

## Compreendendo o Perfil de Liderança em Empresas: Lições de uma Distribuidora de Motopeças

*Understanding the Leadership Profile in Companies: Lessons from a Motorcycle Parts Distributor*

*Entendiendo el Perfil de Liderazgo en Empresas: Lecciones De un Distribuidor de Repuestos de Motocicletas*

Alan Luiz Santos Floro<sup>1</sup>  
[alan.floro@fatec.sp.gov.br](mailto:alan.floro@fatec.sp.gov.br)

Caroline Alves dos Santos<sup>1</sup>  
[caroline.santos83@fatec.sp.gov.br](mailto:caroline.santos83@fatec.sp.gov.br)

Letícia Brito Torres Cavalcante<sup>1</sup>  
[leticia.cavalcante01@fatec.sp.gov.br](mailto:leticia.cavalcante01@fatec.sp.gov.br)

Lea Paz da Silva<sup>1</sup>  
[lea.silva3@fatec.sp.gov.br](mailto:lea.silva3@fatec.sp.gov.br)

### Palavras-chave:

Gestão.  
Equipes.  
Liderança.  
Estilo de liderança.

### KeyWords:

Management.  
Teams.  
Leadership.  
Leadership style.

### Palabras clave:

Gestión.  
Equipos.  
Liderazgo.  
Estilo de Liderazgo.

### Enviado em:

18 outubro, 2023

### Apresentado em:

05 dezembro, 2023

### Publicado em:

30 maio, 2024

### Evento:

6º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste



### Resumo:

Este artigo aborda a importância das organizações serem compostas por pessoas que buscam objetivos comuns, destacando a necessidade de uma gestão de equipes bem-estruturada. O estudo se concentra em uma empresa de distribuição de motopeças, situada na cidade de São Paulo, explorando o perfil de liderança do responsável pelo setor estoque. A presente pesquisa tem o objetivo de identificar o modelo de gestão de equipes aplicado na empresa e compreender como o perfil da liderança influencia os resultados obtidos pela organização. A pesquisa incluiu a aplicação de questionários, utilizando a teoria de Charles Handy sobre os 'Deuses da Administração' para compreender o estilo de liderança. Os resultados revelaram uma combinação de características de Apolo e Zeus, indicando um líder que valoriza a ordem e a autoridade, mas também assume responsabilidades e busca a eficiência em suas decisões. É importante ressaltar que o estilo de liderança pode variar conforme as situações.

### Abstract:

This article discusses the importance of organizations being made up of people pursuing common goals, highlighting the need for well-structured team management. The study focuses on a motorcycle parts distribution company, exploring the leadership profile of the person responsible for stock. This study aims to identify the team management model applied in the company and understand how the leadership profile influences the results obtained by the organization. The research included the application of questionnaires, using de Charles Handy teory about the Deuses da Administração to understand the leadership style. The results revealed a combination of Apollo and Zeus characteristics, indicating a leader who values order and authority, but also takes responsibility and seeks efficiency in his decisions. It is important to note that leadership style can vary according to the situation.

### Resumen:

Este artículo aborda la importancia de que las organizaciones estén compuestas por personas que buscan objetivos comunes, destacando la necesidad de una gestión de equipos bien estructurada. El estudio se centra en una empresa distribuidora de repuestos para motocicletas, ubicada en la ciudad de São Paulo, explorando el perfil de liderazgo de la persona responsable del sector de inventarios. La presente investigación tiene como objetivo identificar el modelo de gestión de equipos aplicado en la empresa y comprender cómo influye el perfil de liderazgo en los resultados obtenidos por la organización. La investigación incluyó la aplicación de cuestionarios, utilizando la teoría de Charles Handy de los "Dioses de la Administración" para comprender el estilo de liderazgo. Los resultados revelaron una combinación de características de Apolo y Zeus, lo que indica un líder que valora el orden y la autoridad, pero que también asume responsabilidades y busca la eficiencia en sus decisiones. Es importante tener en cuenta que el estilo de liderazgo puede variar dependiendo de la situación.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

Segundo Chiavenato (2003), as organizações são entidades compostas por pessoas que buscam atingir determinados objetivos comuns, ou seja, não há organizações sociais sem pessoas. Assim torna-se claro a necessidade constante das empresas de possuir grupos organizados, compostos por pessoas com uma diversidade de ideias, visando alcançar um objetivo em comum, através do compartilhamento de habilidades e competências que cada indivíduo possui. Compreendendo este princípio e fundamentados neste processo, percebe-se a importância de uma gestão de equipes bem-estruturada, visto que a liderança é responsável por influenciar intencionalmente todo um grupo para que este trabalho atinja um objetivo predeterminado. Sendo assim, cabe àquele que ocupa a posição de comando, a harmonização entre interesses individuais dos membros da equipe e os objetivos da organização como um todo.

Mas esse processo não é tão simples, afinal, o resultado depende de diversos fatores como: habilidades, competências da equipe e do estilo de liderança aplicado por aquela gestão, visto que a maneira como o líder influencia o comportamento de sua equipe a fim de alcançar um objetivo faz toda a diferença. Desta forma, o presente estudo tem o objetivo de identificar o modelo de gestão de equipes aplicado em uma empresa do setor de distribuição de motopeças, situada na cidade de São Paulo com o intuito de compreender como o perfil da liderança influencia os resultados obtidos pela organização.

A falta de uma estrutura organizacional completa, dificulta o processo de atribuição de tarefas, gerando assim conflitos sobre o papel de cada um na organização. A ausência de um líder em um determinado setor, faz com que este fique à deriva, muitas vezes seguindo determinações de indivíduos que não entendem as reais necessidades do setor, neste caso do estoque. Este estudo justifica-se por propiciar uma avaliação do modelo de gestão aplicado e da importância de cada setor possuir uma liderança dedicada, para assim alcançar seus objetivos com êxito. Para concluir tal objetivo, será utilizada uma abordagem quantitativa por meio de questionários fechados aplicados à liderança, com o objetivo de compreender o modelo de gestão utilizado pela organização.

## 2. Fundamentação Teórica

As organizações podem ser caracterizadas por diferentes formas e apresentam padrões e modelos que condizem que a sua estrutura e com a finalidade de seu modelo de negócio, porém todas elas possuem equipes que são lideradas com o objetivo de atingir o objetivo da organização, alinhados à missão, visão e valores estabelecidos.

### 2.1. GESTÃO DE EQUIPES

A gestão de equipes pode ser entendida como algo muito além do que simplesmente falar com pessoas. DUTRA define gestão de pessoas como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização” (2006, p.30). A Gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não haverá grupo ou organização sem pessoas, afirma Ribeiro (2007). No entanto a autora ressalta que as pessoas deixaram de ser um recurso meramente produtivo e passam a ser valorizadas quanto ao seu conhecimento, vontade e criatividade.

Já Covey (1989), aborda a gestão de equipes dentro de um contexto mais amplo da autogestão e da liderança pessoal. Ele argumenta que os líderes devem primeiro se tornar altamente eficazes em nível pessoal antes de liderar equipes eficazes. Os sete hábitos, com relação a seres líderes, que ele identifica

podem ser aplicados à gestão de equipes. Dentre as suas convicções está ainda a ideia de que é importante, primeiramente, compreender para ser compreendido, inclusive pela equipe que se gerência. De acordo com as teorias abordadas por ele, está a de criar sinergia com a equipe para alcançar resultados positivos.

Chiavenato, utiliza o provérbio “a união faz a força” para enfatizar que: “Um homem sozinho tem a capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer coisas e de atingir objetivos se torna muitíssimo maior.” (CHIAVENATO, 2003 *apud* BRANDÃO, 2010). Diz ainda que, “as organizações sociais são entidades compostas por pessoas para atingir determinados objetivos comuns, não existem organizações sociais sem pessoas”.

Sendo assim, não é possível afirmar que alguém não possa fazer algo sozinho e obter êxito, mas que em grupos organizados pode-se obter resultados comuns com maior eficiência e contar com uma diversidade de ideias, já que cada indivíduo pode possuir habilidades e competências que venham a se completar. Todo indivíduo, certamente, está inserido e faz parte de um ou mais grupos. Tonet (2008 p. 17) afirma que “podemos dizer que toda equipe é um grupo, mas não o inverso, pois nem todo grupo é uma equipe”. Ainda segundo a autora:

existe um grupo de trabalho quando os indivíduos percebem a si mesmos e são percebidos pelos demais, como interdependentes na execução de suas tarefas, e quando o desempenho de uns afeta o dos outros. Podemos afirmar que o grupo de trabalho é um sistema de relações entre pessoas que compartilham responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas, interagindo na busca de objetivos que possuem em comum. (TONET, 2008 p. 19)

Ainda segundo a autora, os grupos de trabalho podem ser formais ou informais. Os formais são definidos pela estrutura organizacional e têm tarefas e missões atribuídas a eles com base nas metas, objetivos e missão da organização. Assim, o comportamento dos membros formais do grupo é definido pelos seus respectivos papéis, que surgem como membros da equipe. Os informais nascem de alianças, acordos tácitos ou explícitos e motivações pessoais que levam as pessoas a assumirem compromissos nem sempre previstos pelas organizações em que tais grupos existem. Com foco nos grupos formais, as organizações podem criar pelo menos três tipos de grupos: equipes, forças-tarefa e tripulação.

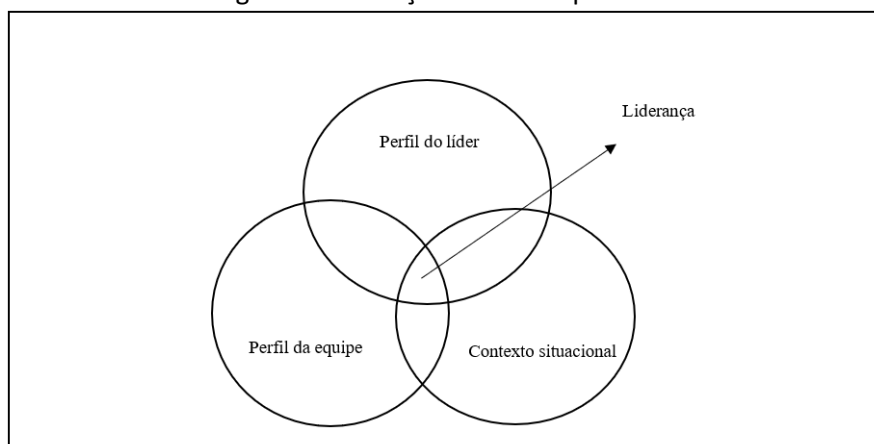
Por fim entende-se que, a equipe passa a existir quando a organização escolhe pessoas e as treina para que consigam adquirir determinados conhecimentos e desenvolver habilidades específicas, tornando aptas a realizar projetos de média e longa duração que usem tecnologia compatível com o preparo ou treinamento que possuem.

## 2.2. LIDERANÇA

Pode-se definir liderança por diferentes perspectivas, porém utilizar-se-á aqui a definição de Soto e Marras (2008, p. 216) que definem liderança como “um processo de influência nos demais para que se trabalhe com entusiasmo para cumprir os seus objetivos”. Esta definição mostra que a influência interpessoal do líder se caracteriza pela capacidade de influenciar uma ou mais pessoas de maneira intencional por meio de argumentos, visando modificar comportamentos para alcançar resultados almejados. Já para Novo (2008, p.17), “para o líder ser reconhecido como tal, e para que seja meio de expressão da liderança, ele deve direcionar e conjugar esforços no sentido de fazer convergir os interesses da organização e os objetivos desejados por sua equipe”. Isso significa que um líder trabalha para harmonizar os interesses individuais de sua equipe com os objetivos gerais da empresa, promovendo uma colaboração eficaz e o sucesso conjunto. A figura 1 - Liderança vista como um

processo - destaca que a liderança está na intersecção entre o perfil do líder, o perfil da equipe e o contexto situacional da empresa.

Figura 1 Liderança vista como processo



Fonte: Liderança de Equipes (NOVO, 2008 p 29)

Exercer a liderança é fator conjuntural que nem sempre será de responsabilidade daquele que está na posição de comando. Segundo DuBrin (2003) apud NOVO (2008 p. 30), a liderança “não é apenas o domínio de uns poucos membros da alta gerência”, mas uma junção de partes entre o contexto, a equipe e o líder.

Essa abordagem sugere que a liderança não é uma responsabilidade exclusiva da pessoa que ocupa uma posição de comando formal em uma organização ou grupo. Ela reconhece que a liderança pode surgir de várias fontes e que as circunstâncias e o contexto desempenham um papel significativo na determinação de quem assume a liderança em uma situação específica.

Em vez disso, qualquer membro de um grupo ou equipe pode assumir um papel de liderança, dependendo das necessidades da situação e das habilidades e conhecimentos que possuem. Isso significa que a liderança pode ser distribuída e compartilhada entre os membros do grupo, e não é exclusiva do líder formal.

Liderar é o processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com o intuito de atingir um objetivo. Já as organizações são um conjunto de indivíduos e grupos que têm o desempenho empresarial determinado pelo comportamento humano. Neste sentido, a liderança é de extrema importância para as organizações e para a sociedade. Os pesquisadores que estudam sobre a liderança divergem em diferentes visões ao tentar compreender as interações sociais resultantes deste fenômeno tão complexo. Os estudos sobre liderança são divididos em quatro grandes teorias, sendo elas a teoria de traços de personalidade, seguida pelas teorias sobre estilos de liderança e comportamento do líder, teorias situacionais e contingenciais e as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010).

### 3. Materiais e Métodos

Para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente realizou-se uma pesquisa de campo informal com os colaboradores da empresa escolhida, para tentar entender o perfil do líder do setor de estoque. A partir daí, a metodologia utilizada para o presente estudo foram: o uso de bases bibliográficas para o corpo do trabalho e a utilização de questionário quantitativo aplicado à liderança, a fim de compreender qual o seu perfil de trabalho, com base em suas próprias afirmações. Através dos

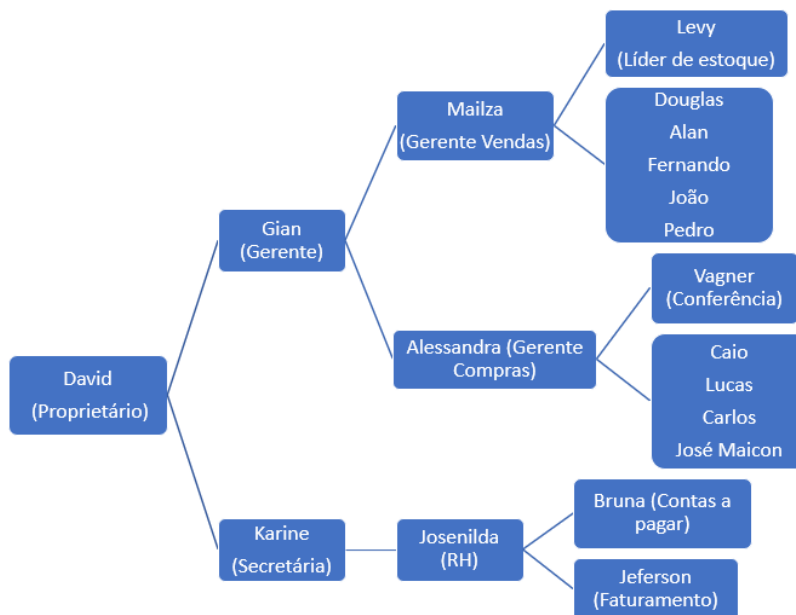
números obtidos, foi feita uma análise entre o perfil do gestor com os perfis apresentados no livro de Charles Handy, *Os Deuses da Administração* (1994), onde cada comportamento é capaz de mostrar exatamente o tipo de liderança aplicado na empresa em questão. Ainda que nenhuma liderança tenha o mesmo comportamento o tempo todo, visto que situações diferentes que acontecem no dia a dia, tais características fazem com que o líder venha a tomar decisões de acordo com o contexto de cada situação.

### 3.1. Estudo de Caso

Este artigo aborda um estudo de caso realizado em uma distribuidora de motopeças, pioneira no segmento de travas e *bauletos* que tem como missão proporcionar segurança e praticidade aos motociclistas. Fundada no ano de 1994 e situada no bairro do Cambuci em São Paulo, com uma área 5 mil metros quadrados, a empresa redistribui os seus produtos para todo o território nacional, oferecendo preços diferenciados e produtos de qualidade. Os princípios da empresa são: atuar de forma competitiva no mercado; garantir a qualidade e satisfação dos clientes; ser referência em acessórios e modernidade no mercado duas rodas e construir grandes parcerias que solidifiquem a marca com ética e transparência em suas ações; respeitar e comprometer-se com todos os seus parceiros e clientes; promover a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A empresa pesquisada, apresenta como disposição entre seus colaboradores o organograma (fig. 1), composto pelo proprietário, três gerentes, cinco setores (estoque, conferência, contas a pagar, faturamentos, recursos humanos), cujos nomes apresentados são fictícios para preservar os entrevistados, conforme segue:

Figura 2. Organograma da empresa



Fonte: Os autores (2023)

Levy, líder do setor de estoque da empresa, tem 39 anos de idade e uma boa bagagem de conhecimento, oriunda de experiências profissionais anteriores como auxiliar de estoque, auxiliar de cozinha, garçom, leiturista e entregador, fatos que contribuíram para que hoje ocupe a liderança da equipe de estoque da empresa onde já está há 9 anos. Do signo de gêmeos, como ele mesmo cita, pode-se afirmar que Levy traz em suas características duas formas de pensar, a dualidade. Um líder de equipe, com uma personalidade como a sua, é conhecido por sua natureza comunicativa e adaptável.

Geralmente são pessoas ótimas em manter a equipe informada, estimulando o diálogo e a troca de ideias. Sua curiosidade inata o leva a explorar novas abordagens e soluções criativas para os desafios. No entanto, sua dualidade pode levar a tomar decisões conflitantes, em alguns momentos.

Em sua atuação como profissional na empresa, Levy adora ouvir músicas durante o trabalho, seu estilo preferido e predominante é o rock, não gosta muito que os outros membros da equipe escolham outros estilos musicais, fato esse que já gerou alguns atritos que foram resolvidos posteriormente. Outro fato interessante apresentado por Levy é seu gosto pela leitura, principalmente por livros da editora *Dark Side*. Após entrevista informal com o líder da equipe, foi pedido que ele respondesse ao questionário sobre a organização. O questionário era composto de 9 questões com 4 tópicos em que o respondente deveria classificar como “1” a afirmação mais adequada para a questões dada, “2” para a segunda colocada e assim por diante. Após a devolução do questionário respondido, a análise dos resultados está descrita a seguir.

#### 4. Resultados e Discussões

Ao início desta pesquisa e analisando os dados obtidos antes da aplicação do questionário ao líder da equipe, houve a impressão inicial de que o perfil do líder seria compatível com o estilo *laissez-faire*, que é conhecido como liderança liberal, onde não há influência direta do líder no processo de evolução de seus liderados, sendo permitido que a equipe tome decisões da maneira que achar melhor. Entretanto, ao aplicar o questionário criado por Charles Handy em *Deuses da administração* (1987), desenvolvido com a finalidade de analisar o estilo de liderança correlacionando suas ações com os perfis dos deuses gregos, chegou-se à conclusão de que o estilo de liderança de Levy é uma mistura de Apolo com Zeus, figuras mitológicas apresentadas por Handy.

Apolo é conhecido como metódico, aquele que preza pela ordem e a previsibilidade, onde tudo precisa se encaixar perfeitamente conforme a sua idealização, isso porque o ‘dever’ é de suma importância, bem como a noção de responsabilidade e obrigação em fazer, em cumprir alguma determinação. Já o perfil baseado em Zeus é aquele cujo comportamento tem características advindas da autoridade, já que Zeus era conhecido como o pai dos deuses. É também conhecido por liderar prezando pela hierarquia, pois nasceu para mandar e não para ser mandado, exigindo sempre de seus subordinados obediência às suas ordens, porém assume as responsabilidades quanto ao resultado. Possui algumas características marcantes como: a assertividade, criatividade, autoridade e poder, habilidade em promover a ordem, estratégia, solucionar problemas, capacidade de correr, persistência e a capacidade de se mostrar como realmente é.

Sendo assim pode-se entender que o estilo de liderança analisado nesta pesquisa tem, predominantemente, comportamentos baseados nestes dois perfis de deuses. É claro que em determinados momentos, de acordo com os acontecimentos do dia a dia, pode haver alternância de estilo, já que cada situação exige que a gestão faça escolhas assertivas de acordo com o que acredita ser a melhor escolha naquele momento. Contudo, entende-se a partir desse estudo que o líder da organização neste caso, tem um comportamento entre Apolo e Zeus, baseado no dever e na ordem de acordo com as suas ideias.

#### 5. Conclusão

Em conclusão, o artigo destaca a fundamental importância das pessoas nas organizações e a necessidade de uma gestão de equipes eficaz para alcançar objetivos comuns. O estudo de caso realizado em uma distribuidora de motopeças exemplifica como o perfil de liderança desempenha um papel crucial na dinâmica organizacional. O líder em questão, Levy, demonstrou um estilo de liderança que combina características de Apolo e Zeus, enfatizando a ordem, a autoridade e a responsabilidade, ao mesmo tempo em que busca eficiência e eficácia em suas ações. A pesquisa demonstrou que,



embora os líderes possam ter um perfil predominante, eles também precisam ser adaptáveis e tomar decisões com base no contexto e nas necessidades específicas da equipe e da organização.

Este estudo ressalta a complexidade da liderança e a diversidade de estilos que os líderes podem adotar. Cada organização pode se beneficiar ao compreender o perfil de liderança de seus gestores e adaptar estratégias de acordo. Além disso, destaca a importância de equipes bem gerenciadas e lideradas para alcançar o sucesso organizacional. Em última análise, a pesquisa reforça a ideia de que as organizações são formadas por pessoas e, portanto, a gestão de equipes e a liderança desempenham papéis cruciais na busca de objetivos comuns. É uma recordação constante de que, mesmo em um mundo cada vez mais tecnológico, as relações interpessoais e a liderança continuam a ser elementos essenciais para o sucesso das organizações.

## Referências

COVEY, S. Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Franklin Covey, 1989.

BRANDÃO, AC. Administração de Recursos Humanos – As organizações. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/administracao-de-recursos-humanos-as-organizacoes?desktop=true>. Acesso em 11 de novembro de 2023.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, (2006).

HANDY, Charles. Deuses da administração. São Paulo: Saraiva, 1987

NOVO, Damaris. Et al. Liderança de Equipes Editora FGV, 2008.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. Gestão de pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.

ROCHA, D; CAVALCANTE, C. E; SOUZA, W. J. Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, p. 35-50, maio/agosto, 2010.

TONET, Helena. Et al. Desenvolvimento de equipes: série gestão de pessoas. 2ª edição. São Paulo: Editora FGV, 2008.