

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA

Mariely Cristina Belchior Domingos¹
Leandro Ferreira Rodrigues²
Paulino Antonio da Silva Moreira³

RESUMO

O bom desempenho de uma organização está baseado também no bom desempenho de um líder e que consequentemente influencia os seus liderados, ambos com o mesmo propósito, que é alcançar bons resultados. Um contexto organizacional pode ser influenciado por fatores tanto internos quanto externos e que afeta a sua atuação, a dinâmica do líder neste cenário é essencial para gerir os processos e o pessoal que é parte fundamental de uma organização, pois o seu poder de influência e decisões impacta nos resultados da mesma. O artigo teve por objetivo analisar o papel e a importância do líder no contexto organizacional e o impacto de sua influência no desenvolvimento da mesma. O embasamento teórico foi fundamentado e apoiado nas teorias dos autores como Venâncio (2017); Leite *et al.* (2019), dentre outros. O presente estudo apresenta o conceito, os tipos de liderança e suas competências e aborda a metodologia qualitativa, contando com o estudo de caso de caráter descritivo. Os resultados obtidos demonstram que não existe um tipo de líder ideal predominante, o mesmo deve se adequar a situação e desenvolver competências, e que a influência do líder no contexto organizacional impacta diretamente no desenvolvimento e por consequência propicia ganho ou prejuízo para a mesma.

Palavra-chave: Autoridade. Características. Cultura organizacional.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP: A CASE STUDY IN A RETAIL COMPANY

ABSTRACT

The good performance of an organization is also based on the good performance of a leader and that consequently influences his followers, both with the same purpose, which is to achieve good results. An organizational context can be influenced by both internal and external factors that affect its performance, the leader's dynamics in this scenario is essential to manage the processes and personnel that area fundamental part of an organization, as their power of influence and decisions impacts its results. The article aims to analyze the role and importance of the leader in the organizational context and the impact of his influence on its development. The theoretical basis was based on and supported by the theories of authors such as Venâncio (2017); Leite *et al.* (2019), among others. The present study presents the concept, the types of leadership and their competences and approaches the qualitative methodology, counting on the case study of descriptive character. The results obtained demonstrate that there is no predominant type of ideal leader, it must adapt to the situation and develop skills, and that the influence of the leader in the organization context directly impacts the development and consequently provides gain or loss for it.

Keywords: Authority. Characteristics. Organizational culture.

Recebido em 05 de agosto de 2022. Aprovado em 30 de agosto de 2022

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). E-mail: mariely-slmb@outlook.com.

² Bacharel em Administração pela Faculdade Padrão - (PADRÃO/2012), Especialização em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Alves Faria - (UNIALFA/2016). Atualmente é professor universitário na Universidade Estadual de Goiás - UEG, lecionando nas disciplinas: Administração Financeira I, Orçamento Empresarial e Introdução a Economia. Tem experiência e domínio na área de gestão, com ênfase em Produção. E-mail: leandroferdrigues@gmail.com.

³ Possui Graduação em Design de Moda pela Universidade Estadual de Goiás - UEG (2012), Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade Paulista São José - FPSJ (2017), Especialista em Inovação em Mídias Interativas MediaLab - UFG (2016), Licenciatura em Artes Visuais - ETEP, Especialização em Metodologia do Ensino de Artes - FADYC, Mestre em educação pela UNINI-PR. Atualmente é professor na Secretaria de Estado da Educação - SEDUC/GO, Docente de Arte. Tem experiência na área de Artes, com ênfase em história da Arte, Cultura Digital Crítica, Performances Culturais, Arte/Educação, Educação crítica. E-mail: Paulinociriaco@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O mercado atual é competitivo, requer das organizações mudanças constantes para acompanhar as inovações e mudanças em diversos setores, como na economia, política, sociedade, tecnológico dentre outros. Para as organizações se manterem no mercado e ter um constante desenvolvimento é preciso desenvolver uma boa comunicação e ações desempenhadas entre os envolvidos, líder e liderados, entretanto se destaca o papel do líder que direciona o grupo.

A permanência e o crescimento de uma organização no mercado, está pautada na performance de um líder, sendo que é o mesmo que coordena e propõe metas e direções rumo a concretização dos objetivos e bom desenvolvimento da organização (VENÂNCIO, 2017).

Em um cenário de crise ou instabilidade econômica as organizações podem passar por mudanças, incertezas, reestruturações, e é neste contexto que se ressaltam a importância da liderança para conduzir os subordinados, os mesmos são comparados a uma engrenagem, pois realizam as ações propostas para alcance dos objetivos. Conduzir o todo é papel do líder, propor e direcionar missões que ativem os colaboradores a desenvolverem suas atividades como se fossem donos para alcançarem os resultados almejados (VICENTINI, PIZZUTTI e CARVALHO, 2018).

O líder desempenha diversos comportamentos que revelam suas características, e compreender o poder de sua influência sobre seus liderados é de extrema relevância pois impacta diretamente no bom desempenho de uma organização, seja ela religiosa, econômica, política ou social, a mesma também pode passar por diversos conflitos, para tanto é fundamental que além do poder de influência do líder ele trace metas para alcançarem os objetivos da organização e solucionar problemas.

Acrescenta-se também que toda organização é composta por pessoas, ou por grupos de pessoas que possuem pensamentos e necessidades diferentes, surge então a importância da figura de um líder para determinar direções. O papel de um líder é importante dentro de uma organização, nesse sentido quais seriam algumas das características ideais de um bom líder é como o seu poder de influência pode implicar no desenvolvimento de uma organização?

Conceito de Liderança

A figura do líder é de suma importância dentro de uma organização, pois envolve várias características como a comunicação, responsabilidade, autoridade, e tem o poder de mobilizar o capital humano a comportamentos de acordo com suas ideias e valores. O conceito de liderança pode ser definido como um talento de uma posição, aptidão de uma pessoa ou como uma categoria de comportamento (VENÂNCIO, 2017).

Ao tratar de liderança, observa-se que envolve mais de uma pessoa, sendo o líder e os subordinados, o líder se destaca ao se comunicar com o grupo, e os instrui sobre determinados assuntos e direções, seu papel é transmitir visão e direção ao grupo, o foco está nas ações das pessoas envolvidas no processo, em que atribuem significado a essas ações, pois está diretamente relacionado com a interação social de um grupo que conduz ao aprendizado (VILAS-BOAS e DAVEL, 2018).

O líder é identificado quando desempenha suas habilidades para estimular, induzir e persuadir pessoas de forma espontânea e não por força, com objetivo de estimular comportamentos de maneira intencional, traçar metas, é por obter visão holística, utiliza da motivação á desejos ou necessidades para alcançar seus objetivos, o líder inspira pessoas (VICENTINI, PIZZUTTI e CARVALHO, 2018).

O líder além de ser um influenciador se identifica por proporcionar estímulos motivacionais, ele propõe estratégias estruturadas que possam conduzir o grupo a recompensas ou até mesmo reduzir as incertezas quanto ao objetivo final. O capital humano é uma das partes mais importantes de um negócio, faz parte das bases que o sustenta, a habilidade de liderar é

conduzir os processos para alcançar a eficácia. Alguns traços de personalidade auxiliam para identificação do perfil de um líder, como exemplo a empatia e a inteligência emocional (LEITE *et al.*, 2019).

A inteligência emocional é considerada como um talento humano, é uma característica essencial para o desenvolvimento de um bom líder, um instrumento de melhoria para comunicação e relacionamento, é imprescindível o controle das emoções. São competências emocionais a autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais (MOREIRA, 2017).

Tipos de liderança

A teoria contingencial aborda que o líder age de acordo com a situação encontrada, e se adequa ao seu comportamento e decisão de forma coerente para resolver a situação. Os principais tipos de liderança são: autocrática, democrática e liberal, entretanto também são considerados estilos de liderança carismática, transacional, transformacional e autêntica (LEITE *et al.*, 2019).

Dentre os principais tipos de liderança a autocrática se caracteriza pelo líder que delimita diretrizes sem permitir que o grupo participe da tomada de decisões, pois a função é exclusiva do líder. Em contraposição a liderança democrática admite que o grupo participe da tomada de decisão e na escolha de diretrizes, tais procedimentos são verificados pelo líder. Já a liderança liberal tem sob foco os liderados, em que o grupo tem autonomia e liberdade na tomada de decisão (MELO *et al.*, 2019).

A literatura também relata sobre a liderança transacional e transformacional. O líder transacional delega deveres e responsabilidades aos seus subordinados sob uma relação de negociação, de acordo com o desempenho é atribuída recompensa pelo esforço ou castigo e ações corretivas caso não alcance o proposto. Ao se tratar da liderança transformacional tem por característica desempenhar estímulos inspiradores para que os subordinados desenvolvam comportamentos espontâneos e se comprometa com os objetivos da organização, sob influência idealizada, inspiradora e intelectual do líder (ZANGUEBUCHÉ *et al.*, 2019).

A partir dos estudos da liderança transformacional surgiu a análise da liderança autêntica, em que o líder autêntico baseia o seu comportamento de acordo com seus valores e convicções pessoais, existe um alto nível de autoconhecimento e autenticidade, que propicia credibilidade, respeito e confiança por parte dos subordinados o que facilita na construção do relacionamento e impacta positivamente. Salienta que a liderança autêntica pode integrar a liderança carismática, a ética e a transformacional (PIOLI *et al.*, 2019).

A liderança carismática é identificada quando o líder influencia seus subordinados através do seu próprio comportamento ou crenças, isso ocorre por que ele possui características de uma personalidade carismática para inspirar seus subordinados através de uma comunicação efetiva, e que transmita visão idealizadora, sua principal técnica é demonstrar desempenho de excelência, e que através da inspiração e estímulos motivacionais emocionais que eleva o nível de otimismo e entusiasmo de seus subordinados para trabalharem de forma mais eficaz (SEMEDO, 2021).

Dentre as tipologias de liderança existem a coercitiva, a controladora e a orientadora. A coercitiva se caracteriza pelo ato de influenciar através de uma potencial punição. A liderança controladora é semelhante à coercitiva, porém influencia por meio de manipulação material ou emocional. A liderança orientadora que tem por característica determinar direções na vertical e horizontal, rompe as barreiras hierárquicas com o objetivo de beneficiar a organização (SILVA *et al.*, 2017).

Além dos estilos principais de liderança, no âmbito atual se ramificam a outros tipos, como o líder afetivo em que se preocupa com as pessoas. O líder diretivo que aponta a direção rumo ao objetivo. O líder *Laissez-faire* (deixai fazer) que é ausente por diversos motivos, como exemplo por falta de tempo ou desmotivação. O participativo que permite e acredita na contribuição de todos os envolvidos. O modelador que busca a excelência por meio de um

padrão definido considerado o melhor e o líder visionário, que inspira a equipe a acreditar em projetos futuros e longos (VICENTINI, PIZZUTTI e CARVALHO, 2018).

O sucesso de uma organização depende das habilidades dos indivíduos envolvidos, entretanto novas ferramentas surgem como o *Coaching* que significa técnico, treinar ou tutor, que tem por característica liderar, orientar e ajudar pessoas a desenvolver melhor suas habilidades e conquistar a alta performance e excelência, o líder *coach* lida com pessoas de características diferentes, entretanto desenvolve habilidades necessárias dos liderados para o alcance dos objetivos (MAGALHÃES *et al.*, 2019).

Através das ações praticadas pelo líder é possível determinar o nível de desempenho atingido pelo grupo, são classificados também como estilo de liderança, o líder indeciso em que sua postura conduz para a oposição e não tem direção clara, isso pode ocasionar atritos na equipe. O Situacional que se posiciona de acordo com as ocorrências, este perfil é benéfico, porém pode ocasionar insegurança na equipe. O Emergente, em que a equipe confia para tomadas de decisões emergências. O carismático que inspira por sua personalidade excepcional. O executivo se caracteriza por ser operacional, técnico, preciso e por manter o foco nos resultados. O distributivo que delega tarefas. O educativo, são líderes que por sua experiência e conhecimento se posicionam para a resolução de problemas por meio da confiança. O líder inspirador que entusiasma a equipe e se comunica de forma clara e positiva (SILVA *et al.*, 2017).

Competências

As competências são aspectos que requerem uma atenção especial, pois no percurso da carreira de um líder suas técnicas vão sendo frequentemente transformadas, e a falta de algumas competências podem tornar o líder ineficaz para sua função. As competências técnicas são o conhecimento e os métodos especializados praticados pela organização, já as competências sociais e relacionais refere-se a habilidade de desenvolver e afirmar relação produtiva com pessoas ou organizações. As competências políticas envolvem a compreensão do contexto que auxilia para alinhar e traçar objetivos. E as competências pessoais estão pautadas nos valores individuais como autocontrole emocional, humildade, autoconfiança, resiliência e integridade (VENÂNCIO, 2017).

As principais características e habilidades comportamentais que um líder pode apresentar é inspirar e influenciar pessoas, a ética semelhantemente o caráter e a integridade, soma-se a isto a capacidade para tomar decisões, a habilidade de identificar e desenvolver talentos, ter uma visão macro e boa comunicação, acrescenta-se a capacidade de planejar e a importância de ouvir é ser dinâmico (VICENTINI, PIZZUTTI e CARVALHO, 2018).

Outra competência imprescindível do líder é a capacidade de adaptabilidade, mediante a um ambiente de mercado competitivo e de constantes mudanças, se adaptar a essas diversas situações é uma característica excepcional, soma-se a isto a importância de exercer constante aprendizado, ser visionário e gerir o presente com foco no futuro. Um fator fundamental é a qualidade de inter-relacionar, manter mecanismos de comunicação, se conectar e inspirar pessoas (NOBRE e MELLO, 2017).

O líder deve desempenhar ações de estímulos motivacionais à equipe, motivação é a ação, direção ou fala que estimule o esforço contínuo por parte dos motivados, para poderem alcançar os objetivos da empresa, que resulta no aumento da produtividade da mesma, a propósito se comunicar a ponto de estimular outra pessoa é uma das principais características de um líder. Além disso, um ponto de extrema importância é que o líder deve se manter em constante aprendizagem e desenvolvimento pessoal para não ser vencido pela obsolescência das competências técnicas (VENÂNCIO, 2017).

Dentre as habilidades de um líder as mais demandadas pelo mercado é que ele apresente uma visão sistêmica, influência sob os subordinados, capacidade de tomada de decisões difíceis pois impacta diretamente no futuro de uma organização, o líder também deve entender sobre

finanças e possuir senso de inovação para identificar possibilidades e captar recursos necessários para alcance dos objetivos (SILVA, 2018).

METODOLOGIA

O referencial teórico deste artigo foi embasado na coleta de dados em outros artigos científicos com objetivo descritivo. A pesquisa descritiva se caracteriza por um método usado para descrever uma determinada população ou fenômeno e indica a relação entre variáveis e fatos que auxiliam na compreensão e descrição do objeto de estudo (MATIAS-PEREIRA, 2019).

A mesma é de natureza qualitativa, em que os dados apurados são indutivos, pois o objeto de estudo é interpretado ao longo do processo. A pesquisa qualitativa é denominada por um conjunto de técnicas para interpretar e descrever objetos de estudo, são ferramentas usadas para levantamento e análise de dados, tem por objetivo construção teórica que contribua para descrição detalhada de fatos, o pesquisador é o principal participante, sua amostragem é intencional, análise de dados é humana seguida de codificação por computador, e ter por característica que as ideias vão sendo desenvolvidas reduzindo à análise de dados (COOPER e SCHINDLER, 2016).

Para analisar o tema foi feito um estudo de caso em uma empresa varejista. O mesmo foi realizado na empresa Mundial Calçados e Confecções do município de Campos Belos – GO, por meio da ferramenta online, em que exatamente oito colaboradores é o líder da empresa responderam os questionários aplicados, que teve como propósito analisar o estilo e o perfil do líder atuante na empresa e o seu poder de influência sobre os liderados.

O estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, tem por objetivo conduzir a compreensão é averiguar fatos que compõem possíveis ideias relacionadas ao tema abordado, para auxiliar neste processo é possível utilizar formulários, questionários ou entrevistas como instrumento de pesquisa, os dados podem ser demonstrados por meio de tabelas e gráficos estatísticos (FACHIN, 2017).

Com a aplicação dos dois questionários em que um se encontra no Anexo A - Questionário sobre liderança destinado aos colaboradores, e o outro no Anexo B - Questionário sobre liderança destinado ao Líder, as perguntas foram desenvolvidas com base no referencial teórico, e composto por uma pergunta aberta e as outras fechadas, o questionário foi aplicado por meio da ferramenta digital *Google Forms* e a análise da pesquisa foi feita por meio dos formulários gráficos e o embasamento bibliográfico.

O questionário é um procedimento técnico usado para auxílio em uma pesquisa, que se denomina por um grupo de perguntas claras, diretas e objetivas destinadas aos investigados, e podem ser aplicados por meio de formulário que irá fornecer informações a serem analisadas dentro do contexto da pesquisa em prazo predestinado. O questionário é classificado em dois tipos, o aberto que é composto por perguntas que permitem respostas livres, é o questionário fechado composto por perguntas diretas e curtas, que induz a respostas previsíveis, e facilita na análise dos dados (ARAGÃO e NETA, 2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa do estudo de caso a Mundial Calçados e confecções foi constituída em 03/11/2005, a principal atividade econômica desenvolvida pela empresa é o comércio varejista de artigo de vestuário e acessórios, a mesma se enquadra como Microempresa – ME pode faturar até R\$ 360 mil por ano, a empresa está localizada no centro do município de Campos Belos/GO, foi constituída por uma rede de lojas composta por vários sócios, por volta do ano de 2020, foi desmembrada após um dos sócios proprietário se aliar a outro empreendedor e atualmente iniciaram juntos seu próprio grupo e rede de lojas no seguimento do varejo na venda e confecções e calçados, a loja em questão atualmente possui mais duas filiais no estado de Goiás, e cerca de 20.000 cadastro de clientes e 08 colaboradores.

O comércio varejista tem por característica a revenda de produtos destinados diretamente ao consumidor final. A Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) correspondente a 2021 e divulgada em fevereiro de 2022 pela Agência Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Notícias, aponta que o comércio varejista acumulou um crescimento de 1,4% em relação ao ano de 2020, correspondendo ao quinto ano consecutivo de resultados positivos para o volume de vendas no varejo, em específico o setor de vestuário e calçados teve um aumento de 3,8% de resultados positivos comparados com o segundo semestre de 2020 (CRELIER, 2022).

Segue abaixo a amostragem dos resultados do questionário destinado aos oito colaboradores, composto por uma pergunta de resposta curta, nove perguntas de múltipla escolha e uma questão com opção caixas de seleção.

Quadro 1 - Dados sociodemográficos

| Colaborador entrevistado | Gênero | Idade | Escolaridade | Tempo na empresa | Função |
|--------------------------|-----------|------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Feminino | 16-20 anos | Ensino superior | Até 1 ano | Operador (a) caixa |
| 2 | Feminino | 21-30 anos | Ensino superior | Até 10 anos ou mais | Operador (a) caixa |
| 3 | Feminino | 21-30 anos | Ensino médio | Até 1 ano | Vendedor (a) |
| 4 | Feminino | 21-30 anos | Ensino médio | Até 1 ano | Vendedor (a) |
| 5 | Feminino | 31-40 anos | Ensino médio | Até 2 anos | Vendedor (a) |
| 6 | Feminino | 16-20 anos | Ensino médio | Até 1 ano | Vendedor (a) |
| 7 | Masculino | 21-30 anos | Ensino superior | Até 2 anos | Vendedor (a) |
| 8 | Feminino | 31-40 anos | Ensino médio | Até 2 anos | Operador (a) caixa |

Fonte: Pesquisadora (2022)

Foi realizada a análise sociodemográfica com os colaboradores entrevistados por meio do questionário online de perguntas fechadas que tem por finalidade conhecer o perfil dos entrevistados. Dentre eles percebe-se que é predominante o gênero feminino, o que corresponde a 87,5% (7 colaboradores) dos entrevistados e apenas 12,5% (1 colaborador) de gênero masculino. Com a análise dos resultados ressalta-se que 25% (2 colaboradores) dos entrevistados possuem entre 16 a 20 anos de idade, 50% (4 colaboradores) possuem entre 21 a 30 anos de idade e outros 25% (2 colaboradores) dos entrevistados possuem entre 31 a 40 anos de idade. No quesito

grau de escolaridade 62,5% (5 colaboradores) dos entrevistados possui o ensino médio incompleto, em curso ou já concluiu, e os outros 37,5% (3 colaboradores) possui o ensino superior incompleto, em curso ou já concluiu, o que é muito relevante, pois o bom nível intelectual propicia alto senso crítico.

Dentre os entrevistados 50% (4 colaboradores) trabalha na empresa em média há um 1 ano, sendo que 37,5% (3 colaboradores) dos entrevistados trabalha na empresa há cerca de 1 a 2 anos, e os outros 12,5% (1 colaborador) já possui cerca de até 10 anos ou mais de tempo de trabalho na empresa. É possível analisar também que 62,5% (5 colaboradores) dos entrevistados têm o cargo de vendedor(a), e os outros 37,5% (3 colaboradores) a função de operador(a) de caixa. Entretanto observa-se que os colaboradores possuem um período de tempo de trabalho na empresa relevante e outros até bem favorável para que já conheçam a cultura organizacional e valores praticados pela organização.

A pesquisa retrata diversos tipos de liderança, para compreender o tipo de líder predominante na empresa do estudo de caso, foi questionado sob a ótica dos liderados, dentre os tipos de liderança apresentados sendo a autocrática, democrática, liberal, carismática, transacional, transformacional, autêntica, coercitiva, controladora e orientada, qual o tipo de líder eles consideram ser o seu líder, ao analisar a resposta dos oito entrevistados, compreende-se que 62,5% (5 colaboradores) dos entrevistados afirmaram que o líder da empresa é democrático, pois ele permite a participação da equipe na tomada de decisão, e outros 37,5% (3 colaboradores) dos entrevistados afirmam que o seu líder é uma liderança transformacional que propõe estímulos inspirador e se preocupa com os colaboradores. Segundo a pesquisa bibliográfica, é possível afirmar que a liderança democrática tem por característica ser estimulador e a liderança transformacional também possui essa mesma característica, ambas são semelhantes neste aspecto. Contudo, diante da pesquisa o tipo de líder mais predominante é a liderança democrática (LEITE *et al.*, 2019).

Este tipo de liderança é bem aceito nas organizações e desenvolve um bom desempenho. Com resultados obtidos através de outro estudo de caso em uma empresa de grande porte no ramo têxtil, cerca de 56,2% dos colaboradores entrevistados relatam que a liderança democrática é o tipo de líder que mais influencia positivamente no contexto organizacional, por se atentar a satisfação e desempenhos mesmos (ARAÚJO, 2020).

A pesquisa também aborda sobre as competências que o líder tem, que são suas habilidades e capacidades, foi questionado aos liderados quais competências eles identificam em seu líder, e através do resultado é possível observar que as competências mais predominantes foram a humildade, traçar metas e foco, entre os entrevistados 100% (8 colaboradores) afirmam que o seu líder possui tais características. A segunda competência mais predominante conforme 87,5% (7 colaboradores) dos entrevistados é que o líder é visionário.

Entretanto 75% (6 colaboradores) entrevistados relatam que o líder desempenha estímulos motivador, 62,5% (5 colaboradores) identifica que o líder possui integridade, 50% (4 colaboradores) dos entrevistados diz que o líder é resiliente, e apenas 25% (2 colaboradores) dos entrevistados o que corresponde a uma porcentagem bem baixa comparado ao número de entrevistados identifica que o líder possui autocontrole emocional. Com base na pesquisa bibliográfica é abordado que a falta de algumas competências pode influenciar e causar ineficiência de um líder (VENÂNCIO, 2017).

Além disso observa-se que a humildade também é uma característica pautada nos valores individuais, a qual foi destaque no resultado da pesquisa, sendo um ponto forte do líder, outras competências destacadas foram traçar metas e foco, pois tais podem impactar nos resultados e desenvolvimento da organização. Em um estudo de caso sobre liderança eficaz aborda que a humildade do líder impacta nos resultados de uma organização, onde o mesmo determina suas direções com foco nos interesses da organização e não sobre o seu próprio interesse e benefício (FIGUEIREDO, 2018). Ao questionar os colaboradores se com a presença do líder no prédio da empresa, o desempenho dos mesmos seria melhor do que quando ele não estivesse, o resultado foi que 50% (4 colaboradores) dos entrevistados afirma que sim, quando o líder está presente o seu desempenho é melhor. Compreende-se que, se houve uma

melhora no desempenho de alguns colaboradores, provavelmente houve um impacto positivo no desempenho da organização e conseqüentemente até mesmo na lucratividade e faturamento da mesma, pois a liderança tem por característica estimular comportamentos de maneira intencional (VICENTINI, PIZZUTTI e CARVALHO, 2018).

Ao analisar o resultado desta questão é possível observar que os subordinados temem sobre análise supervisora e poder de decisão do líder, boa parte deles melhoram o seu desempenho de imediato, e é este o papel do líder influenciar. Em comparação a um estudo de caso em uma rede de varejo em Minas Gerais, foi possível identificar que o líder é capaz de influenciar os liderados a realizar tarefas em prol do alcance de resultados para a organização, também é possível perceber que o desempenho da equipe está vinculado ao desempenho do líder (SALOMÃO, NEVES e SILVA, 2020).

Entretanto, para complementar a análise foi questionado aos colaboradores, sobre o papel do líder, que é tomar decisões, dar direções, ser participativo e supervisionar o contexto organizacional, se tais ações teriam impacto de forma positiva ou a falta de tais ações impactaria de forma negativa no desenvolvimento e faturamento da empresa, o resultado foi absoluto, 100% (8 colaboradores) dos entrevistados afirmaram que sim.

A ação do líder dentro do contexto organizacional influencia positivamente ou negativamente nos resultados da mesma, é preciso a participação ativa dele nos processos da empresa para conduzir e influenciar os subordinados aos resultados almejados (PAES *et al.*, 2021).

Ainda sob a perspectiva de analisar o poder de influência do líder dentro da organização foi questionado aos colaboradores se quando o líder direciona uma tarefa a ser feita, ele é atendido de imediato ou precisa repetir por algumas vezes até ser atendido, de ambos os entrevistados a resposta foi unificada 100% (8 colaboradores) dos entrevistados afirmam que atendem de imediato o pedido do líder, diante disso reafirma o que foi argumentado no referencial teórico que por meio do líder é possível analisar o nível de desempenho atingido pelo grupo (SILVA *et al.*, 2017).

Entretanto é possível também analisar o nível de poder de influência do líder sobre os liderados, o que vai de encontro com os argumentos que o poder de persuasão do líder é usado para induzir os liderados a obediência, e isso só é possível se os liderados atenderem a solicitação, o que demanda autoridade e respeito por parte do líder (FRAGA, 2018).

Contudo, para concluir a análise sobre o poder de influência do líder sob a perspectiva dos liderados, foi demonstrado um possível caso aos colaboradores em que, se um cliente adentrar a organização e propor uma negociação com desconto que ultrapasse o estipulado permitido, e no momento o líder não estaria presente na organização, qual seria a atitude de ambos, a primeira opção apresentada foi finalizar a venda conforme o desejado pelo cliente para não perder a venda, a segunda opção seria não aceitar a proposta do cliente para não ocasionar prejuízo para a empresa e a última opção apresentada, e que obteve o resultado de 100% (8 colaboradores) dos entrevistados, onde os mesmos afirmaram que neste caso ligariam para o líder para receberem a orientação da decisão correta a ser tomada. Em comparação ao referencial teórico, reafirma que a permanência e o crescimento de uma organização no mercado está pautada na performance de um líder, pois suas direções impactam no desenvolvimento da organização (VENÂNCIO, 2017).

Em comparação a outro estudo bibliográfico observa-se que em caso de urgência é dever do líder tomar a decisão final, visto que esta decisão pode impactar no desempenho e futuro da organização (NOBRE e MELLO, 2017).

Ao analisar esta questão chave da pesquisa, onde é abordado este possível caso, pode ser observado por duas vertentes, a primeira é que se um cliente vai até a organização, escolher um produto específico e ao negociar a forma de pagamento, o que pode acontecer constantemente, o cliente solicita um desconto especial no valor a ser pago pelo produto, neste exato momento o líder não está presente na organização, se o colaborador mediador ceder a solicitação do cliente e lhe conceder o desconto especial, através deste ato, ele pode propiciar a fidelização do mesmo, mas isso também pode impactar na lucratividade da empresa e ocasionar

um prejuízo a mesma.

A segunda vertente é que se caso o colaborador não ceder a solicitação do cliente e negar o desconto especial, além de perder a venda e conseqüentemente o lucro sob a venda, pode encerrar uma possível fidelização do mesmo é impactar em futuras vendas para aquele cliente em específico que não ficará satisfeito, o papel do líder é fundamental neste momento, pois ele sabe o preço de custo daquela peça, e qual limite máximo a ser ofertado para que aquilo impacte de forma positiva para a organização, e também não perca a credibilidade para com o cliente.

Entretanto, para complementar o estudo de caso, e comparar os dados abordados pelos colaboradores, também foi aplicado um questionário contendo cinco perguntas de múltipla escolha, uma resposta curta e uma pergunta de caixas de seleção, destinado exclusivamente ao líder da organização.

O líder entrevistado é de gênero masculino, possui idade entre 31-40 anos e o seu grau de escolaridade e ensino médio incompleto, em curso ou completo. Observa-se que o líder apresenta em quesito escolaridade somente o ensino médio, portanto é de extrema importância que o líder mantenha um constante aprendizado, para não utilizar técnicas e conhecimentos ultrapassados, mais se manter atualizado, pois esta é uma das competências mais relevantes a serem desempenhadas por um líder (VENÂNCIO, 2017).

Dentre alguns tipos de liderança apresentado na pesquisa sendo a autocrática, democrática, liberal, carismática, transacional, transformacional, autêntica, coercitiva, controladora e a orientada, foi questionado ao líder do estudo de caso, dentre estes tipos de liderança, qual ele se considera ser, o mesmo se identifica como liderança democrática, o que de fato corresponde também com a maioria das afirmações dos seus colaboradores sendo 62,5% (5 colaboradores) entrevistados, o que condiz também é que segundo Leite *et al.* (2019) a liderança democrática é estimulador e no questionário aplicado aos colaboradores 75% (6 colaboradores) dos entrevista afirma que o líder desempenha estímulos motivacionais.

Sobre o tipo de liderança, um levantamento de campo realizado com 113 pessoas do Distrito Federal sobre clima organizacional, foi possível analisar que não existe um estilo de liderança ideal, pois a mesma deve se adaptar com a situação, desempenhar ações e desenvolver características que atendam a necessidade do momento, acrescenta-se também que os colaboradores contam com o apoio e estímulos motivacionais por parte do líder (OLIVEIRA, MELO e ALVES, 2021).

Ao questionar sobre quais competências ele como líder considera ter, o mesmo afirmou que possui a humildade, o que corresponde também com a resposta de 100% (8 colaboradores) dos entrevistados, entre outras competências destacadas é a resiliência, integridade e ser um líder visionário.

Em comparação ao estudo sobre competências da liderança eficaz também foi possível compreender que os líderes eficazes devem desempenhar comportamentos e características voltadas para o desenvolvimento, e que não existe um único comportamento padrão, ambos são eficazes e devem ser desenvolvidos na ocasião própria (FIGUEIREDO, 2018).

Entretanto, assim como questionado aos colaboradores, também foi questionado ao líder se ele acredita que o seu desempenho como líder da organização pode impactar positivamente ou negativamente no desenvolvimento da mesma, a resposta do líder foi sim, semelhantemente a resposta de 100% (8 colaboradores) dos entrevistados. O papel do líder é apontar o caminho, propor direções estratégicas ao grupo, pois a eficácia de um líder está em desempenhar estímulos motivacionais e conduzir a equipe a executar metas para o alcance de bons resultados (FRAGA, 2018).

Para complementar a análise da importância e do impacto da figura do líder no desempenho da organização, foi questionado ao próprio líder sobre se sua ausência, falta de direção ou supervisão, a empresa continuaria com o mesmo desempenho, o líder afirmou que não, a empresa não continuaria com bom desempenho, o que ressalta a importância da figura do líder na organização.

O líder deve dar direções a fim de alcançarem os objetivos da empresa e por fim aumentar a produtividade, ou seja, as direções podem determinar os resultados de uma

organização (VENÂNCIO, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo descreve o conceito de liderança, os principais tipos e suas características mediante isso é ressaltado que o líder se caracteriza pelas suas competências, habilidade é posicionamento que influencia o todo rumo a um objetivo. Dentre os tipos de liderança apresentados, o líder do estudo de caso se classifica como liderança democrática, que permite a interação dos subordinados na tomada de decisão, o que é sensato, pois cada um pode contribuir de forma significativa sob sua ótica e experiência na tomada da decisão correta, desta forma também desenvolve um sentimento de valorização ao colaborador e propicia estímulos motivacionais.

Entretanto, cada tipo de líder possui sua característica particularizada e cada situação requer uma atitude e comportamento por parte do líder que se adeque a situação atual para que seja solucionada, e que mesmo a democrática ser bem avaliada, não existe um tipo ideal de líder predominante, conhecer os tipos auxilia para esta adequação. A característica predominante do líder é a humildade, pois esta característica pessoal está pautada em valores, e se os liderados reconhecem que o líder possui valores, isso propicia uma relação de confiança, e facilidade na aceitação dos estímulos motivacionais. Já em contrapartida a competência menos pontuada foi o autocontrole emocional, reconhecer os pontos fracos e de muita relevância para que eles possam ser trabalhados.

É perceptível e nítido a importância da presença e influência de um líder para o bom desempenho da organização. É possível observar que apenas a presença do líder ali no ambiente físico da organização influenciou no comportamento de alguns colaboradores, houve uma melhora no desempenho dos mesmos e possivelmente no faturamento da empresa. Através do estudo é possível observar que o líder está a puros detalhes da organização, ao expor o caso do desconto especial do cliente para os colaboradores, compreende a necessidade é a importância da decisão do líder, pois qualquer mera decisão impacta diretamente no prejuízo ou ganho desta organização.

Contudo, mediante ao estudo de caso, conclui que o líder em questão apresentou características relevantes e forte poder de influência sob seus liderados, sob a perspectiva literária, o líder precisa trabalhar o autocontrole e praticar contínuo aprendizado para não se tornar obsoleto.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; NETA, Maria Adelina Hayne Mendes **Metodologia Científica**. Universidade Estadual da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30900/1/eBook%20-%20Metodologia%20Cientifica.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

ARAÚJO, Leandro de Jesus. **Tipos de Estilo de Liderança: Estudo de Caso de Uma Empresa de Grande Porte do Ramo Têxtil**. Universidade de Araraquara – UNIARA, 02-04 dez. 2020. Disponível em:

<https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_151055_5f81f96bb_a4ab.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2022.

CREILER, Cristiane. **Vendas no varejo variam -0,1% em dezembro e crescem 1,4% em 2021**. Agência IBGE Notícias, 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/32912-vendas-no-varejo-variaram-0-1-em-dezembro-e-crescem-1-4-em-2021>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FRAGA, Tereza Margarida Rodrigues. **O impacto da liderança na performance organizacional**. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, mai. 2018. Disponível em:

< https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf > Acesso em: 2 mar. 2022.

FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes. **Competências para uma liderança percebida como eficaz – Líderes e liderados**. Universidade Europeia Laureate International Universities, Lisboa, jun. 2018. Disponível em:

<<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27999/1/Disserta%20de%20Doutoramento%20em%20Gest%20Paula%20Figueiredo.pdf>> . Acesso em: 2 mar. 2022.

LEITE, Luan Patrick Reis Serafim *et al.* **Liderança: A importância da sua influência na satisfação do funcionário**. V Seminário Científico do UNIFACIG, n. 5, 2019. Disponível em:

<<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/1566>>. Acesso em: 20 jun.2021.

MAGALHÃES, Diego Ventura *et al.* **A importância do coaching nas organizações: um estudo de caso na empresa DNA centro de educação profissional**. Revista Valore, Volta Redonda, 4º ed. Especial, 2019. Disponível em:

<<file:///C:/Users/Mariely/Downloads/352-1122-1-PB.pdf> > . Acesso em: 01 mar. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MELO, Ana Paula Santana *et al.* **Liderança e gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE**. Interações, MS, v.20, n. 4, Campo Grande, p. 1149-1164. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/inter/a/WFDCMLPT7BRcJR4xMH5Y8HG/?format=pdf&lang=pt> > . Acesso em: 27 fev. 2022.

MOREIRA, Vera Lucia. **A importância da inteligência emocional nas organizações. Gestão e Desenvolvimento em Revista**. V.1, N.1, jan-jun/2017, p. 84-96. Disponível em: <<file:///C:/Users/Mariely/Downloads/16963-63115-1-PB.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

NOBRE, Thalita Lacerda; MELLO, Renata Cardillo Homem de. **Liderança nas Organizações: Um Estudo sobre esta Competência na Atualidade**. Revista Iluminart. Ano IX, nº 14, jun. 2017. Disponível em :

<<file:///C:/Users/Mariely/Downloads/231-1000-1-PB.pdf>> . Acesso em: 24 ago. 2021.

OLIVEIRA, Samara da Costa; MELO, Jose Airton Mendonça de; ALVES, Josias Rodrigues. **Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional: Um levantamento de Campo sobre a eficácia e o estilo de liderança**. Revista Negócio em Projeção, v. 12, nº 2, p. 27, 2021. Disponível em:

<[file:///C:/Users/Mariely/Downloads/1770-5108-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mariely/Downloads/1770-5108-1-PB%20(1).pdf) >. Acesso em: 2 mar.2022.

PAES, Alana Leite *et al.* **Liderança: Estilo e influência na produtividade das organizações**. Revista Vox Metropolitana, n. 04, fev. 2021. Disponível em:

<http://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf > . Acesso em: 2 mar. 2022.

PIOLI, Barla L. T. *et al.* **Liderança Autêntica: Análise da Produção Científica e de Escalas de Mensuração.** Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), out. 2019. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/j/ram/a/RfMCWT6WCmDDbrk8sj5SSpk/?format=pdf&lang=pt> > . Acesso em: 27 fev. 2022.

VENÂNCIO, Pedro Miguel Marques. **Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional.** Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Nova Lisboa, set. 2017. Disponível em :

<https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O_DE_TES E_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf> . Acesso em: 23 jun. 2021.

VILAS-BOAS, Otacílio Torres; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. **Prática Intercultural da Liderança: Princípios e Desafios da Pesquisa Empírica.** Universidade Federal da Paraíba, v. 8 n. 1, jun. 2018. Disponível em : <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/35514>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; CARVALHO, Maria Robertade. **A influência da liderança e tempos de crise.** Open Journal Systems, V. 1 n. 1, nov. 2018. Disponível em: <<http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/83>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; NEVES, Marjory Resende; SILVA, Judilma Aline Oliveira. **Estilos de liderança x desempenho da equipe: Estudo de caso em um rede de varejo em Juiz de Fora/MG.** Revista GETS, Sete Lagoas, v. 3 ed. Especial,

p. 62-80, 2020. Disponível em: <<https://ojs3x.gets.science/index.php/getts/article/view/58/62> > Acesso em: 2 mar. 2022.

SEMEDO, Pedro Miguel de Carvalho. **A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na Performance Adaptativa das Equipas.** Iscte Instituto Universitário de Lisboa, out. 2021. Disponível em:

<[https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/24365/1/master_pedro_carvalho_sem edo.pdf](https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/24365/1/master_pedro_carvalho_sem%20edo.pdf)> . Acesso em: 27 fev. 2022.

SILVA, Jahn da Silva. **Estudo sobre as competências comportamentais das lideranças necessárias para atuarem com grupos multigeracionais.** Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC Campus Montenegro, Montenegro, 2018. Disponível em:

<<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2299/1/Scharlon%20Jahn%20da%20Silva.pdf> > Acesso em: 28 fev. 2022.

SILVA, Felipe Augusto Da *et al.* **Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista.** REFAS, v. 3, n.4, jun. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Mariely/Downloads/102-398-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

ZANGUEBUCHE, Matheus De Oliveira *et al.* **Estilo de Liderança: A autopercepção dos acadêmicos de um curso de administração.** Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201717/101_00217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 fev. 2022.