acreditando que a fórmula ideal para motivar as pessoas é praticamente impossível de encontrar (BERGAMINI, 2002).

Um funcionário triste, insatisfeito e desvalorizado não irá trazer bons resultados para uma determinada empresa. A motivação tem, nesse caso, um papel de extrema importância, pois ela atua como forma de valorizar esse empregado, para que ele se sinta como parte da empresa, não um seguidor de regras, mas sim um verdadeira integrante e colaborador. Melhorar o salário pode ser considerado uma das ideias para motivar funcionários, no entanto, não é o fator primordial. Reconhecimento e recompensa ao realizar um bom trabalho, ter confiança por parte de chefes e colegas, ambiente de trabalho agradável, limpo, seguro e confortável, perspectivas de crescimento dentro da empresa e benefícios oferecidos como saúde, educação, bônus salarial, brindes e lazer, são os verdadeiros motivos que satisfazem e motivam um empregado a ter uma produtividade maior dentro da empresa (GOMES & MICHEL, 2007).

Ao se analisar as metas pelas quais cada pessoa parece lutar, pode-se perceber que são apenas maneiras de alcançar uma outra meta mais importante. Desse modo, metas que pensamos serem a motivação do comportamento humano, como status, segurança, riqueza, não passam apenas de formas que o indivíduo encontra para atingir seu verdadeiro objetivo.

2.6 ESTILOS DE LIDERANÇA

Afetivo, Autoritário, Coaching, Participativo, Diretivo, Modelador, Visionário, Laissez-faire. Essas palavras parecem não ter nenhuma ligação entre si, no entanto elas representam estilos de liderança que podem caracterizar líderes de cada empresa.

O Estilo de Liderança Afetivo, no qual o líder prioriza e é o principal responsável pelo bem-estar dos funcionários. O problema desse estilo é o fato de privilegiar mais uns do que outros, comprometendo resultados da empresa, uma vez que o líder dará preferência ao bem-estar invés de cobrar resultados. O desenvolvimento pessoal e em grupo dos funcionários não é desenvolvido totalmente, visto que esse estilo é limitado pois trabalha apenas com feedback positivo (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

No Estilo Autoritário o líder toma suas próprias decisões sozinho e as anuncia, caracterizando um poder unilateral, no qual baseia-se na crença de que a obediência é o único caminho para se obter resultados positivos. Não consegue resultados a médio e longo prazo e limita-se ao fato de que os demais funcionários não se comprometem e se desenvolvem profissionalmente (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

Ao contrário dos anteriores, o Estilo Coaching é favorável e estimula o aprendizado. Prioriza a busca por desafios e crescimento permanente. Baseia-se na crença de que o objetivo do líder é desenvolver pessoas. A limitação desse estilo é a dificuldade de se conseguir resultados imediatos (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

O Estilo Participativo abrange a participação das pessoas na tomada de decisão. O líder tem uma maior responsabilidade nas decisões, mas os subordinados são permitidos e estimulados a contribuírem nas decisões também, dentro de determinados limites. Acreditam que a melhor solução é através do consenso. Limita-se ao fato de que se for uma equipe despreparada para contribuir, o prazo pode ser comprometido e as soluções inadequadas (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

No Estilo Diretivo, o objetivo e as metas da empresa são claros. O líder mostra com clareza a direção que deve ser tomada para a obtenção de resultados promissores. As reuniões são regulares e é limitado caso a direção de escolha for inadequada e caso seja uma equipe despreparada para desenvolver o processo (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

O Estilo Modelador traça caminhos parecidos ao do estilo autoritário. O único padrão desse tipo de liderança é o do próprio líder, apenas ele tem o conhecimento necessário para alcançar os resultados esperados. Entretanto, restringe a criatividade do grupo, não avalia

formas diferentes de melhorar ou acelerar o processo, desmotivando a equipe (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

O Estilo Visionário tem como crença de que o futuro é o que dá sentido às ações do presente, ou seja, ele traça dimensões, objetivos e metas futuras, de forma atraente. Pode comprometer os resultados a curto prazo, pois pensa muito no futuro (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

O Estilo Laissez-faire baseia-se na ausência de liderança, assim os processos e decisões da área não sofrem interferência. Contudo, esse estilo compromete os resultados, uma vez que a equipe se sente abandonada e desmotivada (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

De acordo com a Teoria Situacional de Liderança, o líder deve se basear em uma liderança dinâmica, na qual ele comece atuando como um Telling – instruir os funcionários nas suas tarefas. Após, segue-se para a fase de Selling, em que o líder apoia e encoraja os empregados a continuarem nas suas tarefas e buscarem novas propostas. Os funcionários estando bem adaptados à rotina, tarefas e é visível que procuram por responsabilidades, crescimento pessoal e profissional, o estilo de liderança pode partir para um lado mais participativo. Sendo assim, uma evolução mais adequada de liderança para que os objetivos principais sejam obtidos (TORRES, 2021; TORRES, 2021).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGOMARCA

Empresa X LTDA.

A logomarca foi construída buscando agregar na tradição e inovação tecnológica da organização, representando a nova etapa da trajetória da empresa. A identidade reflete uma empresa em constante evolução e preparada para o futuro, com base nisso, suas cores predominantes são branco, azul e verde.

3.2 ENDEREÇO, MAPA DE LOCALIZAÇÃO E FORMA JURÍDICA ATUAL

A empresa está situada no Sul do Estado de Santa Catarina.

Sua forma jurídica é caracterizada como uma sociedade empresária limitada.

3.3 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

O capital social da Organização X, é composto por dois sócios, sendo um deles o sócio administrador, e o outro um grupo econômico de participações.

3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada, aqui denominada organização X surgiu em meados de 1992, na cidade de Braço do Norte, sul de Santa Catarina. Tipicamente industrial, esta cidade demonstrou uma grande demanda pela automação na gestão dos processos. Iniciou sua história, dedicando-se a desenvolver softwares para vários segmentos.

Em 1994, a empresa lançou um sistema de gestão especializado para a Gestão de Farmácias e Drogarias. A aceitação desse produto foi tão grande que a empresa verticalizou e focou todas as suas ações no segmento farmacêutico.

Passando por diversas evoluções e reciclagens dentro da própria empresa, a organização X, teve um crescimento sólido e planejado, resultando no desenvolvimento de um novo software com tecnologia de ponta e com uma linguagem totalmente inovadora para o varejo de automação comercial no Brasil.

3.5 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Organização X atua no desenvolvimento, comercialização e prestação de serviços de softwares. Atualmente situada na cidade de Tubarão, a empresa X pertence a um grupo econômico e conta com mais de 300 profissionais qualificados para a área. A empresa trabalha constantemente para gerar valor para seus clientes acionistas, profissionais e para a sociedade, atuando no segmento de software de forma sustentável. Ela também atua em todo país, contando com uma equipe de Agentes Terceirizados que prestam atendimento personalizado às farmácias e drogarias.

A empresa fornece produtos para a automação de farmácias, atuando tanto em pequenas lojas como em grandes redes associativas. Os produtos ofertados variam de acordo com a necessidade do cliente. A competitividade na área tecnológica é muito acirrada e por isso a empresa está sempre buscando melhorias e inovações para melhor satisfazer seus clientes.

Os sistemas ofertados pela empresa são divididos em:

- X – Drogarias (Sistema Completo de Gestão Farmacêutica);
- X – Gestão do Cadastro de Produtos;
- X – Cadastro Inteligente;
- X – Business Connect;
- X – Receita Digital;
- X – Concentrador Farmácia Popular;
- X – Fórmulas (Farmácia de Manipulação);
- X – SNGPC Web;
- X – Recarga de Celular;
- X – Notas Fiscais;
- X – SPED (Sistema Público de Escrituração Digital);
- X – TEF Dedicado Hospedado;
- X – Gestão Integrada;
- X – Cesta de Compras (Vendas Personalizadas);
- X – Tabloide Virtual.

A empresa X tem um diferencial em relação à sua métrica de qualidade, pois monitora constantemente a estatística de satisfação de seus clientes. Em 2014, aplicou uma pesquisa de satisfação com 1500 clientes da carteira recém implantada, que espontaneamente responderam algumas perguntas:

- Quantidade de clientes: 8.000;
- Usuários conectados diariamente: 25.000;
- Municípios no Brasil com sistema da empresa X: 2.000;
- Atendimentos resolvidos em até 2 horas: 85%;
- Índice de satisfação de atendimento: 95%;
- Satisfação dos clientes na implantação do sistema: 92%;
- Índice de clientes que indicaram a empresa X para outras farmácias: 96%.

3.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

A missão da empresa X é gerar valor para os clientes, acionistas, profissionais e a sociedade, atuando no segmento de software e serviços de TI (tecnologia de informática) para o varejo de forma sustentável.

Tem por visão ser uma empresa desejada pelo público.

A empresa destaca como valores:

- Integridade – ser justo e ético na totalidade.
- Atitude vencedora – ser melhor em tudo que se propõe em fazer.
- Prazer e paixão em atender bem-estar motivado e entusiasmado para servir nossos clientes internos e externos.
- Atitude de dono, pensar, agir como se dono fosse.
- Meritocracia – acreditamos nas pessoas. Reconhecemos e recompensamos sua contribuição com isenção e imparcialidade, para que possam crescer e fazer nossa organização crescer junto.
- Cultura de Alta Performance – nossa insatisfação constante é o que nos move na busca permanente pelos melhores resultados.
- Transparência – ser transparente, franco, é um ato de respeito ao próximo. Promovemos uma cultura de enfrentamento de fatos com respeito e demonstramos estatura para tomarmos decisões difíceis com base na verdade.
- Responsabilidade Social – contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.
- Empatia – colocar-se no lugar e compreender a necessidade do outro.
- Aprender e ensinar – ter a humildade de aprender e a grandeza de ensinar.

3.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Trata-se de uma empresa socialmente responsável, que atua de forma ética, baseada nos valores morais e tem uma prática que irradia o bem estar a todos os pares ao qual se relaciona. A empresa X busca envolver seus profissionais para serem responsáveis pelas suas ações no meio social, familiar, comunitário e empresarial.

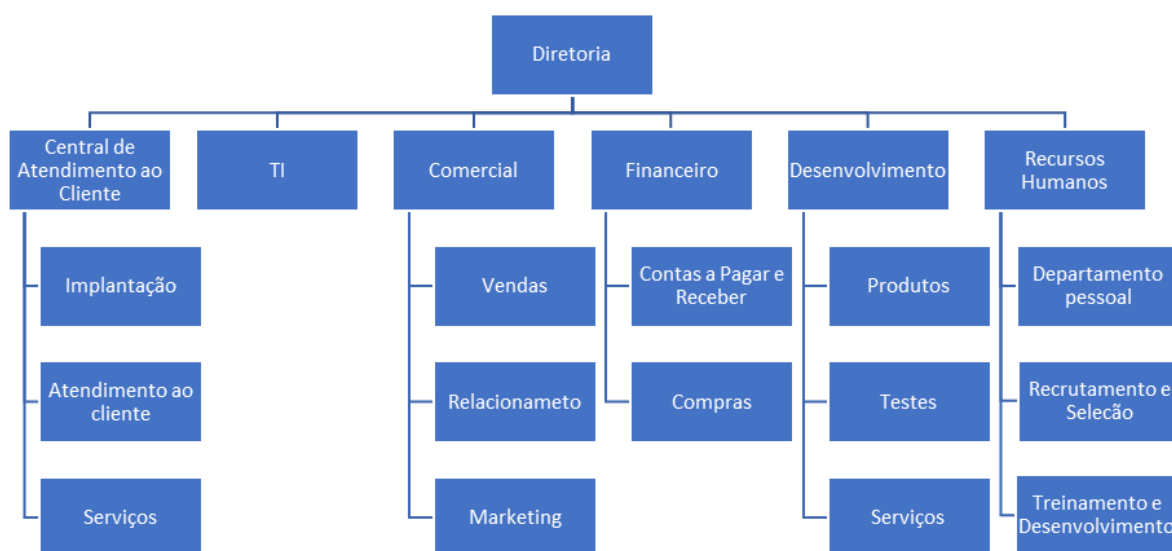
Dessa forma, com pequenos atos, incentivam a responsabilidade social, através da:

- Não impressão dos boletos;
- Conscientização da economia de energia;
- Reciclagem de Lixo;
- Incentivo a não impressão e ao reuso dos papéis utilizados;
- Parcerias com Entidades Filantrópicas;
- Projeto de Voto Consciente.

3.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Organização X tem uma estrutura horizontalizada. É administrada pelo proprietário e por outros profissionais que ocupam cargos de gerência e supervisão. Para uma melhor visualização, a Figura 2 traz o organograma da empresa e a descrição das suas áreas de atuação.

Figura 2 Organograma da Empresa X



Fonte: Disponibilizado pela empresa (2022).

3.9 DESCRIÇÃO DAS ÁREAS

O setor de desenvolvimento é um dos pilares da empresa, pois é responsável pela produção dos produtos comercializados pela organização. Como principal objetivo e desafio, o setor de desenvolvimento está em constante evolução, visto a necessidade de se manter sempre atualizado no que há de melhor no mercado, para poder proporcionar a todos os públicos da

organização os melhores produtos e serviços. Para esse desafio, o setor conta com aproximadamente 90 profissionais qualificados na sua área de atuação. Atualmente o setor é dividido em duas equipes, sendo a equipe de produtos responsável por entender as necessidades do cliente e inserir no software as melhorias e programações necessárias de acordo com legislação vigente.

Já o setor comercial, é responsável pela prospecção dos novos clientes, bem como da fidelização e evolução dos clientes que já fazem parte da carteira. Alocado ao setor comercial, está o departamento de marketing, responsável pela divulgação dos produtos, captação de potenciais clientes através do funil de vendas, além disso a equipe também é responsável pelo endomarketing organizacional. Atualmente o setor conta com mais de 15 pessoas trabalhando diretamente e cerca de 80 agentes terceirizados espalhados por todo o Brasil.

A Central de Atendimento- CAT é o maior setor da organização, e por isso é dividido em três áreas, implantação, atendimento ao cliente e serviços. A equipe de implantação é responsável pela instalação e treinamento do software no cliente. Após a implantação finalizada, o cliente é direcionado para a equipe de atendimento ao cliente, que é composta por uma equipe de profissionais capacitados cuja função principal é prestar suporte técnico do software, esclarecer dúvidas do cliente final, sugerir novas alternativas e configurações do software de forma a otimizar os processos, melhorar desempenho e maximizar ganhos para o cliente. A equipe de serviços, atua em parceria com a equipe de atendimento, executando tarefas específicas como atualizações do sistema para implementação de melhoria do produto, intervenções técnicas para melhoria de equipamentos da farmácia, integrações entre o software e empresas parceiras, como Ifood, equipamentos de máquina de cartão de crédito, programas de desconto como o Farmácia Popular do governo federal, entre outros. O atendimento é realizado inclusive aos sábados, domingos e feriados. Atualmente este setor possui cerca de 150 profissionais.

Já o setor comercial, é responsável pela prospecção dos novos clientes, bem como da fidelização e evolução dos clientes que já fazem parte da carteira. Dentro do setor comercial, está alocado o departamento de marketing, responsável pela captação de potenciais clientes. Atualmente o setor conta com mais de 15 pessoas trabalhando diretamente.

Com cerca de 8 profissionais, a área financeira tem sua atuação voltada para as contas a pagar e receber, compras, orçamentária.

O setor contábil, é responsável pelas funções de orientação, controle e registro relativos aos atos e fatos da administração da organização. Em parceria com o departamento pessoal e

financeiro, o setor contábil tem como atribuição, os registros de movimentação financeira, fiscal e de patrimônio da organização. Atualmente o setor possui 1 contador e um assistente contábil.

No que diz respeito ao setor de recursos humanos, este é responsável pelo departamento pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento das pessoas, benefícios e programas de retenção de talentos, manutenção e melhoria da cultura organizacional, para a execução de todas as atividades, o setor conta com aproximadamente 6 profissionais qualificados em sua área de atuação.

Em relação ao setor de TI, pode-se mencionar que este tem sua responsabilidade voltada a manutenção dos equipamentos (hardware) e dos sistemas operacionais (software) necessários para o desempenho de todas as áreas da organização. No setor de TI estão alocados cerca de 4 profissionais.

4 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é composto pela análise do macro e microambiente, os quais serão analisadas mais detalhadamente a seguir.

4.1 DESCRIÇÃO DO MICROAMBIENTE

O microambiente é composto pelos fatores externos mais próximos à empresa, que influenciam de maneira positiva ou negativa a organização. Os fatores principais do microambiente, fornecedores, concorrentes e clientes, estes são responsáveis por exercer influência, negativa ou positiva no cotidiano da organização, sendo o cliente o elemento central, e uma análise periódica desse conjunto de fatores é indispensável para o bom planejamento estratégico de qualquer organização empresarial.

4.1.1 Clientes

Considera-se cliente, toda pessoa ou entidade que decide comprar um bem ou serviço ofertado. Para os produtos ofertados pela Empresa X, cliente são outras entidades jurídicas atuantes no varejo farmacêutico, trata-se de venda direta de empresa para empresa.

A Empresa X comercializa software para gestão de farmácias e drogarias. O ramo farmacêutico tem demonstrado grande estabilidade no país, em 2009 haviam cerca de 60 mil estabelecimentos farmacêuticos em todo território nacional, hoje de acordo com dados

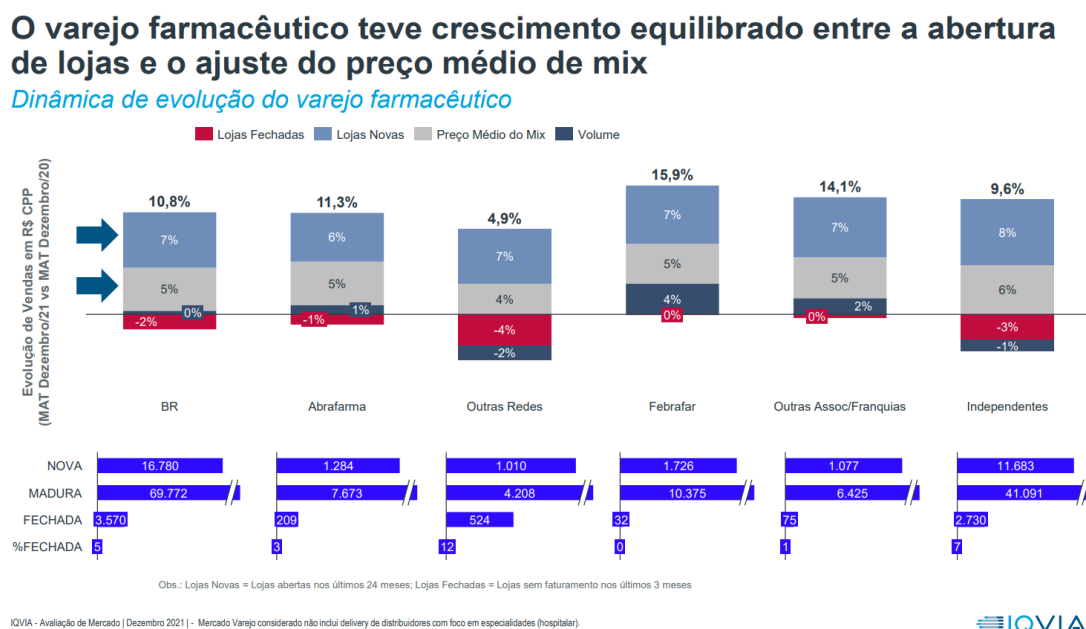
apresentados no evento Febrafar Day, em fevereiro de 2022, somam-se mais de 81 mil estabelecimentos no Brasil. A carteira de cliente da Empresa X abrange todos os estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, contando hoje com mais de 10 mil cliente ativos.

De acordo com os dados da Interfarma (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa), o Brasil se destaca no panorama mundial farmacêutico oscilando entre a 6º e a 7ª posição, estima-se que o ritmo de crescimento do país o colocará na 5ª colocação até 2023 (INTERFARMA, 2022).

Este crescimento constante e previsto para o mercado farmacêutico demonstra, como a composição da base de clientes da Empresa X é muito abrangente e o impulsiona o seu potencial de crescimento, pois a organização atende farmácias individuais, com filiais e até grupos econômicos com mais de 40 filiais. A diversidade de clientes possibilita a Empresa X ser referência no mercado farmacêutico.

No evento da Febrafar Day, foi disponibilizada aos participantes uma apresentação de análise de informações do ramo farmacêutico com dados do ano de 2021, um dos dados que chamou muito a atenção, foi o equilíbrio de crescimento do preço médio de mix de produtos e abertura de novas lojas, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 Análise de informações do ramo farmacêutico



A imagem destaca principalmente a comparação de lojas novas abertas nos últimos 24 meses relacionando com o fechamento de lojas (sem faturamento) nos últimos 3 meses e o

quantitativo de farmácias maduras no mercado, por tipo de associação ao qual a loja se encaixa, se no loja independente, de franquía ou vinculada a redes associativista. Atualmente um dos únicos perfis ao qual a organização estudada não possui fatia de mercado, é o de farmácias de franquias.

Perante tantas possibilidades, entende-se que o diferencial competitivo da organização, está na qualidade e quantidade produtos ofertados, no preço praticado, e no atendimento diferenciado prestado ao cliente que é iniciado na venda e tem continuidade na evolução do cliente junto ao produto.

4.1.2 Fornecedores

A escolha dos fornecedores, tem um grande peso no planejamento estratégico da organização, pois é necessário, entender se estes são adequados para o negócio, e se as condições de contratação condizem com as necessidades da empresa.

Através de coleta de informações realizada com o departamento financeiro e de tecnologia da informação, constatou-se que os principais fornecedores da Empresa X são os mencionados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 Principais fornecedores da Empresa X

ORDEM	DESCRIÇÃO DOS ITENS	NOME DO FORNECEDOR	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PRAZO DE ENTREGA	LOCALIZAÇÃO
1	Provedor de internet e intranet	V+Net	Plano Mensal	Prestação de Serviço com entrega diária	Tubarão/SC
2	Data Center (hospedagem de dados)	Engelplus	Plano Mensal	Prestação de Serviço com entrega diária	Tubarão/SC
3	Software financeiro, contábil e DP	Neo Sistemas	Plano Mensal	Prestação de Serviço com entrega diária	Braço do Norte/SC
4	Software gerenciamento de atendimento	Movidesk Sistemas	Plano Mensal	Prestação de Serviço com entrega diária	Blumenau/SC
5	Software de gerenciamento de telefonia	Canal Telecom	Plano Mensal	Prestação de Serviço com entrega diária	São José/SC
6	Telefonia	Embratel	Plano Mensal	Prestação de Serviço com	Rio de Janeiro /RJ

7	Provedor de Firewall (segurança digital)	Ostec	Plano Mensal	entrega diária Prestação de Serviço com entrega diária	Tubarão/SC
8	Hardware	Não há fornecedor fixo	Váriavel	Em Até 10 dias úteis	Não é fixo

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Nota-se que a Empresa X, possui uma gama de fornecedores e estes são em maioria prestadores de serviço da área de tecnologia. As formas de contratação e pagamentos são semelhantes entre si, porém a tipologia de serviços contratados é diversa e integrada, ou seja, se um destes serviços é afetado, pode comprometer toda a cadeia produtiva da organização.

Para a aquisição de equipamentos, existe um padrão de configuração definido de acordo com o cargo de cada profissional, esta padronização é utilizada pela equipe de TI para realizar a cotação de preços e encontrar a melhor oportunidade de compra, levando em consideração o valor do equipamento, prazo de entrega e a qualidade do produto. Como é sabido, equipamentos eletrônicos se tornam obsoletos de maneira muito dinâmica, desta forma a aquisição e manutenção destes produtos são um desafio para toda a organização.

4.1.3 Concorrentes

É de suma importância para esta análise, conhecer os concorrentes, pois na prestação de serviços de software, a qualidade dos produtos ofertados, o preço, e o atendimento, são fatores cruciais para a decisão no momento de concretizar o negócio.

A concorrência pode afetar diretamente o planejamento das organizações, uma vez que uma alteração de estratégia de negócio, pode acarretar mudanças de comportamento do consumidor, a estratégia dos concorrentes podem trazer ameaças ou oportunidades.

Conforme informações coletadas com os coordenadores do setor comercial e do setor de atendimento, baseando-se em dados coletados mensalmente pela organização em forma de pesquisa com clientes atuais e potenciais, entende-se que a gama de concorrentes da Empresa X é muito extensa, pois existem mais empresas especializadas na comercialização de software para o ramo farmacêutico, e empresas que possuem grande portfólio de produtos e entre eles está o software para gerenciamento de farmácias, porém existem três concorrentes que se destacam em meio aos demais. Em posse da nomeação dos principais concorrentes, o presente estudo traz mais informações a respeito das empresas para melhor entender suas potencialidades e suas

fraquezas, encontrando informações relevantes para este estudo, que estão listados na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 Informações de empresas concorrentes

CONCORRENTE	QUALIDADE	PREÇO	CONDIÇÃO DE PAGAMENTO	LOCALIZAÇÃO	ATENDIMENTO	SERVIÇOS AOS CLIENTES
Empresa X	Excelente	Variável de acordo com necessidade do cliente	Plano de aquisição parcelado e aluguel mensal	Tubarão/SC	Excepcional	Ótimo, possui mais produtos, maior disponibilidade de horários de atendimento e sem custos adicionais
InovaFarma	Muito Bom	Abaixo da média do mercado	Plano de aquisição + aluguel mensal	Jales/SP	Muito Bom	Muito Bom
Alpha7Pharma	Bom	Mediano	Plano de aquisição + aluguel mensal	São Paulo/SP	Mediano	Bom
Infarma	Bom	Mediano	Plano de aquisição + aluguel mensal	Fortaleza/CE	Bom	Bom
Linx Big Pharma	Bom	Acima da média do mercado	Plano de aquisição + aluguel mensal	Diversas cidades do Brasil	Regular	Bom, mas com custos adicionais

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Através da coleta de dados, pode ser observado que a empresa InovaFarma possui destaque competitivo em relação aos demais concorrentes. A qualidade dos produtos ofertados aliado a um preço menor e o bom atendimento, fazem com que esta organização esteja diretamente na linha de frente com a Empresa X.

Para se manter na posição de líder e referência no mercado de software para gestão de farmácias, a Empresa X está sempre atenta às necessidades do mercado, ofertando soluções inovadoras para seus clientes e trabalhando na melhoria contínua de seus produtos, processos e pessoas.

4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Entende-se como macroambiente, todos os elementos externos a uma empresa, que são incontrolláveis e que podem influenciar significativamente no resultado de uma organização, podendo ser de maneira positiva ou negativa. De acordo com Sandhusen (1998), os fatores incontrolláveis das forças do macroambiente são: fatores econômicos, políticos, sociais,

culturais, tecnológicos, legais e demográficos, influenciados diretamente pelas variáveis, tendências e impactos que surgem todos os dias.

4.2.1 Fatores Demográficos

A demografia é a ciência que estuda e investiga as populações humanas, os aspectos mais relevantes de estudo são as taxas de densidade, crescimento, mobilidade, composição e distribuição da população e processos migratórios. Entender a demografia se faz necessário e de suma importância, é através da interpretação destes dados que se pode compreender a evolução populacional no tempo e espaço. No Brasil a coleta e divulgação de estatísticas demográficas é realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Como já mencionado anteriormente o mercado farmacêutico no Brasil está em constante crescimento, e em 2019 Edison Tamasia, presidente da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrifar) e da Associação Multimarcas de Farmácias (Farmarcas), mencionou que “a ascensão se deve a vários motivos, incluindo o aumento populacional e o envelhecimento dos indivíduos” (SECAD Artmed, 2019). No site público do IBGE, pode se encontrar informações sobre a projeção da população por sexo e idade - Indicadores implícitos na projeção - 2010/2060. Nesta amostra, pode-se observar que a população brasileira apresentou crescimento superior a 16 milhões de pessoas na última década, e isso se deve a alguns fatores que serão apresentados na Figura 4 a seguir.

Figura 4 Fatores que possibilitaram o crescimento da população brasileira

Ano	POPULAÇÃO	NASCIMENTOS	ÓBITOS	Taxa Bruta Natalidade - TBN (‰)	Taxa Bruta Mortalidade - TBM (‰)	TAXA DE MORTALIDADE INFANTIL - TMI (‰)	ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO (%)
	Total						
2010	194.890.682	2.939.435	1.240.083	15,08	6,36	17,22	29,55
2011	196.603.732	2.974.525	1.247.751	15,13	6,35	16,43	30,99
2012	198.314.934	2.953.890	1.258.235	14,89	6,34	15,69	32,63
2013	200.004.188	2.953.178	1.270.306	14,77	6,35	15,02	34,20
2014	201.717.541	3.028.202	1.284.346	15,01	6,37	14,40	36,12
2015	203.475.683	3.070.979	1.299.541	15,09	6,39	13,82	37,67
2016	205.156.587	2.901.053	1.314.164	14,14	6,41	13,29	39,73
2017	206.804.741	3.020.743	1.330.811	14,61	6,44	12,81	41,20
2018	208.494.900	3.003.585	1.349.693	14,41	6,47	12,35	43,19
2019	210.147.125	2.984.414	1.368.954	14,20	6,51	11,94	45,02
2020	211.755.692	2.963.516	1.389.144	13,99	6,56	11,56	46,89
2021	213.317.639	2.940.629	1.410.602	13,79	6,61	11,20	49,51

Fonte: IBGE (2018).

Ao observar as estatísticas da imagem, percebe-se que a população está em crescimento ao passo que os indicadores de nascimento e óbitos se mantêm em certa estabilidade, fazendo

com que o índice de envelhecimento seja crucial para entender o porquê de a população estar crescendo, este fator teve seu crescimento de 29,55% em 2010 para 49,51% em 2021, uma alta de 19,96% em apenas 11 anos. A soma destes fatores produziu o resultado significativo apresentado no totalizador populacional do Brasil.

Em posse dessas informações, pode-se analisar que a premissa do crescimento populacional aliado ao envelhecimento das pessoas, indicam um fator macroeconômico de potencial para o ramo farmacêutico, pois estes dois aspectos indicam mais pessoas necessitando de medicamentos, o que aumenta o ticket médio de venda das farmácias e impulsiona a abertura de novas lojas, e nesse ponto, consequentemente cria-se um cenário positivo para a Empresa X.

4.2.2 Fatores Tecnológicos

Conforme pesquisa divulgada recentemente pela ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software, dados da International Data Corporation (IDC) analisados pela ABES, o Brasil hoje detém 1,65% dos investimentos em tecnologia em nível global, e 40% dos investimentos em toda a América Latina. O total de investimentos globais em tecnologia da informação (software, hardware e serviços) durante o ano de 2021 foi de US\$ 2,79 trilhões, sendo que o Brasil figura na décima posição neste ranking mundial de investimentos, com US\$ 45,7 bilhões aplicados, e lidera na América Latina, cujo total de investimentos alcançou US\$ 115 bilhões (ABES, 2022).

O desenvolvimento tecnológico tem sido uma das principais respostas da sociedade para muitos problemas encontrados no dia a dia principalmente no ambiente profissional. A chegada da pandemia em meados de 2020 acelerou muito este processo. Mudanças como a adoção do home office, que parecia estar a anos luz no cenário do trabalhador brasileiro, aconteceram da noite para o dia.

Organizações de todo os ramos de atividade tiveram que se reinventar, buscar uma identidade digital e adaptar suas rotinas e processos de trabalho. Trabalhos e reuniões agora são de maneira virtual, compras de qualquer tipo de produto são feitas por aplicativos de celular, assinatura de documentos são criptografadas, adaptação e renovação foram os principais desafios dos últimos tempos.

Para a Empresa X, os caminhos apresentados pela pandemia, não foram diferentes, do dia para a noite mais de 300 funcionários deixaram de seguir a rotina diária de deslocamento até a sede da organização na cidade de Tubarão e passaram a trabalhar de forma remota. Foi um tempo com muitos desafios, várias incertezas e preocupações.

Ainda de acordo com a pesquisa uma das tendências do mercado é a manutenção do modelo de trabalho em ambiente híbrido, estas mudanças na maneira de trabalhar, causaram grande impacto cultural em todo o setor de desenvolvimento de tecnologia. A mão de obra qualificada para a engenharia e produção de software no Brasil é escassa, e a disseminação do modelo de trabalho híbrido ter tornado a busca por profissionais qualificados cada vez mais competitiva. Para a Empresa X, este cenário criou uma oportunidade de buscar profissionais de fora da cidade ou região, ampliando a capacidade de contratação da empresa, reduzindo o tempo de contratação e aumentando a assertividade no fechamento das vagas em aberto.

Além dos desafios mencionados anteriormente, a organização também precisou se adequar em termos de produtos para atender demandas do mercado. Durante a pandemia, houve um crescimento exponencial de compra e venda pelo modelo de e-commerce, e a tendência se disseminou para o ramo farmacêutico. Neste cenário, a Empresa X, percebeu a necessidade do mercado, e como uma oportunidade buscou uma forma de entregar um produto atendesse seus clientes, e atualmente a integração com aplicativos de vendas como iFood e FarmaciasAPP, tornou-se um dos produtos principais para a captação e retenção de clientes.

4.2.3 Fatores Legais

Apesar de não ser muito conhecido para aqueles fora do ramo de tecnologia, o mercado de software possui regulamentação, pois um programa computacional ou como é mais conhecido os sistemas operacionais, são sequências de códigos processados por um computador para realizar tarefas específicas, para que isso aconteça, o desenvolvedor do sistema investe além de tempo sua propriedade intelectual.

Desta forma entende-se que é necessária uma proteção à propriedade intelectual, e por esse motivo, foi criada a Lei do Software – Lei nº9609/98, que consiste em proteger o software, sua comercialização designando direitos e deveres em relação ao seu uso, também impõe penalidades a quem fere a propriedade intelectual protegida. Para que isso seja possível é necessário que o software seja registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), podendo assim o desenvolvedor se resguardar de situações como plágio e utilização sem o seu consentimento, e ter seus direitos garantidos em caso de transgressão.

Como já mencionado anteriormente os clientes das Empresa X, são do ramo de comércio de produtos farmacêuticos, este nicho do mercado possui muitas particularidades e regulamentações, portanto está passível de mudanças de legislação constantemente. Este fator faz com que a organização precise estar constantemente atenta as mudanças de legislação, para

que assim possa garantir a seus clientes segurança no sistema operacional da farmácia, pois se houver qualquer tipo de irregularidade a empresa desenvolvedora do software passa a ser corresponsável pelas possíveis autuações que seus clientes venham a receber.

Criada pela Lei nº 9.782/99, a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) é uma das principais fontes de demandas de legislação para o ramo farmacêutico no Brasil, pois este órgão do governo federal, é responsável por promover a saúde da população brasileira por meio do controle sanitário de produtos nacionais e importados, entre esses produtos estão relacionados os medicamentos, desde sua produção até a dispensação para o consumidor final, visando garantir que estes produtos sejam seguros, de qualidade e com eficácia comprovada (AGÊNCIA, 2021).

Outro órgão muito conhecido em todos os ramos empresariais é o SEFAZ (Secretaria de Estado da Fazenda), este órgão está presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, e tem como responsabilidade administrar a arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais. Tendo em vista que a Empresa X atua em todo o território nacional, é imprescindível o acompanhamento de todas as publicações oficiais para que a legislação vigente de cada estado esteja compreendida em seus produtos. As alterações mais relevantes derivadas destes órgãos, estão relacionadas a emissão correta de NF-e (nota fiscais eletrônica) e NFC-e (Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica), a fim de garantir a arrecadação correta dos impostos devidos na comercialização dos produtos farmacêuticos (BRASIL, 2022).

4.3 APLICAÇÃO DA PESQUISA

A aplicação foi realizada durante o mês de abril de 2022 aos funcionários e líderes da empresa X através de questionário objetivo, um específico aos funcionários e outro aos líderes.

Conforme verificado anteriormente, a Organização X possui em seu organograma vários setores e atividades. Para fins deste estudo, o público alvo da pesquisa é integrante do setor da Central de Atendimento, este setor é responsável por cerca de 58% dos profissionais da instituição. Atualmente a Central de Atendimentos é subdividida em 16 equipes diferentes, das quais 6 (seis) equipes foram selecionadas para participar da pesquisa.

Os questionários foram disponibilizados a todos os profissionais pertencentes a este grupo específico, excluindo da coleta os profissionais que não se disponibilizaram a responder, os que estavam de férias, de folga ou atestado. De 122 questionários possíveis de captação de participação, 54 obtiveram êxito de resposta pelos profissionais, além destes 6 questionários foram respondidos pelos líderes das equipes relacionadas.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Portanto, foram analisados 54 questionários que se enquadravam nos critérios de inclusão. A Tabela 3 mostra as características da amostra em relação à escolaridade e tempo de empresa. Dos entrevistados, 24,1% possui nível superior completo, 46,3% estão com curso superior em andamento, e 5,6% com curso superior incompleto. Na análise do tempo de empresa, foi observado uma pequena quantidade de funcionários há mais de 7 anos (9,3%), indo contra à maior porcentagem, que é a dos funcionários com menos de 2 anos, cerca de 35,2%.

Tabela 3 Características da amostra (n total = 54)

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)	PERCENTUAL CUMULATIVO
Escolaridade			
Ensino Médio Cursando	2	3,7%	3,7%
Ensino Médio Completo	11	20,4%	24,1%
Ensino Superior Cursando	25	46,3%	70,4%
Ensino Superior Completo	13	24,1%	94,4%
Ensino Superior Incompleto	3	5,6%	100%
Tempo de Empresa			
Menos de 2 anos	19	35,2%	35,2%
Até 4 anos	18	33,3%	68,5%
Até 6 anos	12	22,2%	90,7%
Mais de 7 anos	5	9,3%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2022)

Considerando que os requisitos de contratação da empresa para este setor é ensino médio cursando ou completo, há um alto nível de escolaridade na amostra do público pesquisado. A partir dos profissionais que participaram da pesquisa, observa-se que mais da metade faz parte da empresa há mais de 2 anos, 64,8% da amostra e 31,5% está na empresa há mais 4 anos. Dado esse que corrobora com a Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios Contínua – PNDA Contínua do IBGE, que afirma como tempo médio do brasileiro em seu emprego inferior a 3 anos (IBGE, 2022).

Em relação à participação dos funcionários nas estratégias para execução das tarefas e cumprimento de metas em suas respectivas equipes, a maior parte da amostra afirma que não gosta de trabalhar sob pressão (88,89%) e 72% afirma que o responsável pela liderança instrui sobre a participação no cumprimento de metas, conforme mostrado na Tabela 4. A maioria,

85,18%, se sentem à vontade de expor suas ideias e/ou opiniões para cumprir metas, e 92,59% da amostra gosta e/ou gostaria de participar da tomada de decisões da equipe. Com relação à distribuição de novas tarefas, 90,7% da amostra se mostrou empolgada e confiante ao ser lembrado e selecionado para uma nova tarefa, sendo que, 57,41% se sente mais à vontade de executar tal tarefa em equipe com a participação do líder. No entanto, não se pode desconsiderar que uma parcela significativa prefere trabalhar sozinha, 29,63%.

Tabela 4 Aspectos da motivação na participação dos funcionários nas estratégias para cumprimento de metas

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)
Gosta de trabalhar sob pressão?		
Sim	6	11,11%
Não	48	88,89%
Seu líder instrui a sua participação para cumprimento de metas?		
Sempre	38	72%
Às vezes	12	24%
Nunca	4	4%
Você gosta de expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?		
Sim	46	85,18%
Não	8	14,82%
Você gosta/gostaria de participar da tomada de decisões da equipe?		
Sim	50	92,59%
Não	4	7,41%
Com relação à delegação de tarefas pelos líderes		
Sinto-me seguro e lisonjeado, pois serei instruído	49	90,7%
Sinto-me honrado, porém inseguro	4	7,4%
Desanimado, pois não gosto de novas responsabilidades	1	1,9%
Como você se sente motivado no trabalho?		
Em equipe, com a presença do líder	31	57,41%
Em equipe, sem presença frequente do líder	7	12,96%
Sozinho	16	29,63%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A participação do funcionário e consequentemente ter um funcionário satisfeito é de suma importância para o fornecimento de um serviço de qualidade, gerando uma maior satisfação dos clientes, assim como a lealdade deles, aumentando, desse modo, a rentabilidade da empresa. Um ambiente agradável e a introdução de práticas apropriadas, incluindo boa comunicação, treinamento e desenvolvimento no setor em questão, trabalho em equipe, incentivo à participação e poder de decisão são aspectos fundamentais para se obter uma boa

satisfação dos funcionários (NANNETI et al, 2015). Diante dos resultados obtidos na pesquisa, observa-se que a parcela de funcionários analisada se encontra motivada para obtenção de bons resultados nas metas estipuladas pelos líderes da empresa.

A Tabela 5 traz a análise dos aspectos da atuação relacionadas ao líder do setor. Cerca de 83,3% da amostra afirma que a liderança da empresa estudada estimula que os liderados participem nas tomadas de decisões. Aproximadamente 49, dos 54 funcionários participantes da pesquisa afirmam que seu líder se preocupa com seu bem-estar, apenas 9,26% afirma ao contrário. Além disso, a partir dos resultados, pode-se observar que existe uma boa comunicação entre líderes e liderados, apesar de existir assuntos diferentes, mas a comunicação está presente, sendo um fator favorável ao bom desenvolvimento econômico da empresa. Um líder que não sabe criticar de forma positiva e construtiva, influencia no baixo desempenho dos funcionários. Desse modo, impressiona que a empresa X mantém um ambiente agradável para todos os seus funcionários, líderes e liderados têm a estimulação e a oportunidade necessária para expor suas opiniões e trabalharem de formas adequadas.

Tabela 5 Aspectos da atuação da liderança da empresa X, a partir da opinião dos funcionários (n = 54)

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)	PERCENTUAL CUMULATIVO
Com relação à tomada de decisão pelo líder			
Estimula a participação da equipe na decisão	45	83,3%	83,3%
Permite que os funcionários tomem decisões sem interferência	6	11,1%	94,4%
Decide sozinho, geralmente sem ouvir os membros da equipe	2	3,7%	98,1%
Não fala nada	1	1,9%	100%
Você acredita que seu líder está preocupado com seu bem-estar?			
Sim	49	90,74%	90,74%
Não	5	9,26%	100%
Comunicação entre líder e liderado			
Conversam assuntos diversos e pessoais	18	33,3%	33,3%
Conversam assuntos diversos	16	29,6%	63%
Conversam apenas sobre trabalho	18	33,3%	96,3%
Não fala com o líder	2	3,7%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

De acordo com Davis e Newstron (2001), “a comunicação é a transferência de informação de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores”. O feedback dos funcionários a respeito dos líderes é super

importante, uma vez que um autêntico relacionamento entre líderes e liderados só pode ser construído se exista um feedback por parte de ambos os grupos, pois possibilita um clima de relações humanas e compreensão mútua, controlando, assim, os objetivos pretendidos (TORQUATO, 1986).

A literatura afirma que grande parte dos trabalhadores demonstra tamanha ansiedade em receberem um retorno a respeito de seus desempenhos, qualidade de seus trabalhos e como proceder para melhorarem. E ainda, os líderes também compreendem que a utilização do feedback é fundamental para o desenvolvimento de melhores resultados produtivamente, porém relatam que nos serviços diários é muitas vezes difícil de realizá-los devido à falta de tempo ou porque não perceberam a importância de tal ato (SOUZA & TADEUCCI, 2007).

As Tabelas 6 e 7 a seguir, mostram aspectos relacionados à atuação profissional e motivacional a partir da visão por equipes. Dos 54 questionários respondidos, a maioria dos participantes concentra-se nas equipes G, P e S. A partir dos resultados, foi observado que as equipes conseguem manter uma comunicação com seus líderes tanto no âmbito profissional quanto pessoal e assuntos diversos, percebendo, assim, que existe um estilo de comunicação com uma distribuição igualitária, como mostrado na Tabela 7. Assuntos diversos e pessoais apresentou um total de 18 respostas e conversas apenas sobre trabalho apresentou 18 respostas também, porém a frequência foi maior em todos os grupos.

Tabela 6 Aspectos das equipes de atuação dos profissionais participantes da pesquisa (n = 54)

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)	PERCENTUAL CUMULATIVO
Qual célula de atendimento você trabalha?			
Equipe C	6	11,11%	11,11%
Equipe D	3	5,56%	16,67%
Equipe E	1	1,85%	18,52%
Equipe G	12	22,22%	40,74%
Equipe P	16	29,63%	70,37%
Equipe S	16	29,63%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Tabela 7 Aspectos da motivação na visão por equipe (n = 54)

VARIÁVEIS	EQUIPE C	EQUIPE D	EQUIPE E	EQUIPE G	EQUIPE P	EQUIPE S	TOTAL
Comunicação entre o líder e os liderados							
Conversam assuntos diversos e pessoais	1			4	6	7	18
Conversam assuntos diversos	4		1	2	4	5	16
Conversam apenas sobre o trabalho	1	3		6	4	4	18
Não fala com o líder					2		2
Como você se sente motivado no trabalho?							
Em equipe, com a presença do líder	3	2		4	12	10	31
Em equipe, sem presença frequente do líder	1		1	1	2	2	7
Sozinho	2	1		7	2	4	16

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Dois pontos chamaram atenção ao se analisar os resultados. Primeiro, que apenas 2 funcionários, situados na equipe P, que afirmaram que não falam com o líder. Segundo, dos dados referentes a equipe D, todos os participantes responderam que conversam apenas sobre assuntos relacionados ao trabalho. No entanto, ao responderem sobre como se sentem motivados, percebe-se que no grupo D a maioria respondeu que se sente mais motivado na presença do líder, fazendo entender que, mesmo que ambos só conversem sobre trabalho, a relação e o ambiente profissional é adequado e agradável. Na equipe P, houve duas respostas para a opção que se sente motivado ao trabalhar sozinho, sugerindo que seja os mesmos dois funcionários que não conversam com seu líder. A maioria do grupo P, assinalou que gosta de trabalhar na presença do líder, impressionando o líder em questão executa, provavelmente, um bom trabalho. A Tabela 8 traz as visões das equipes e dos líderes para a motivação de resultados, melhorias e em relação a comunicação.

Tabela 8 Aspectos da motivação para resultados, melhorias e da comunicação líder-equipe

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)	PERCENTUAL CUMULATIVO
VISÃO DA EQUIPE (n = 54)			
Como se sentiria inspirado/motivado após realizar um trabalho muito bem feito, ultrapassando resultados esperados?			
Com elogio gratificante por parte do líder	18	33,33%	33,33%
Com um presente dado pela empresa	2	3,70%	37,04%
Com uma folga	7	12,96%	50%
Com valor em dinheiro	23	42,59%	92,59%
Todas as alternativas	4	7,41%	100%
Você descobriu uma nova maneira de executar seu trabalho, como você agiria perante essa situação?			
Conversaria com meu líder, pois existe abertura para melhorias	46	85,19%	85,19%
Depende do estado emocional do meu líder	6	11,11%	96,30%
Não falaria, pois não há abertura	2	3,70%	100%
Seu líder faz reuniões com a equipe?			
Não realiza reuniões	2	3,70%	3,70%
Sim, realiza reuniões e não agregam ao trabalho	6	11,11%	14,81%
Sim, realiza reuniões e são produtivas	46	85,19%	100%
Seu líder conhece tecnicamente as atividades que você realiza?			
Não, conhecimento é quase nulo	2	3,70%	3,70%
Sim, é referência nas atividades que eu realizo	33	61,11%	64,81%
Tem noções básicas da minha função	19	35,19%	100%
VISÃO DO LÍDER (n = 6)			
Seus liderados realizam um trabalho muito bem feito, ultrapassando resultados esperados. Como você acha que os membros da sua equipe se sentiriam motivados/entusiasmados?			
Com elogio gratificante por parte do líder	0	0%	0%
Com um presente dado pela empresa	2	33,30%	33,3%
Com uma folga	3	50%	83,3%
Com valor em dinheiro	1	16,70%	100%
Seu liderado descobriu uma nova maneira de executar seu trabalho, como você acha que ele agiria nessa situação?			
Conversaria sobre isso comigo	6	100%	100%
Não falaria, pois não há abertura	0	0%	0%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Questionados de como gostariam de serem recompensados após a execução de um ótimo trabalho, no qual ultrapassaram os resultados esperados, a maioria optou pela recompensa em dinheiro, 42,59%, seguida da opção de receber um elogio do seu líder, com 33,33%. Essa visão entra em contradição ao se observar as respostas dos questionários respondidos pelos

líderes (n = 5). Na visão deles, os funcionários estariam mais satisfeitos se recebessem um presente ou uma folga como recompensa. Nenhum líder achou que seus funcionários gostariam de receber um elogio.

O questionamento a respeito da recompensa por uma realização bem feita de um trabalho estabelecido é de extrema relevância, pois o sistema de recompensa retrata diretamente na estrutura e resultados esperados e obtidos de toda a empresa. O sistema de recompensa se trata de benefícios, podendo ser eles materiais ou não, disponibilizados pela empresa aos seus colaboradores com o objetivo de aumentar a motivação e produtividade dos mesmos. Estudos comprovam que receber recompensas financeiras e não-financeiras foram mais eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa ao invés de oferecer apenas uma recompensa financeira ou apenas não-financeira. O equilíbrio entre ambas as formas de recompensas parece gerar mais motivação aos funcionários e colaboradores (CARVALHO et al, 2012).

Cerca de 85,19% afirma que conversaria com seu líder se tivesse propostas de melhoria para execução de seu trabalho, confirmando mais uma vez a existência de uma boa comunicação entre eles. E novamente, obteve-se duas respostas para a opção “não falaria, pois não há abertura”, impressionando que seja as mesmas duas respostas dos funcionários da equipe P, demonstrando a existência de um problema entre o líder dessa equipe e destes dois funcionários.

Dentre as equipes participantes do estudo, a maioria tem reuniões com seu líder e são, para a maior parte da amostra produtivas, cerca de 85,19% concordam. Além disso, é importante que um líder conhece as atividades realizadas pelos seus liderados. Nos resultados encontrados, foi obtido apenas duas respostas negativas, as quais retratam que o respectivo líder não conhece o que o funcionário realiza, porém todas as outras respostas foram positivas, sendo a maioria que o líder é referência nas atividades que os funcionários realizam (61,11%) e em segundo, 35,19%, que o líder tem noções básica da atividade exercida. Logo, o conjunto de recompensas, a existência de um plano de trabalho organizado, uma boa comunicação com os líderes e um ambiente de trabalho adequado caminham juntos para que todos os colaboradores se sintam mais motivados em suas respectivas funções e mais estimulados à procurar novas formas de alcançar os objetivos estipulados pela empresa.

A seguir, a Tabela 9 mostra a análise das respostas dos liderados a respeito do estímulo profissional, feedback e estilos de liderança. Um líder precisa conquistar a confiança de seus liderados, para assim ter maior credibilidade e exercer de forma convincente sua influência. Essa confiança está relacionada à “vulnerabilidade, ao risco, sua reciprocidade e as expectativas de futuro” (NALIN & CASSANDRE, 2016). Assim, o líder precisa criar um vínculo com seus

funcionários, capacitando-os para superar as demandas organizacionais ao demonstrar que não estão sozinhos, valorizando e esclarecendo a importância de cada atividade exercida por todos os colaboradores (NALIN & CASSANDRE, 2016). Tal fato trazido pela literatura corrobora com os achados do presente estudo ao se obter como maioria o resultado de que a confiança do líder no trabalho realizado pelo funcionário os motiva mais, caracterizando 42,59% da amostra, seguida pelo reconhecimento por um trabalho bem feito, representado por 33,33%.

Ainda no âmbito da comunicação e abertura com seus líderes, no cenário da ocorrência de um hipotético erro ao se executar uma tarefa, 88,89% responderam que seu líder repreende em particular e instrui como melhorar, corroborando mais uma vez com os achados na literatura. Somando-se a isso, pode-se interpretar que os líderes da empresa X, conseguiram criar uma posição favorável diante de seus liderados e uma forte inter-relação com vínculos bem estabelecidos, uma vez que 81,48% dos liderados participantes da pesquisa responderam que consideram seu superior um verdadeiro líder.

Tabela 9 Aspectos das ações para estímulo do profissional, feedback dos líderes e estilos de liderança pela visão dos liderados (n = 54)

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA (N)	PORCENTAGEM (%)	PERCENTUAL CUMULATIVO
Das ações promovidas pelo seu líder, qual delas mais te estimula?			
Confiar em mim e no meu trabalho	23	42,59%	42,59%
Manter sua palavra quando assim foi combinado	1	1,85%	44,44%
Reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta	18	33,33%	77,78%
Saber delegar as atividades	1	1,85%	79,63%
Ser tolerante quando preciso me ausentar	6	11,11%	90,74%
Ter gratidão com aqueles que o ajudam	5	9,26%	100%
Qual a reação do seu líder quando você comete um erro ao executar uma de suas tarefas			
Na frente da equipe	1	1,85%	1,85%
Repreende em particular e instrui como melhorar	48	88,89%	90,74%
Repreende em particular	5	9,26%	100%
Você considera seu superior um líder?			
Sim	44	81,48%	81,48%
Não	10	18,52%	100%
A partir da sua opinião, qual o estilo de liderança do seu líder?			
Liderança Autocrática	7	13%	13%
Liderança Democrática	37	69%	81%
Liderança Liberal	10	19%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Outro ponto importante do presente estudo se trata da identificação do estilo de liderança adotado pelos líderes da organização em questão. Na liderança Autocrática, o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Na Liderança Democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder. E, na Liderança Liberal, há liberdade total para as decisões grupais e/ou individuais, e mínima participação do líder (TORRES, 2021). Ao serem interrogados a respeito do estilo de liderança de seus líderes se pode observar uma prevalência da liderança democrática (69%), seguida da liderança liberal (19%) e autocrática (13%), respectivamente. Houve também, prevalência da liderança democrática dentro de cada equipe, como mostrado na Tabela 10.

Tabela 10 Estilo de liderança a partir da visão por equipes

VARIÁVEIS	EQUIPE C	EQUIPE D	EQUIPE E	EQUIPE G	EQUIPE P	EQUIPE S
Qual o estilo de liderança seu líder exerce?						
Liderança Autocrática	16,67%	0%	0%	16,67%	12,5%	12,5%
Liderança Democrática	83,33%	66,67%	0%	66,67%	68,75%	68,75%
Liderança Liberal	0%	33,33%	100%	16,67%	18,75%	18,75%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Foi solicitado aos participantes da pesquisa, líderes e liderados, a escolha de três características comportamentais de seu líder entre nove opções, com o objetivo de identificar o estilo de liderança predominante. A Tabela 11 mostra o resultado geral obtido. Observa-se que há um equilíbrio entre a percepção dos profissionais e dos líderes em relação ao estilo de liderança, resultando em um percentual de 60,53% e 62,50%, respectivamente. Em contrapartida, observa-se o contrário em relação a liderança autocrática e liberal, pois existe divergência entre o ponto de vista dos entrevistados. Como o fato de os profissionais verem a característica de um líder que determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho como uma liderança autocrática, já os líderes não optaram tanto por esta característica.

Tabela 11 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança geral

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	4	2,63%	1	6,25%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	30	19,74%	2	12,50%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	16	10,53%	0	0,00%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	34	22,37%	6	37,50%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	25	16,45%	4	25,00%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	33	21,71%	0	0,00%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0,00%	1	6,25%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	8	5,26%	2	12,50%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	2	1,32%	0	0,00%
TOTAL	152	100%	16	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Os estilos de liderança foram igualmente avaliados por equipe e por líder, afim de confrontar as respostas do questionamento implícito sobre as variáveis de comportamento, com questão explícita do estilo de liderança. A Tabela 12 mostra as características de liderança da Equipe C. Nota-se que os questionamentos possibilitaram determinar que o estilo de liderança principal, indicado pela Equipe C, é o democrático (77,78%), seguido do autocrático (16,67%). Já nas respostas do líder responsável por essa equipe sobre suas características comportamentais, o resultado foi o inverso, 66,66% para liderança autocrática e 33,33% para democrática.

Tabela 12 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe C

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	1	5,56%	1	33,33%

O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	2	11,11%	1	33,33%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	6	33,33%	1	33,33%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	5	27,78%	0	0%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	3	16,67%	0	0%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	1	5,56%	0	0%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
TOTAL	18	100%	3	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Na visão da Equipe D, houve empate entre liderança autocrática e democrática, 50% para cada uma. Já na visão do líder responsável por esta equipe, destaca-se a liderança democrática (66,66%). Os resultados estão expostos na Tabela 13.

Tabela 13 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe D

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	3	37,5%	0	0%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	1	12,5%	0	0%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	2	25%	1	33,33%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	0	0%	1	33,33%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	2	25%	0	0%

Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	0	0%	1	33,33%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
TOTAL	8	100%	3	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Na tabela 14 vemos as respostas relacionadas à Equipe E. O resultado obtido foi uma prevalência de características de uma liderança democrática na visão dos profissionais integrantes desta equipe (66,66%). No entanto, esse resultado entra em divergência com o resultado mostrado na Tabela 10, no qual 100% da Equipe E respondeu que seu líder tem uma liderança totalmente liberal. O líder dessa equipe, a partir das respostas, identificou-se com características de uma liderança liberal mesmo (66,66%), seguida da democrática (33,33%)

Tabela 14 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe E

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	0	0%	1	33,33%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	1	33,33%	0	0%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	1	33,33%	0	0%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	1	33,33%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	1	33,33%	1	33,33%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
TOTAL	3	100%	3	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir da visão dos profissionais da Equipe G, parece que o predomínio de liderança nessa equipe se encontra equilibrado entre autocrática e democrático, ambas apresentando 46,88% das respostas, como mostra a Tabela 15. Tal resultado diverge das respostas obtidas mostradas na Tabela 10, na qual a Equipe G apresentou prevalência do estilo democrático (66,67%). A partir da visão do líder desta equipe, suas características pertencem ao estilo de liderança democrático.

Tabela 15 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe G

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	1	3,13%	0	0%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	7	21,88%	0	0%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	7	21,88%	0	0%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	6	18,75%	1	50%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	4	12,5%	1	50%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	5	15,63%	0	0%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	1	3,13%	0	0%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	1	3,13%	0	0%
TOTAL	32	100%	2	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A Tabela 16 traz as visões sobre o estilo de liderança da Equipe P. Nela, observa-se que a liderança democrática prevaleceu, com um total de 68,18%, seguido da autocrática com 27,27%. Estando em concordância com a Tabela 10, na qual a Equipe P apresentou 68,75% das respostas como estilo democrático. O respectivo líder desta equipe também apresentou características do comportamento democrático.

Tabela 16 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe P

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	1	2,27%	0	0%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	8	18,18%	1	33,33%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	3	6,82%	0	0%
O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	11	25%	1	33,33%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	9	20,45%	1	33,33%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	10	22,73%	0	0%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	1	2,27%	0	0%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	1	2,27%	0	0%
TOTAL	44	100%	3	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O estilo de liderança democrático utilizado pelo líder da Equipe S se confirmou do mesmo modo quando os participantes da pesquisa responderam sobre suas variáveis comportamentais, Tabela 17, apresentando resultados semelhantes aos da Tabela 10, 58,70% e 68,75% respectivamente.

Tabela 17 Variáveis comportamentais sobre o estilo de liderança da Equipe S

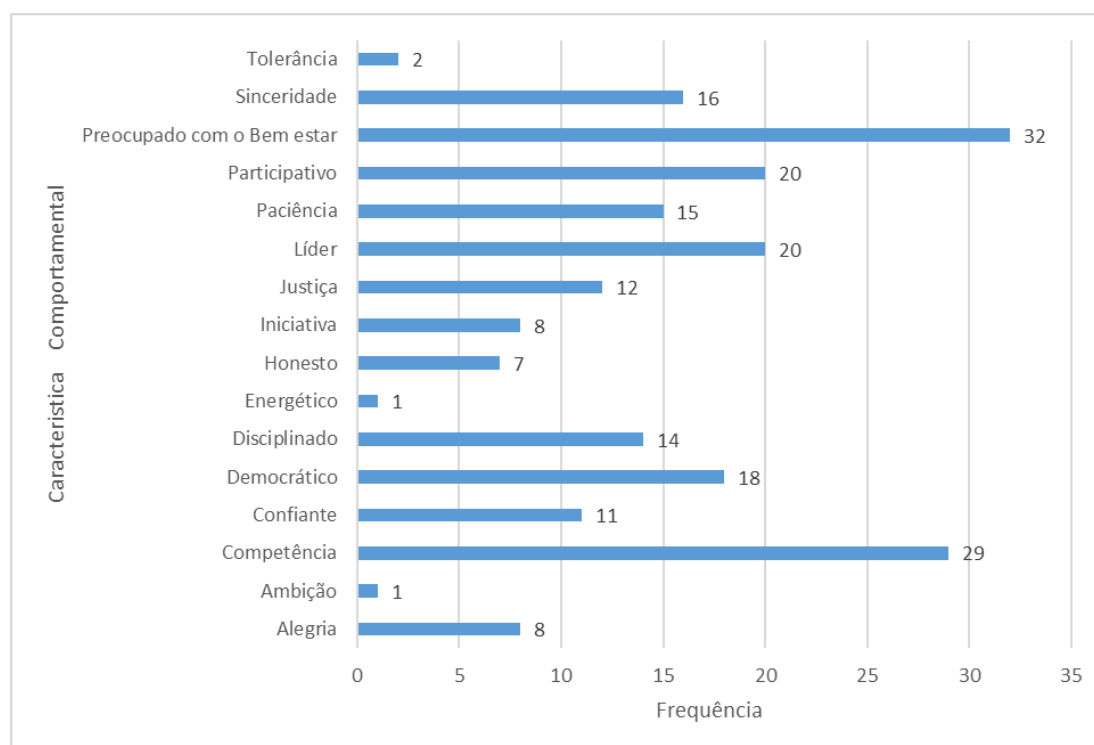
VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA	PROFISSIONAIS		LÍDERES	
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento. (liderança autocrática)	0	0%	0	0%
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (liderança autocrática)	10	21,74%	0	0%
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (liderança autocrática)	5	10,87%	0	0%

O líder procura ser um membro normal do grupo. (liderança democrática)	8	17,39%	1	33,33%
O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. (liderança democrática)	6	13,04%	1	33,33%
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. (liderança democrática)	13	28,26%	0	0%
Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. (liderança liberal)	4	8,7%	0	0%
A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo. (liderança liberal)	0	0%	0	0%
TOTAL	46	100%	2	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Ainda, tem-se as características que os participantes consideram que seja ideal um líder ter. Como mostra o Gráfico 1, as características que apareceram com maior frequência são: preocupado com o bem-estar (32 respostas), competência (29 respostas), participativo (20 respostas) e líder (20 respostas).

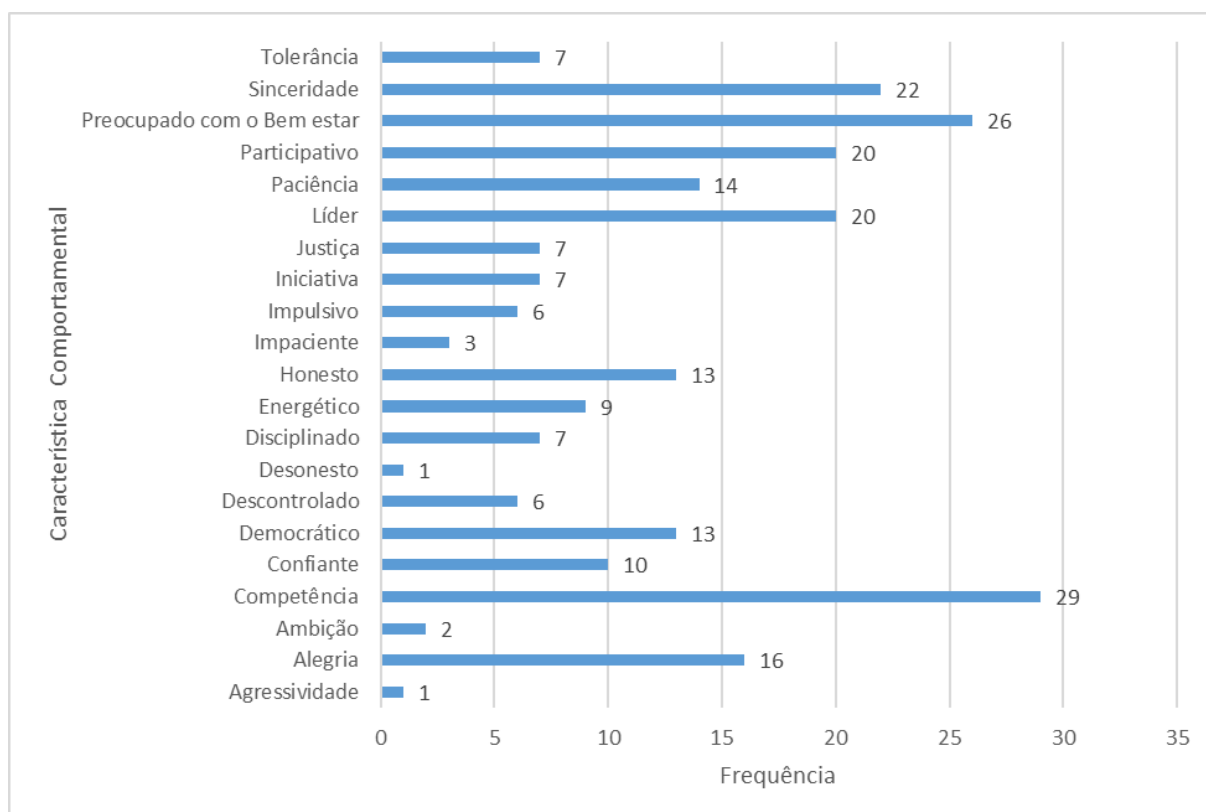
Gráfico 1 Características ideais de um líder a partir da visão dos profissionais da empresa X



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No Gráfico 2, mostra as características que cada líder acredita que os definem. As respostas que se destacaram foram: competência (29 respostas), preocupado com o bem-estar (26 respostas), líder (20 respostas) e participativo (20 respostas). Na comparação de ambos os gráficos, percebe-se que existe uma coerência no que os profissionais consideram como características comportamentais ideais do líder com as características que definem o líder.

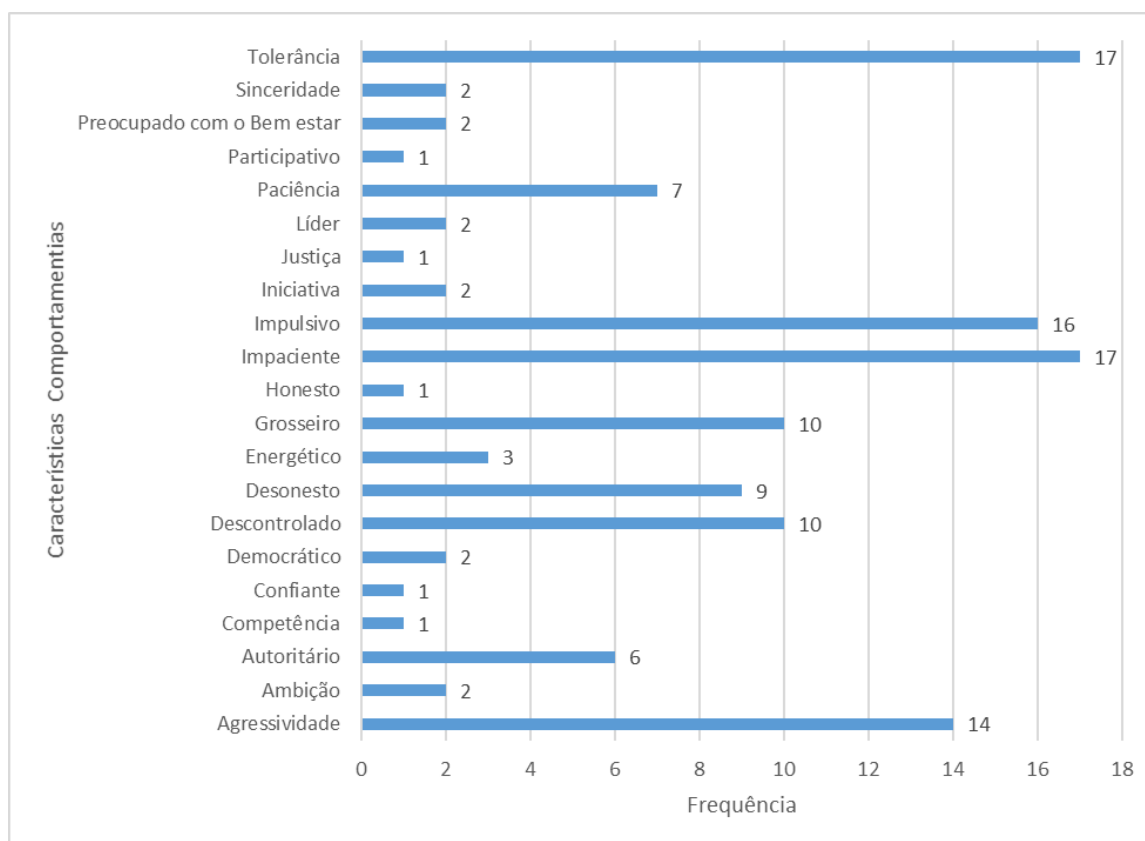
Gráfico 2 Características que definem os líderes da empresa X a partir da visão dos próprios líderes



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, os participantes foram questionados sobre os aspectos negativos apresentados por seu líder e que influenciam no desempenho do trabalho. As características que mais prevaleceram foram tolerância e impaciência (17 respostas), impulsivo (16 respostas) e agressividade (14 respostas).

Gráfico 3 Características comportamentais negativas que influenciam no desempenho dos profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.2 Matriz SWOT

A análise estratégica de SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threaf), ou FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, possibilitará que os gestores da Empresa X tenham uma visão geral sobre as forças e fraquezas desta, e, ainda, ter uma melhor percepção sobre as oportunidades e ameaças que existem no mercado e podem afetar a empresa.

Criada entre as décadas de 1950 e 1960, a matriz SWOT se popularizou devido sua forma simples de alinhar o pensamento estratégico, pela capacidade de demonstrar a posição da organização mediante cenário escolhido e de possibilitar uma melhor análise do diagnóstico empresarial (FERNANDES, 2012). A análise do ambiente externo consiste na análise das oportunidades e ameaças que se apresenta para a empresa. E a análise do ambiente interno, consiste na análise das forças e fraquezas da empresa (FERNANDES, 2012). No Quadro 2, a seguir, está expresso a análise da matriz SWOT da empresa X.

Quadro 2 Matriz SWOT da empresa X.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças	Oportunidades
-Constante busca por novos conhecimentos e tecnologias que agreguem às vendas -Aquisição de equipamento padronizada para encontrar melhores preços e qualidades -Variedade de produtos -Atendimento de excelência -Preços competitivos -Relação de confiança entre profissionais e seus líderes	-Contratação de profissionais de qualquer lugar através de home office -Regulamentação da legislação para o setor -Formação de mão de obra interna
Fraquezas	Ameaças
-Forma de contratação dos fornecedores é integrada, correndo risco de comprometer toda a cadeia produtiva da organização -Trabalho em home office depende das condições de trabalho de cada profissional (energia, internet, ambiente e equipamentos adequados)	-Ampla concorrência no mercado -Regulamentação da legislação para o setor -Exigência dos clientes cresce a cada dia -Falta de mão de obra qualificada

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.2.1 Identificação e análise dos pontos fortes

A Empresa X conta com a constante busca por novos conhecimentos e tecnologias, possibilitando uma ampla variedade de produtos ótima qualidade e com preços justos e acessíveis. Outro ponto forte trata-se do método de aquisição de equipamentos, que foi padronizado a partir do cargo de cada profissional para encontrar a melhor oportunidade de compra (equilíbrio entre valor do equipamento, prazo de entrega e qualidade do produto).

A partir dos destaques já citados, tem-se como consequência outros pontos fortes como a variedade de produtos e os preços competitivos, que fazem com que a Empresa X seja uma grande concorrente e uma empresa com alto potencial no mercado. Além disso, a mesma destaca-se pelo atendimento de excelência e qualidade que exerce.

5.2.2 Identificação e análise dos pontos fracos

Entre as fraquezas, pode-se destacar a integralidade na contratação dos fornecedores. Uma vez que o tipo de contratação é diverso e integrado, se algo der errado, corre o risco de comprometer toda a cadeia produtiva de organização. Outro problema encontrado, sendo mais para o profissional que trabalha em home office, as condições de trabalho são por conta dele próprio como contas de energia, internet, luz, entre outros. No entanto, para o capital da Empresa X seria algo a favor, uma vez que há economia nos gastos desse modo.

5.2.3 Análise das oportunidades identificadas

O que era uma fraqueza para os profissionais que trabalham em home office, para a Empresa X se trata de uma oportunidade. Com esse modo de trabalho, a empresa pode contratar profissionais de qualquer lugar e além disso, resulta numa economia nos gastos da empresa, uma vez que o profissional que arca com seus próprios custos.

Como todo setor do mercado de trabalho, o ramo farmacêutico também não está isento de particularidades e regulamentações da legislação brasileira, sujeita a mudanças constantemente. A empresa precisa estar atenta a qualquer mudança de legislação para garantir que seus clientes utilizem seus sistemas operacionais com segurança e tranquilidade. Logo, um diferencial da Empresa X é a regulamentação e fiscalização da legislação por setor, uma vez que ela está presente em todo o território brasileiro e precisa estar ciente das legislações de cada Estado.

O tempo médio de empresa dos profissionais do setor de atendimento que foi estudado é maior que a média nacional de acordo com as pesquisas do IBGE, logo a Empresa X mantém uma boa formação de mão de obra interna. Caracteriza-se como oportunidade, pois quanto mais tempo de empresa, esse profissional conhece mais o funcionamento e tende a colaborar cada vez mais com o sucesso da empresa.

5.2.4 Análise das ameaças identificadas

Uma das principais ameaças identificadas foi a ampla concorrência, pois existem muitas empresas especializadas no comércio de software farmacêutico com grande variedade no portfólio de produtos. São concorrentes fortes, com preços e qualidades competitivas, fazendo com que a empresa X tenha que estar constantemente planejando e alterando estratégias de

negócios. Diante da ampla concorrência como já mencionada, cada vez mais os clientes estão mais exigentes e procuram por produtos de boa qualidade, tecnologia avançada e valor acessível. Podendo torna-se, assim, uma ameaça, já que se a empresa não se adequar a essa realidade pode acabar perdendo muitas vendas para a concorrência.

Uma vez que um dos diferenciais da empresa é a fiscalização constante da legislação por setor e por Estado brasileiro, acaba se tornando uma ameaça, pois se houver qualquer tipo de irregularidade, a Empresa X passa a ser corresponsável pelas possíveis autuações que seus clientes venham a receber. Outra ameaça é o fato da dificuldade de encontrar mão de obra qualificada e experiente para a engenharia e produção de software e o modelo de trabalho híbrido tem tornado essa procura cada vez mais competitiva.

5.3 PLANO DE AÇÃO

Neste ponto, é apresentado uma proposta de plano de ação para possível implementação na Empresa X. Para elaborar este plano de ação, utilizou-se a metodologia 5W2H, que consiste em responder a sete perguntas chave: o que, quem, quando, onde, porque, como e quanto custa, e a partir das respostas, obtém-se o mapeamento das atividades, motivos, prazos, responsáveis e custos para execução de uma possível proposta de melhoria.

Quadro 3 Plano de ação para Empresa X

O QUÊ?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Implantação de modelo de trabalho híbrido	Não ser dependente exclusivamente das condições de trabalho de cada profissional.	Time de Líderes / RH / TI/ Gerencia	Em até 6 meses	Empresa X	Elaborar plano de ação para adoção de método de trabalho híbrido.	R\$ 10.000,00 mensais
Comunicados para a equipe, para compartilhar informações, objetivos, e ações referentes a tomada de decisões do líderes	Manter a cultura de comunicação e a boa relação de confiança entre o time de líderes e seus profissionais	Time de Líderes	A cada mudança ou tomada de decisão que afete a equipe	Empresa X	Através de comunicados nos meios de comunicação interna (chat interno, e-mail, grupo de WhatsApp ou Skype, profissional) ou reuniões quando necessário, para todos os profissionais da equipe envolvida.	sem custo
Elaborar plano treinamento para	Formar mão de obra qualificada internamente,	Time de Líderes	Em até 6 meses	Empresa X	Mapear cargos e competências com escassez de mão de obra.	R\$ 10.000,00 anuais

formação de mão de obra interna	para gerar motivação e diminuir a falta de mão de obra.				Definir treinamentos necessários. Definir instrutores. Aplicar os treinamentos. Criar plano de manutenção de desenvolvimento.	
---------------------------------	---	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O primeiro quesito do plano de ação é a implementação do modelo de trabalho híbrido para a equipe de atendimento. O objetivo é buscar uma alternativa para que a empresa não fique dependente exclusivamente das condições de trabalho de cada profissional, pois esta situação pode afetar diretamente a qualidade do atendimento prestado, refletindo negativamente nos demais setores da organização. Para que o modelo híbrido de trabalho seja apresentado, deve-se envolver os profissionais das áreas de TI (tecnologia da informação), recursos humanos, líderes e gerentes, entender as dificuldades atuais enfrentadas pelas equipes, analisar os prós e contras e, com base nessas informações, elaborar um plano de ação para execução.

O segundo item proposto propõe uma padronização por parte dos líderes para disseminação de comunicados importantes que podem afetar na rotina de trabalho da equipe. Foi percebido na pesquisa aplicada na organização que a comunicação é um dos pontos chaves e fortes da relação de confiança profissional entre líder e liderado, sendo assim, entende-se que é necessário que essa cultura não se perca. Toda e qualquer decisão do líder tem alguma fundamentação, sendo necessário que o líder se comunique de forma clara e objetiva com sua equipe. Essa comunicação deve ocorrer através das ferramentas de trabalho, chats internos, e-mail, ou Skype quando necessária reunião em grupo ou individual. A forma que os comunicados serão realizados vai depender do tipo da comunicação. Se for algo mais simples, poderá ser um comunicado via chat interno, se for tratar de um assunto mais delicado, que possa gerar muitos questionamentos, deve-se usar o método de reunião on-line. Entende-se que para que a comunicação seja assertiva, o tempo entre a tomada de decisão e a comunicação à pessoa ou equipe envolvida é crucial, pois somente poderão executar um bom trabalho e se manterem motivados aquelas que se sentirem seguros e confiantes no seu ambiente de trabalho.

O último item do plano de ação trata da necessidade de formação de mão de obra interna. Conforme verificado na análise SWOT, falta de mão de obra qualificada é uma das ameaças da organização, e como se pode perceber na pesquisa aplicada na organização, a média de tempo de empresa dos profissionais do setor de atendimento é maior que a média nacional apontada em pesquisas do IBGE. Para melhorar a ameaça apresentada e manter a baixa rotatividade, é

necessário manter os talentos na organização, e para isso, é fundamental proporcionar um ambiente de trabalho com condições de aperfeiçoamento e crescimento. Para que isso seja possível, mapeou-se cinco pontos para elaboração do plano de ação:

- a) Mapear cargos e competências com escassez de mão de obra: com esses dados será possível conhecer quais os cargos que mais demandam de conhecimentos específicos;
- b) Definir treinamentos necessários: a partir do item anterior, será possível saber quais são os conhecimentos necessário, para poder elaborar um plano de treinamentos;
- c) Definir instrutores: cada treinamento deverá possuir um instrutor referência no assunto que deverá desenvolver o roteiro para a disseminação do conhecimento;
- d) Aplicar os treinamentos: executar os treinamentos com os profissionais que já atuam na organização;
- e) Criar plano de manutenção de desenvolvimento: tão importante quando treinar é manter a cultura de aprendizado, e para isso, deve-se criar um planejamento a médio e longo prazo para promoção da evolução continua de conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento de um líder influencia diretamente as pessoas, os fazendo perceber suas qualidades e capacidades através de atos de companheirismo e empatia a cada instante. Fato esse de extrema importância, pois dentro de uma empresa, as pessoas estão organizadas em grupos ou equipes e a atuação do gestor responsável, seja como líder ou chefe, precisa ser essencialmente direta e transparente. O desenvolvimento positivo ou negativo que uma equipe ou grupo de pessoas tenham na organização depende muito do modo pelo qual é gerido, em outras palavras, liderando e chefiando. Com isso, faz-se necessário entender um pouco mais sobre este termo que elenca um pilar importante para o processo de gestão, pois sem este nada acontece.

O presente estudo procurou identificar os estilos de liderança e a atuação de líderes e a suas respectivas interações com seus liderados em uma empresa do ramo de tecnologia. Foi observado que de modo geral, líderes e liderados convivem em um ambiente de trabalho harmônico e possuem boa relação, contribuindo para o sucesso e alcance dos objetivos da empresa. Frente à boa comunicação entre eles, nota-se a existência do feedback, fundamento em todo esse processo. Todos os indivíduos precisam tanto do feedback positivo quanto do negativo, sem exceção, a fim de saber se está no rumo correto. É necessário saber o que se está

fazendo inadequadamente, como o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos ou de fazer ajustes em suas vidas pessoal e profissional (MOSCOVICI, 2003).

Portanto, conclui-se que um líder precisa inspirar seus liderados, apresentar uma natureza motivacional, escolher um estilo de liderança ou migrar entre determinados estilos de acordo com as pessoas com quem trabalha, fazer uma gestão de tempo adequada para que se possa aproveitar as oportunidades disponíveis e elaborar estratégias para superar dificuldades e ameaças que surgem diariamente nos negócios, além da boa comunicação com todos.

REFERÊNCIAS

ABES, Associação Brasileira das Empresas de Software. **Dados do Setor**. São Paulo/SC, 2022. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/dados-do-setor/>

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Negócios Financeiros – Banco do Brasil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13934>. Acesso em: 4 set. 2021.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Quem somos**. [S.L.], 12 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/agencia-nacional-de-vigilancia-sanitaria>

AZEVEDO, Sérgio. **Guia Valor Econômico de Marketing para Pequenas e Médias Empresas**. 1. ed. São Paulo: Editora Globo, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE-executivo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./jan. 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>. Acesso em: 19 nov. 2021.

BRASIL, Portal do Governo Brasileiro. **Nota Fiscal Eletrônica**. [S.L.], 2022. Disponível em: <https://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

CARVALHO, Géssica Rodrigues; SILVA, Daiana Rodrigues; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura; MOURA, Rafael Matos; PINTO JÚNIOR, Dário Moreira. Sistema de Recompensa e suas Influências na Motivação dos Funcionários: estudo em uma cooperativa Capixaba. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [S.L.], 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** - vol 1. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 3-31.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo/RS: Sinodal, 1991.

FEBRAFAR. **Febrifar Day**: resultados e projeções são apresentados. São Paulo/SP, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.febrifar.com.br/mercado-no-febrifar-day/#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20de,1%25%20de%20participa%C3%A7%C3%A3o%20nesse%20mercado>

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Metriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais**. Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. Doi: <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2012v13n2p%25>

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Vila Labienópolis, n. 13, p. 1-6, dez. 2007. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kc7xkuqpezmwbo8_2013-4-30-10-35-34.pdf. Acesso em: 27 nov. 2021.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança – habilidades e características do líder numa organização bancária**: um estudo de caso. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81557>. Acesso em: 4 set. 2021.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeções da População**. [S.L.], 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=resultados>

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD Contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. [S.L.], 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?edicao=32275&t=outros-links>

INTERFARMA. Quem somos: Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. [S.L.], 2022. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/quem-somos/>

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

LANGRAFE, Taiguara. **Administração: uma abordagem inovadora com desafios práticos**. 1. ed. São Paulo: Editora Empreende, 2018.

MARINI, Tainá Ferreira. **Motivação: os impactos gerados pelos líderes em uma equipe corporativa**. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52900.pdf. Acesso em: 31 out. 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NALIN, Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. A Liderança em Tempos de Crise: A Confiança entre Líderes e Liderados. *Psicologia.PT*. Maringá, p. 1-16, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/43319467/A_LIDERAN%C3%87A_EM_TEMPOS_DE_CRISE_A_CONFIAN%C3%87A_ENTRE_L%C3%84DERES_E_LIDERADOS_2016_Rafael_Nalin

NANNETI, Marcos Alverni; MESQUITA, José Marcos Carvalho; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. A relação entre satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. **Revista de Administração**, São Paulo/SP, v. 50, n. 1, p. 56-72, jan-mar. 2015. Doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1184>

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NEZ, Egeslaine de. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **10 características de um chefe ruim**. [S.L.], 10 jul. 2014. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/10-atitudes-que-te-tornam-um-chefe-ruim.html>. Acesso em: 27 mai. 2020.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, José Moreno; CUNHA, Rosana Paulo da. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 362-375, set./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300007>. Acesso em: 20 set. 2021.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e Habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte/MG, 2007. Disponível em:

http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zola.pdf. Acesso em: 20 set. 2021.

SCHERMANN, Daniela. **Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e por que você precisa conhecê-la**. São Paulo, 2 abr. 2018. Disponível em:

<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SECAD Artmed. **Farmácia:** cinco modelos de negócio promissores. [S.L.], mai. 2019. Disponível em: <https://secad.artmed.com.br/blog/farmacia/modelos-de-negocios-farmaceuticos/>

SOBRINHO, A. C; ALMEIDA, K. S. A. de. **A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar.** Belém, 2002.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de Souza; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. A Importância do Feedback pela Percepção de Líderes e Liderados. **XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica.** Paraíba, 2007. Disponível em: http://cronos.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf

SOUZA, Diana Jakson G. **Como diferenciar um líder de um chefe.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Assis, São Paulo/SP, 2020. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4703>. Acesso em: 31 out. 2021.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e Mudança Organizacional:** as categorias essenciais do líder facilitador. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79105/178118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 out. 2021.

TORRES, Ivana Souza. **Treinamento LIDERANÇA Gestão e Resultados.** CliQueRH. Tubarão, 2021.

TORRES, Ivana Souza. **Curso Chefia & Liderança.** CliQueRH. Tubarão, 2021.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.