

PERFIS DE LIDERANÇA DOS GESTORES QUE ATUAM NAS FILIAIS DA EMPRESA COM. DE MEDICAMENTOS BRAIR, LOCALIZADAS NO CENTRO DO MUCÍPIO DE CAXIAS DO SUL

Gisele Persico¹
Deivis Philereno²

1 INTRODUÇÃO

A liderança assim como a administração vem sendo praticada desde os primórdios das civilizações antigas, onde os primeiros agrupamentos humanos começaram a surgir (Maximiano, 2004). Entre os que antecederam o nascimento de Cristo, já era possível destacar alguns representantes administrativos que apresentavam características de liderança, entre eles, destacam-se personagens bíblicos, sacerdotes, governantes de grandes impérios e líderes militares (SILVA, 2008). Krause (1981) enfatiza que os primeiros estudos acerca da liderança ocorreram por volta de 1904, porém, sabe-se que os acontecimentos históricos que permeiam este assunto tiveram início a milhares de anos atrás. Neste mesmo contexto, Bergamini (1982) ressalta que a liderança foi considerada durante muitos anos uma prática do poder hierárquico, onde somente o chefe possuía o poder de comando sobre os subordinados.

Após a Revolução Industrial, a valorização das tarefas deu início a uma forte representatividade dos poderes gerenciais, onde o gestor tinha o dever de supervisionar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores. As organizações por sua vez, possuíam enfoque nas áreas operacionais e administrativas, voltadas para a produção e eficiência do colaborador (MONTANA; CHARNOV, 2010). Na visão de Kotter (2000) a liderança está relacionada à capacidade do líder em atrair seguidores em prol de um objetivo comum, enquanto que o gerenciamento utiliza métodos mais inflexíveis, os quais não permitem que a autonomia seja outorgada, agindo por meio do poder hierárquico. Portanto, torna-se justificável a necessidade de se explorar os diversos perfis ou estilos de liderança existentes entre os gestores das filiais da empresa Com. de Medicamentos Brair, tendo em vista o atual cenário em que o mercado farmacêutico se insere. Neste sentido, os gestores devem estar cientes de suas ações enquanto

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Professor e Doutor nos Cursos de Graduação na FSG. Endereço eletrônico: deivis.philereno@fsg.br.

forem responsáveis pelas filiais, levando em consideração as atitudes e decisões tomadas em relação à empresa e a equipe.

Diante do que foi apresentado, o presente estudo está alicerçado no seguinte problema de pesquisa: quais os diferentes perfis de liderança dos gestores da empresa Com. de Medicamentos Brair, localizados no centro do município de Caxias do Sul? Para isso, o objetivo geral do estudo é identificar os diferentes perfis de liderança dos gestores da empresa Com. de Medicamentos Brair, localizados no centro do município de Caxias do Sul. Para que este objetivo seja atingido, faz-se necessário a utilização de objetivos específicos, como: a) identificar a percepção dos funcionários em relação ao estilo de liderança dos seus gestores; b) identificar a avaliação dos gestores sobre o seu estilo de liderança; e c) propor um plano de treinamento aos gestores da empresa Com. de Medicamentos Brair, localizadas no centro do município de Caxias do Sul.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Assunto	Autor	Abordagem	Conceito
Histórico da ADM.	Kwasnicka (2012) Montana e Charnov (2010) Silva (2008)	Iniciou na Antiguidade/XVII Teo. Adm. Científica (Taylor) Teor. Administrativa (Fayol) Teor. Burocrática (Weber) Teor. Rela.Humanas (Mayo) Abordagem contingencial (Início em 1908)	Construção e estruturação das cidades e impérios; Estudo do trabalho humano e aperfeiçoamento da eficiência; Enfoque nas áreas administrativas; Organização formal e impessoal; Relação com as necessidades e interesses do indivíduo; Utilizar a melhor solução para resolver problemas.
Teorias e estudos sobre Liderança	Bowdithc e Buono (2002) Robbins (2005)	Teoria dos Traços, Teoria Comportamental e Teoria Situacional ou Contingencial	Características pessoais que diferenciam os líderes; Comportamento desempenhado pelos líderes; A eficácia da liderança depende de situações;

Liderança versus gerência	Ribeiro (2004) Gil (2013)	Gestor: pensamento racional; Líder: valores pessoais	O gerente comanda e coordena pessoas, funções e projetos; O líder possui poder de influência sobre os liderados através do relacionamento de confiança e respeito.
Habilidades e características dos Líderes	Robbins (2005) Ribeiro (2004) Hersey e Blanchard (1977)	Habilidades físicas e intelectuais; Aptidões; habilidades técnicas, humanas e conceituais.	Sensibilidade situacional, destreza, e flexibilidade de estilo; comunicação; adquirida por meio de estudos, capacidade de se relacionar e aptidão mental.
Eficácia do Líder	Zenger e Folkman (2008)	Caráter, competência, foco no resultado, bom relacionamento e aptidão para programar mudanças; inteligência emocional.	Diferenciação no comportamento; Liderança extraordinária; capacidade de envolvimento organizacional; auto índice de desempenho.
Estilos/Perfis de Liderança	Ribeiro (2004) Maximiano (2002) Robbins (2005)	Liderança coercitiva, controladora, orientadora, integradora, autocrática, democrática, liberal, carismática, transacional e transformacional	O líder pode coagir, dominar, integrar e estimular o colaborador; autoritarismo, participação do grupo e perda de controle sobre a situação; cativar, inspirar e incentivar; recompensa contingente.

3 METODOLOGIA

A metodologia define como será realizado o projeto e a investigação da realidade, para que com estas informações seja possível analisar o tipo de pesquisa e a abordagem do estudo. Feito isto, o próximo passo é a utilização correta dos instrumentos de coleta dos dados para que se possam apurar os resultados obtidos (ROESCH, 2006).

Neste sentido, optou-se pela pesquisa de natureza descritiva e explicativa as quais serão realizadas por meio de um estudo de caso. A abordagem da pesquisa se dará através dos

métodos qualitativos e quantitativos fazendo uso da pesquisa bibliográfica como meio de investigação para o estudo.

A amostra utilizada no presente estudo foi classificada como não probabilística e denominada intencional, onde a utilização da seleção aleatória não é realizada. Neste sentido, o estudo em questão teve a participação de quatro filiais da empresa Com. de Medicamentos Brair, localizadas na parte central do município de Caxias do Sul, denominadas Caxias 1, Caxias 2, Caxias 4 e Caxias 8, que por possuírem gestores com maior tempo de casa e por obterem um maior número de colaboradores viu-se a necessidade de explorar e identificar o perfil de liderança de cada um deles e por conseguinte, identificar a opinião dos funcionários em relação à gestão dos seus líderes.

Desta forma, os dados coletados mediante o método qualitativo e quantitativo, ocorreram por meio de questionários estruturados com perguntas fechadas de múltipla escolha e abertas que possibilitarão respostas objetivas para o problema de pesquisa. Todavia, é importante frisar que foi realizado um pré-teste para validar as questões a fim de verificar falhas para uma possível reformulação, seguido de uma validação realizada por um profissional da área e por um professor da Faculdade da Serra Gaúcha, que também possui conhecimentos na área. É importante salientar que serão elaborados dois questionários, o primeiro está voltado para os gestores, enquanto que o segundo será orientado para os colaboradores, não precisando da identificação dos mesmos.

Assim, para a coleta dos dados qualitativos, o método utilizado para este fim foi o da análise de conteúdo, tendo em vista que os questionários elaborados possuíam questões abertas. Já para a coleta dos dados quantitativos, utilizou-se o software Excel, o qual permite codificar e manipular os dados coletados através do questionário (perguntas fechadas).

4 CONSIDERAÇÕES

Com base nos estudos bibliográficos, constata-se que a liderança e o gerenciamento caminham juntos, sendo difícil separá-los para uma análise mais profunda. Cada indivíduo pensa e age de maneiras distintas, deste modo, é necessário que cada pessoa seja reconhecida por sua função, através de uma definição de estilos. Desta forma, é possível diferenciá-los por meio de suas ações junto à equipe, sua comunicação, sua adaptabilidade às mudanças, entre

outros atributos. Basicamente, o líder pode ser classificado como, democrático, autoritário ou liberal, dependendo do seu estilo. Os líderes podem exercer um perfil participativo ou mais autoritário ou simplesmente não influenciar as equipes.

Assim, o conteúdo desenvolvido até o momento, esboça os diversos perfis e estilos de liderança exercidos por gestores e líderes que podem ser diferenciados através de suas habilidades e atitudes. O estudo também aborda uma evolução histórica da administração e as teorias que envolvem o assunto em questão. As características dos líderes e gestores também foram levantadas a fim de exemplificar as atribuições cabíveis a cada um deles e que por meio destas habilidades poderão desenvolver a eficácia gerencial.

Silva (2008) enfatiza que o gerente eficaz precisa desempenhar papéis de liderança para obter um desempenho significativo dentro da organização. Neste contexto, entende-se que o perfil do gestor ajuda a desenvolver habilidades e competências capazes de alavancar uma liderança gerencial. Assim, pode-se considerar que cada perfil de líder resulta em um estilo de liderança, que pode ser considerada eficaz se o líder souber desempenhar seu papel corretamente dentro da organização.

Para finalizar, é importante frisar que o estudo explanado até então, pertence a um projeto de pesquisa para o TCC. Neste sentido, os tópicos abordados para a realização deste estudo são desenvolvidos através de um problema de pesquisa, e de objetivos geral e específico para a resolução deste problema. São apresentados também, um capítulo introdutório e um referencial teórico, finalizando com os procedimentos metodológicos. Portanto, este estudo encontra-se incompleto pois os dados para a apuração dos resultados ainda não foram coletados, sendo impossível chegar a uma consideração final sendo que a coleta e análise dos dados ainda não foi realizada.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** – 8ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** – 3º Ed. – São Paulo: Atlas, 1982.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. – São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança coaching**: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. São Paulo: UFSP, 2013. Artigo Científico, Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, 3013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. – 5ª Ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. – 6ª Ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da Pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. – 2ª Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. – 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

GEORGE, Bill. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. – São Paulo: Editora Gente, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. – 1. Ed. – 13. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Franceline Araujo. **Gerência**: da direção científica à direção na mudança. – Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

HAIM, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Dissertação (Mestrado Executivo), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1977.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das Organizações**. – 3º Ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, John P. – **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. – **O novo desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1981.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. – 6º Ed. – 8º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. – São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. – 3º Ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo, Atlas, 1975.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. – São Paulo: Saraiva, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. – 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. – 34ª Ed. – Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

OLIVEIRA, Eliane Petry. **Um jeito especial de liderar: o perfil de liderança das gestoras de educação infantil de Porto Alegre**. Porto Alegre: IBGEN, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão Pública) Faculdade IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, 2008.

SOUSA, Dayanne. **Redes de farmácias aceleram expansão**. In: **Revista Eletrônica Exame**. São Paulo: Abril, 08 set. 2014. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/redes-de-farmacias-aceleram-expansao>

Acesso em: 27 out. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. – São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. – 3ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENGER, John H.; FOLKMAN, Joseph. **Desenvolva sua capacidade de liderança:** 24 estratégias para melhor suas habilidades como líder. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.