

Gestão de Equipes: Análise de Desempenho de Liderança em uma Empresa na Cidade de São Paulo

Team Management: Leadership Performance Analysis in a Company in the City of São Paulo

Gestión de Equipos: Análisis del Desempeño del Liderazgo en una Empresa en la Ciudad de São Paulo

Ana Beatriz da Silva Santos¹

ana.santos374@fatec.sp.gov.br

Giovana Andrade Tito¹

giovana.tito@fatec.sp.gov.br

Lukas de Paula Vasconcelos¹

lukas.vasconcelos@fatec.sp.gov.br

Lea Paz da Silva¹

lea.silva3@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

Liderança.
Gestão.
Arquétipos.

KeyWords:

Leadership.
Management.
Archetypes.

Palabras clave:

Liderazgo.
Administración.
Arquetipos.

Enviado em:

01 novembro, 2023

Apresentado em:

05 dezembro, 2023

Publicado em:

29 junho, 2024

Evento:

6º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste



Resumo:

A gestão de liderança é uma maneira de entender a importância das pessoas estarem relacionadas entre si em um clima organizacional positivo influenciado, em grande parte, pelo líder da empresa que demonstra suas atitudes, habilidades e conhecimento à sua equipe. Sendo assim, é importante que o líder esteja preparado para qualquer tipo de situação em sua empresa, baseando-se em seus conhecimentos para agir de forma correta em qualquer ensejo. Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa a partir da aplicação de questões referentes à cultura organizacional a fim de analisar o líder de uma empresa para identificar seu comportamento diante de várias situações dentro da organização. Este questionário foi retirado do livro *Liderança de Equipes* que discorre sobre arquétipos; explica os perfis comportamentais referente aos Deuses da Mitologia Grega (Atena, Afrodite, Hera, Poseidon e Zeus) e sua relação com a cultura organizacional. Logo, obteve-se respostas relacionadas ao líder e aos perfis pesquisados, analisando o seu modo de liderança de acordo com as teorias de Charles Handy (1994) e de Damaris Novo, Chernicharo e Barradas (2008).

Abstract:

Leadership management is a way of understanding how important it is for people to relate to each other in a positive organizational climate, being influenced to a large extent by the company leader who demonstrates his attitudes, skills and knowledge to his team. Therefore, it is important that the leader is prepared for any type of situation in his company with his acquired knowledge to act correctly in any direction. In this work, we carried out research using a report with questions relating to organizational culture. Analyzing a company leader to identify his behavior in various situations within the organization. This questionnaire was taken from the book "Team Leadership" which disagrees about archetypes; explains the behavioral profiles referring to the Gods of Greek Mythology (Athena, Aphrodite, Hera, Poseidon and Zeus) and their relationship with organizational culture. Therefore, we obtained answers related to leaders to the profiles researched, analyzing their leadership style according to the theories of Charles Handy (1994) and Damaris Novo, Chernicharo and Barradas (2008).

Resumen:

La gestión del liderazgo es una forma de entender la importancia de que las personas se relacionen entre sí en un clima organizacional positivo influenciado, en gran parte, por el líder de la empresa que demuestra sus actitudes, habilidades y conocimientos a su equipo. Por ello, es importante que el líder esté preparado para cualquier tipo de situación en su empresa, basándose en sus conocimientos para actuar correctamente ante cualquier oportunidad. En este trabajo se realizó una investigación basada en la aplicación de preguntas relacionadas con la cultura organizacional con el fin de analizar al líder de una empresa para identificar su comportamiento en diversas situaciones dentro de la organización. Este cuestionario fue extraído del libro *Team Leadership*, que analiza los arquétipos; explica los perfiles conductuales relacionados con los Dioses de la Mitología Griega (Atenea, Afrodita, Hera, Poseidón y Zeus) y su relación con la cultura organizacional. Por lo tanto, se obtuvieron respuestas relacionadas con el líder y los perfiles investigados, analizando su modo de liderazgo según las teorías de Charles Handy (1994) y Damaris Novo, Chernicharo y Barradas (2008).

¹ Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

1. Introdução

O clima organizacional é de extrema importância para a boa qualidade da produtividade dos funcionários, e a postura de um líder de equipe é um dos principais fatores que determinará o clima no qual a empresa se encontra, dessa forma, entender como um líder se comporta, fornecerá as informações necessárias para identificar o clima de uma organização e, se necessário, mudá-lo.

O estilo de liderança afeta diretamente a produtividade da equipe, pois um líder com características motivadoras faz com que os funcionários encontrem outras fontes de motivação como realização pessoal e orgulho do trabalho bem-feito. Já um líder com características desmotivadoras oprime os funcionários, fazendo com que a rotatividade de colaboradores aumente e, dessa forma, aumente os custos da empresa. Logo, para melhor gerir um negócio é importante identificar qual o estilo de liderança existe na organização e essa análise pode ser fundamentada nas teorias existentes.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo pesquisar o estilo de liderança de um líder de uma empresa situada na cidade de São Paulo, utilizando a teoria de Charles Handy com a finalidade de identificar qual o tipo de arquétipo de deus grego mais se acentua nesse colaborador e analisar como esse comportamento afeta sua equipe.

Conhecer o estilo predominante de liderança nesta organização é de extrema importância, pois se a empresa quer, além de identificar, resolver um problema, que muitas vezes é considerado 'invisível', deve conhecer todos os elementos envolvidos dentro da cultura organizacional. Tudo isso se dá pela razão de que o fator humano tem se mostrado uma questão de extrema importância para a competitividade de uma empresa, portanto, entender como ele afeta o negócio e o seu clima organizacional, determinará seu lugar no mercado.

2. Fundamentação Teórica

A gestão de equipes é um componente fundamental dentro das organizações contemporâneas, uma vez que as atividades empresariais se tornaram cada vez mais complexas e interdependentes. Cortella (2021) define a gestão de equipes como um movimento onde nada na gestão é corretamente ordenado, e sim, sendo qualificado durante o tempo. O sucesso de uma empresa muitas vezes está diretamente ligado à habilidade de seus gestores em liderar e coordenar equipes de trabalho de forma eficaz e eficiente. "A tarefa fundamental da liderança é dar sustentação a uma Atividade. A ponte para a perenidade se dá pela capacidade dos Líderes de formar pessoas que elevem o nível de vitalidade da Organização" (CORTELLA, 2021, p, 27)".

Segundo Cortella (2021), 'líder' é diferente de 'chefe'. Chefiar é apenas fazer funcionar, garantir a condição de operação, caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada organização. Já liderar, tem o propósito de conduzir a empresa para o futuro, que entende que não conseguirá motivar alguém, mas sim, será capaz de estimular.

Quando se pensa em liderança, vê-se pessoas com qualificações, graduações, pós-graduações e doutorados, ou seja, com certificações que fazem referência ao fator acadêmico. Mas, talvez a pessoa que se denomina 'líder' pode ser somente um 'chefe' que não entende os conceitos básicos de liderança de uma equipe; não motiva de maneira acertada ou não detém os conhecimentos necessários para entender seus colaboradores. Nesta perspectiva, a gestão de equipes envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desempenhadas por um grupo de colaboradores, com o objetivo de alcançar metas e objetivos previamente estabelecidos pela organização.

2.1. O Que é Liderança?

Segundo Novo et al (2008, p. 29), “a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.” Ou seja, liderança é o ato de interferir no agir de outra pessoa, fazendo com que ela evolua tanto na sua área profissional quanto pessoal. De acordo com os mesmos autores, para ser um bom líder é necessária uma estrutura específica de competência, sendo ela formada por três aspectos: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, conhecido também como CHA.

Segundo Boog (2001, p.39), “o conhecimento (...) se adquire estudando, seja em sala de aula, em casa, sozinho ou em grupo. A única maneira de adquirir um conhecimento é pelo estudo”. Pode-se entender que o conhecimento é uma das capacidades com menor complicação para se adquirir já que depende apenas do indivíduo a busca. Já as habilidades se desenvolvem por meio de exercício “isto vale tanto para habilidades motoras (por exemplo, dirigir uma empilhadeira) como para intelectuais (...) e afetivas (como negociar, atender um cliente, incentivar pessoas etc.)” (BOOG, 2001, p.40). Logo, uma habilidade está relacionada à capacidade de aplicar um conhecimento adquirido, ou seja, de colocá-lo em prática.

Completando o tripé, a atitude é concebida, segundo DORON e PAROT, (1991, p.90), como uma “estrutura tridimensional que tem caráter ao mesmo tempo cognitivo (julgamento, crenças e saberes), afetivo (sentimentos favoráveis ou desfavoráveis) e conativo (tendência de ação).” Ou seja, é o ato de querer fazer, usando suas habilidades e conhecimentos. Portanto, para ser reconhecido como líder, deve-se, em diferentes situações, ser coerente com suas atitudes, inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.

Dentre as diversas teorias que permeiam a gestão de equipes, destacam-se algumas abordagens clássicas e contemporâneas que fornecem insights valiosos para a compreensão e aplicação prática dessa disciplina, entre elas podemos citar: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (2017) - onde as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, que inclui necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Os gestores devem reconhecer e atender às diversas necessidades dos membros da equipe para promover um ambiente de trabalho produtivo e motivador; e a Teoria X e Teoria Y de McGregor (1965) - Douglas McGregor propôs duas visões contrastantes sobre a natureza humana e a gestão de pessoas. A Teoria X assume que os indivíduos são naturalmente preguiçosos, desmotivados e necessitam de controle rígido. Em contrapartida, a Teoria Y parte do pressuposto de que as pessoas são naturalmente motivadas, autodirigidas e buscam responsabilidade. A aplicação dessas teorias na gestão de equipes influencia diretamente o estilo de liderança adotado.

A gestão de equipes é um campo de estudo crucial para o sucesso organizacional. Ao compreender as diferentes teorias e abordagens que permeiam este tema, os gestores podem desenvolver habilidades e estratégias eficazes para liderar e coordenar equipes de forma a atingir os objetivos da organização. A aplicação consciente desses conhecimentos proporciona um ambiente de trabalho mais produtivo, motivador e propício à inovação.

2.2. Arquétipos de Deuses e Tipos de Liderança

Para tornar a análise e o estudo da liderança mais acessíveis, alguns autores e estudiosos desenvolveram teorias que estabelecem conexões entre estilos de liderança e arquétipos de deuses da mitologia. Essa abordagem oferece uma perspectiva única que torna a compreensão dos princípios de

liderança mais cativante, permitindo aos indivíduos explorar a riqueza simbólica por trás de diferentes estilos de liderança e aplicá-la de forma mais eficaz no mundo real.

2.2.1 Tipos de Lideranças

Segundo Novo, Chernicharo E Barradas (2008), existem cinco tipos de liderança e cada um desses tipos está ligado ao arquétipo de um deus mitológico e possui características e abordagens distintas. Levando em consideração o contexto e as necessidades específicas de uma determinada situação, são eles:

- Zeus: o deus do trovão e do raio, é poderoso e dominante, espera que seus seguidores obedeçam sem questionar. Também é visto como o pai provedor, porém sua generosidade se dá pelo desejo de controlar sua prole. Típico de uma liderança autocrática, é conhecido por tomar decisões unilaterais, ou seja, sem consultar ou envolver seus seguidores no processo decisório. Pode ser eficaz em situações em que decisões rápidas e precisas são necessárias como em emergências ou ambientes altamente regulamentados. No entanto, ser autoritário e controlador pode afetar negativamente o moral e a motivação de seus seguidores.
- Hera: a rainha dos deuses, é apresentada por Novo, Chernicharo E Barradas (2008) como neutra e justa, sua atitude é de consultar seus seguidores antes de tomar alguma decisão. Pode ser vista como uma liderança democrática, caracterizada pela consulta e pelo envolvimento ativo dos seguidores em processo de tomada de decisão. Gestores neste perfil reconhecem a importância das opiniões e contribuições de sua equipe, e isso pode trazer vários benefícios como maior comprometimento e a satisfação dos seguidores. No entanto, podem ser menos eficazes em situações que exigem decisões rápidas.
- Poseidon: o deus do mar, não é muito presente, logo, não se envolve na administração do dia a dia e dá liberdade para que seus seguidores tomem suas próprias decisões. É um deus de ações inesperadas, pois pode sacudir as terras e os mares, provocando calamidades, pode ser afetuoso e opressor. Tais atitudes são semelhantes a de uma liderança conhecida por 'deixar fazer', em que os líderes oferecem aos seguidores grande autonomia e liberdade para tomar decisões e conduzir suas atividades sem intervenção direta.
- Afrodite: a deusa do amor e da beleza, é carismática e inspiradora, mas também é capaz de causar dor e sofrimento. Pode ser classificada como um estilo de liderança que se destaca pela capacidade de inspirar e motivar seus seguidores a alcançar objetivos significativos e superar desafios.
- Atena: a deusa da guerra, da sabedoria, da indústria e das artes, demonstra o domínio da lei e da misericórdia. Segundo Hersey e Blanchard (1986), Atena tem as características de uma liderança situacional, que se concentra na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz pode variar de acordo com a situação e as necessidades dos liderados. Portanto, um líder situacional deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança de acordo com as circunstâncias específicas.

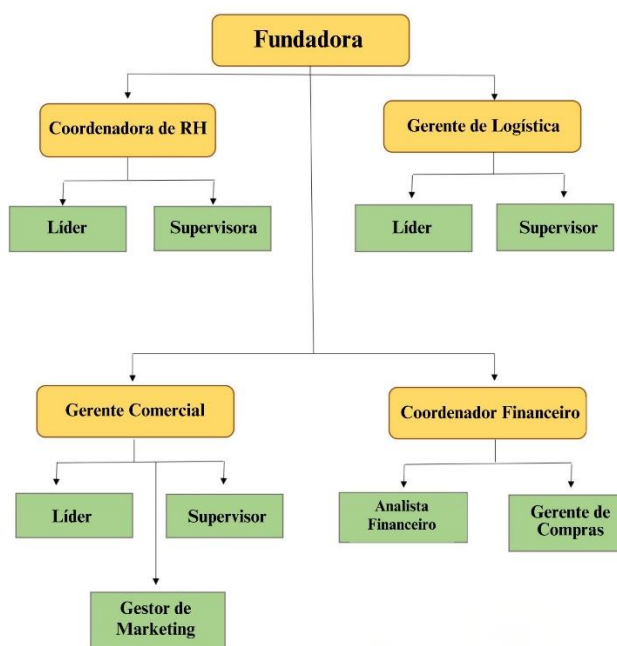
Sendo assim, é possível afirmar que a eficácia de um estilo de liderança depende do contexto e das características da equipe. Líderes eficazes são flexíveis e capazes de adaptar seus estilos de liderança para atender às necessidades específicas, combinando elementos de diferentes abordagens, conforme apropriado. O reconhecimento das forças e limitações de cada estilo de liderança é fundamental para a tomada de decisão em equipes de forma eficaz.

3. Materiais e Métodos

A instituição escolhida para ser estudada nesta pesquisa é uma empresa focada em cosméticos, perfumes e higiene pessoal, foi fundada em 1985 com o início de suas atividades na primeira loja inaugurada no bairro do Tatuapé, na Zona Leste de São Paulo. Três anos depois, estrearam mais duas lojas franquizadas nos bairros de Vila Formosa e São Miguel Paulista, também em São Paulo. Hoje, a franquia conta com 38 unidades de lojas físicas, com atendimento ao cliente final e três espaços de revendedor, tendo cerca de 16.000 revendedoras cadastradas. Há também um setor de televendas, um escritório e uma central com equipes bem definidas entre os departamentos de Comércio, Financeiro, Compras, Administrativo, Departamento Pessoal, Fiscal, Logística e Diretoria.

A empresa tem como missão ser referência na rede de franquias, através do desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e da fidelização de seus clientes, assim buscando crescimento e rentabilidade acima da rede. Sua Visão como empresa, é ser um grupo empresarial com espírito familiar, ser rentável e confiável em seu segmento. Credibilidade é o valor da organização. Manter uma relação ética, transparente e respeitosa com seus parceiros e colaboradores. Para melhor visualizar a disposição de cada setor com seus respectivos cargos, apresentamos a seguir o organograma da empresa, que é composta por sua Fundadora (CEO), uma coordenadora de RH e um Gerente de Logística, além de um gerente comercial e um coordenador financeiro.

Figura 1. Organograma da Empresa



Fonte: Autor, 2023

3.1. O Líder Analisado

O líder analisado é do gênero masculino, tem 40 anos de idade e ocupa, na empresa, o cargo de Supervisor de Logística há aproximadamente dois anos. A percepção inicial é de que é um profissional muito experiente no cargo, pois veio de uma multinacional e relata que todos os seus conhecimentos e habilidades foram adquiridos tanto por meio de sua formação acadêmica como de forma prática - é técnico em Logística e bacharel em Administração. Este líder possui uma personalidade forte e fala calma, mas consegue migrar entre a gentileza e uma posição mais firme com facilidade. Tem a capacidade de identificar as particularidades dos colaboradores para tratá-los da melhor forma possível visando objetivo comum. Quando necessário, usa da linguagem informal para se aproximar

mais dos funcionários ou reforçar algum aspecto. Preocupa-se com o desenvolvimento de seus colaboradores e deseja que eles se tornem líderes um dia. Costuma dar *feedbacks*, positivos ou negativos, individualmente, mas quando necessário, apresenta um *feedback* geral para a equipe. É um líder extremamente habilidoso quando se trata de Relações Interpessoais, sabe parar para escutar seus membros de equipe e costuma permitir que os colaboradores trabalhem de forma livre, contudo, quando necessário, é rígido em suas ideias para que o setor ‘não saia de seu controle’.

3.2. Estudo de Caso

Nesta pesquisa, utilizou-se a metodologia quantitativa e aplicou-se um questionário sobre liderança e cultura organizacional como base principal, do autor Charles Handy. O questionário é dividido em 9 grupos de perguntas onde, em cada grupo, há perguntas com afirmativas de ‘A’ a ‘D’, que devem ser respondidas em uma escala de 1 a 4 onde ‘1’ representa o mais correto, ‘2’ medianamente correto, ‘3’ razoavelmente correto e ‘4’ é o menos correto. As perguntas foram respondidas pelo líder da empresa analisada e pelo colaborador da empresa que está entre os autores deste estudo.

De acordo com Handy (1994), dependendo da quantidade de alternativas respondidas pelo líder questionado, é possível relacioná-lo ao deus grego, segundo a teoria apresentada no livro *Deuses da Administração*, para o autor, as escalas de 1 a 4 representam um deus grego descrito neste livro. A escala número 1, representa uma cultura do ‘clube de Zeus’. Já a escala número 2 retrata a cultura da ‘função de Apolo’. O grau 3 reflete a cultura de ‘tarefa de Atena’. E por fim, a medida número 4 significa uma cultura existencial ‘de Dionísio’.

Tabela 1 – Respostas do Líder da Empresa Estudada

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
A	3	1	4	3	2	1	4	4	3	25
B	2	3	1	3	2	3	1	1	3	19
C	1	3	1	3	3	3	2	1	3	20

Fonte: Autor (2023)

Como visto na Tabela 1, as nove questões onde eram dadas 4 alternativas de A à D, foram descritas situações nas quais o líder responde com escalas, como citado anteriormente, de 1 a 4 representando, respectivamente, do mais correto ao menos correto. Apresenta-se nesta tabela somente os três primeiros colocados, bem como suas respectivas somas onde é possível observar que o item B equivale à característica que mais se assemelha ao líder, com um total de 19 pontos.

Tabela 2 – Respostas do Colaborador da Empresa

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
A	3	3	4	4	3	3	1	1	4	26
B	1	3	1	2	2	3	3	1	3	19
C	1	1	1	2	2	1	3	1	2	14
D	1	1	3	1	1	4	4	2	3	20

Fonte: Autor, 2023

A Tabela 2, segue o mesmo intuito da Tabela 1. Possui um questionário com as mesmas 9 questões e dentro delas 4 alternativas de A à D descrevendo situações que, desta vez, o colaborador respondeu de acordo com as escalas apresentadas anteriormente.

4. Resultados e Discussões

Conforme os resultados apresentados nas Tabelas 1 e 2, percebe-se que as respostas dadas pelo líder e pelo colaborador são parecidas, mas ainda assim, podem afetar o resultado entre a visão de ambos os questionados.

Tabela 3 – Resultados e Análise

	1	2	3	4	TOTAL
Líder	11	7	15	3	36
Colaborador	14	6	11	5	36

Fonte: Autor, 2023

Portanto, diante dos resultados da Tabela 3, pode-se dizer que na visão do líder, a empresa tem uma prevalência maior de seguir a cultura de existência de Dionísio com o apoio da cultura de função de Apolo. Visto que os resultados não tiveram grande diferença em comparação às respostas do líder e do colaborador, é possível afirmar que na visão do funcionário, o líder prevalece também na cultura de existência de Dionísio e na cultura de função de Apolo (HANDY, C. 2012). De modo geral, a visão do colaborador e a visão do líder são semelhantes, ambos veem a liderança sob a mesma ótica.

5. Conclusão

Ao decorrer do trabalho foi possível comprovar que um líder afeta os colaboradores de sua empresa, gerando um clima organizacional de qualidade ou não, que motiva seus funcionários e gera produtividade ou um clima calamitoso que ofusca as qualidades de seus colaboradores, fazendo com que fiquem infelizes dentro da empresa e, por consequência, diminuam sua produtividade. As discussões sobre teorias de liderança e motivação, como a hierarquia das necessidades de Maslow e as Teorias X e Y de McGregor, demonstram a complexidade e a diversidade de abordagens que os líderes podem adotar. Além disso, a conexão entre arquétipos de deuses mitológicos e tipos de liderança oferecem uma perspectiva única para entender e aplicar esses conceitos.

É crucial que as organizações reconheçam a importância de desenvolver líderes eficazes, capazes de se adaptar às necessidades e contextos específicos. A liderança não é uma abordagem única e infalível, mas sim um conjunto de habilidades que requer flexibilidade e adaptação. Portanto, para melhor gerir uma empresa e identificar um problema muitas vezes considerado 'invisível', é fundamental compreender como o estilo de liderança afeta o clima organizacional. Logo, ter realizado uma pesquisa quantitativa, dedicando-se a um estudo de caso usando o questionário proposto por Charles Handy, foi de extrema importância, pois assim foi possível mostrar que o líder estudado tem uma tendência a seguir a cultura de existência de Dionísio com apoio da cultura de função de Apolo, e o colaborador tem a mesma visão.

A gestão de equipes é um desafio contínuo, e a liderança desempenha um papel central nesse processo. Ao reconhecer a importância do clima organizacional e o impacto do líder sobre ele, as organizações podem posicionar-se de forma mais competitiva no mercado e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador para seus colaboradores. A liderança eficaz é uma peça-chave no quebra-cabeça do sucesso empresarial e no desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvido da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CORTELLA, Mario Sergio. **Quem sabe faz a hora! Iniciativas decisivas para gestão e liderança**. 1ª edição. São Paulo: Planeta, 2021.

DORON, R. ; PAROT, R (Org). **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Ática, 1991.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. .5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012 (p. 81).

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. Nova Iorque: www.bnpublishing.com, 2017.

MCGREGORM, Douglas. **Os Aspectos Humanos Da Empresa**. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1965.

NOVO, Damáris V. **Liderança de equipes**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.