

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCIO ROBERTO LEONARDO JUNIOR

**O PAPEL DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES:
PERCEPÇÃO DOS JOVENS EMPREENDEDORES**

CRICIÚMA

2017

MARCIO ROBERTO LEONARDO JUNIOR

**O PAPEL DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES:
PERCEPÇÃO DOS JOVENS EMPREENDEDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Me. Gisele Silveira Coelho Lopes

**CRICIÚMA
2017**

MARCIO ROBERTO LEONARDO JUNIOR

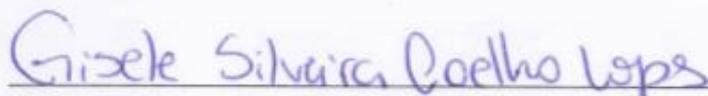
O PAPEL DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO
DOS JOVENS EMPREENDEDORES

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Me. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 29 de Novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes - Mestre - UNESC - Orientador



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco - Mestre - UNESC



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2017

Dedico este trabalho aos meus avós, que são fonte de inspiração para tudo que faço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não estaria aqui e dele provém minha maior fonte de força e coragem.

Aos meus pais Marcio Roberto Leonardo e Marilúcia Luciano Leonardo que sempre me incentivaram e me guiaram a tomar decisões corretas.

À minha namorada Nadyne Amâncio Bittencourt que me ajudou incansavelmente e apoiou durante todo este trabalho, e também está sempre ao meu lado nos momentos bons e ruins.

À minha orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes, profissional admirável na qual se dedicou muito em me auxiliar sem medir esforços.

À Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC por toda a estrutura dada para a realização deste trabalho e a todos os meus amigos e colegas que ao passar pela minha vida contribuíram de alguma forma.

RESUMO

Realizou-se esta pesquisa como objetivo de compreender a percepção dos jovens empreendedores do município de Criciúma e região sobre o papel da liderança contemporânea no contexto das organizações. Para tanto, estabeleceram-se como objetivos específicos identificar o perfil destes empreendedores, conhecer suas razões para abrir o próprio negócio e analisar seus discursos sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo que os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevista em profundidade, do tipo grupo de discussão filmada, realizada na Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC. Quanto ao perfil dos jovens empreendedores entrevistados, tem-se que a maioria é do gênero masculino, possui idade mínima de 23 anos e máxima de 40 anos, que possuem formação em diversas áreas, tais como: administração, direito, engenharia civil, engenharia agrimensura, entre outras; que atuam mais no ramo de prestação de serviços. Sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas os jovens empreendedores destacam que o líder é o responsável por tirar o melhor de cada colaborador e conciliar o choque de gerações. Nesse contexto, conclui-se que os jovens empreendedores entrevistados nesta pesquisa percebem que o líder contemporâneo tem como papel para os liderados, ser exemplo positivo, motivar, recompensar e desenvolver. Deixa-se como sugestão para estudos futuros realizar um contraponto entre as opiniões dos líderes e a dos liderados para identificar, pela percepção dos colaboradores, quais lacunas existem entre as suas necessidades e a liderança contemporânea.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Liderança. Gestão de pessoas. Empresas contemporâneas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.....	35
Quadro 1 – O perfil das novas gerações de liderados	37
Quadro 2 – Foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização	46
Quadro 3 – Foco na emancipação e autonomia do liderado.....	50
Quadro 4 – Foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados	58
Quadro 5 – Discernimento entre motivação e recompensa.....	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AJE Associação de Jovens Empreendedores

Ent. Entrevistado

G. Grupo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1 EMPREENDEDORISMO	14
3.2 liderança: poder e influência	16
3.2.1 A liderança e as controvérsias sobre o conceito	18
3.3 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS TRADICIONAIS	20
3.3.1 Teoria dos traços	20
3.3.2 Liderança situacional	21
3.3.3 Teoria contingencial	23
3.3.4 Teoria do caminho objetivo	24
3.3.5 Teoria comportamental	24
3.3.6 Liderança carismática e transformacional	25
3.4 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS CONTEMPORÂNEOS	27
3.4.1 Liderança servidora	28
3.4.2 Liderança ética	28
3.4.3 Liderança espiritual	29
3.4.4 Liderança autêntica	29
3.4.5 Liderança compartilhada	30
3.4.6 Liderança distribuída	31
3.4.7 Liderança híbrida	32
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
4.2 LOCAL DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	34
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	35
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	35

5.2 A PERCEÇÃO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES SOBRE A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES	36
5.2.1 O perfil das novas gerações de liderados	36
5.2.2 Foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização	46
5.2.3 Foco na emancipação e autonomia do liderado	49
5.2.4 Foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados .	57
5.2.5 Discernimento entre motivação e recompensa	64
6 CONCLUSÕES.....	68
APÊNDICES	75
APÊNDICE A – Degravação das entrevistas	76

1 INTRODUÇÃO

Em todas as organizações existem pessoas que se destacam das demais, por possuir uma espécie de carisma, um poder de influenciar seus pares naquilo que precisa ser feito, bem como inspiram confiança e conquistam seguidores. Tais pessoas tratam-se dos líderes, definidos por Silva, Souza e Lima (2015) como aquela figura que direciona seus liderados para o alcance os objetivos tanto pessoais quanto da organização. Os autores acrescentam que ser líder é “ter visão de futuro, e essa visão busca reconhecer pessoas promissoras e talentosas capacitando-as para que as mesmas desenvolvam habilidades necessárias para ocupar uma posição de liderança.” (SILVA; SOUZA; LIMA, 2015, p. 11).

Conforme destacam Pereira e outros (2004), o tema liderança está presente em todas as organizações, e por este motivo é muito discutido em bibliografias especializadas, e citam como exemplo alguns autores: Bennis e Nanus (1988) que afirmam que os líderes delegam poderes para encontrar novas maneiras de atuar; Lewin (1939) ressalta que o tratamento dos líderes aos funcionários varia do mais democrático ao mais liberal; Follett (1997) que aponta como características de um líder: habilidades técnicas, conhecimentos específicos, habilidade de compreender uma situação global; Kantz (1974), o qual diz que a liderança transita pelas habilidades técnicas, humanas e conceituais (integração das atividades em busca de um objetivo comum).

Pereira e outros autores (2004) comentam sobre Covey (1989, 1994, 1996), o qual sugere que a liderança é baseada em hábitos e princípios, tais como: ser pró-ativo; ter um fim já em mente; colocar o mais importante em primeiro lugar (integridade); pensar em termos de todos vencerem (respeito/benefício mútuo); buscar compreensão mútua; gerar sinergia (cooperação criativa), e identifica três funções básicas da liderança: explorar, alinhar e dar autonomia.

Sobre as características de um líder, Pereira e outros autores (2004) destacam aquelas apontadas por Senge (1990): 1) estar continuamente aprendendo; 2) estar voltado ao serviço; 3) irradiar energia positiva; 4) acreditar nas pessoas; 5) ter suas vidas equilibradas; 6) disponibilidade para correr riscos; 7) ser sinérgico (catalizador de mudanças, produtivo e criativo); e 8) exercitarem-se pela auto renovação (física, mental, emocional e espiritual). Pereira e outros autores (2004) também evidenciam a manifestação de Senge (2000) de que muitos autores

vinculam a liderança à maneira de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas e que o líder nem sempre tem um título formal na instituição, ele pode surgir de interações informais de grupos de trabalho.

Em seu estudo, Santiago (2007) conclui que o grande desafio das lideranças nas organizações contemporâneas é o de quebrar paradigmas buscando uma visão mais ampla, de uma vida melhor, mais humana, mais íntegra para todos os participantes deste jogo organizacional. Segundo ele, é preciso realizar estudos para designar, especificar e mensurar teórica, empírica, quantitativa e qualitativamente, o impacto das transformações de cunho técnico, tecnológico e científico, assim como de mudanças político-econômicas e sociais, na atuação das organizações como um todo, incluídas aí as formas de liderança e a formação de líderes e de liderados.

Segundo Alves (2008), a habilidade de liderar é muito importante e espera-se que aqueles que ocupam cargos de gestão/liderança, sejam líderes. Nesse sentido, Araújo (2013) assevera que um dos principais fatores no alcance dos resultados das organizações são seus líderes, os quais motivam pessoas, são exemplos, inspiram confiança, contornam situações de contingência, e impedem que uma empresa decaia. Para o autor, os líderes podem contribuir para que a organização se destaque entre as outras no mercado, além de favorecerem na estruturação de novas organizações, novos conceitos, novas formas de trabalhar. Essa reinvenção de organizações propiciará o surgimento de uma nova sociedade.

Da pesquisa de Lima *et al.* (2012) extrai-se que o conceito de liderança muda com o passar dos tempos e derruba mitos; o papel de um líder antigamente voltava-se às necessidades das organizações (era Clássica) e como passar do tempo começou a direcionar o potencial humano na busca de objetivos e resultados dentro das organizações, podendo também inserir novas culturas e estratégias.

Por seu turno, Felix *et al.* (2014) acentuam que os líderes influenciam liderados e estes também influenciam seus líderes, portanto o relacionamento entre os membros da equipe pode interferir no estilo que o líder adotará. Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo melhor se adapta às situações para o alcance imediato dos objetivos organizacionais. Os autores citam as qualidades que um bom líder precisa ter como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura, mas a principal virtude de um líder é a sua boa relação com seus liderados, pois isso indica que ele os considera e respeita.

Félix *et al.* (2014) ressaltam que o desafio atual dos líderes é gerenciar a diversidade de ideias, criatividade e os diferentes comportamentos dos integrantes de sua equipe, para cumprir a missão organizacional, seja ela social, de lucratividade ou mesmo filantrópica.

Na visão de Goedert e Cardoso (2009), o estilo gerencial do líder contemporâneo deve promover um ambiente participativo e criativo, livre dos padrões comportamentais do passado, o qual propicie um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e inovação, resgate e inspire a confiança das pessoas, promova o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Passos (2014) frisa que a formação de líderes que motivem suas equipes por meio de tipos de lideranças consagradas, influenciará na formação de equipes de trabalho produtivas e eficazes, capazes de alcançar objetivos. Por seu turno, Santiago (2007) afirma que o estilo de liderança promove a unidade do grupo, quando estimula, facilita, agiliza as atividades de forma natural, e leva a um comprometimento espontâneo, que resulta da credibilidade e da confiança mútuas entre líder e liderados.

Na esteira da liderança, Goedert e Cardoso (2009), entendem que os líderes devem refletir sobre os novos estilos de gerenciar e focarem-se nos objetivos organizacionais para conduzir seu grupo nessa direção. Além disso, estes autores destacam que o líder, na era do conhecimento, deve ser agente motivador, contribuir para o desenvolvimento do espírito empreendedor e, por meio de uma cultura participativa, auxiliar na realização pessoal dos seus comandados.

Nesse contexto, despertam questões importantes: o que é ser líder, quais suas principais características na liderança contemporânea? como conceituar liderança? como identificar o melhor estilo de liderança a se seguir? qual o papel do líder nas organizações contemporâneas? quais os resultados de uma má influência de um líder?

Para encontrar respostas a essas indagações neste estudo buscou compreender a visão de jovens empreendedores sobre o papel da liderança contemporânea no contexto das organizações.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em pesquisa realizada por Pereira e outros autores (2004), na qual foram analisadas 11 dissertações de mestrado e 4 teses de doutorado, com o objetivo analisar estudos e dissertações sobre liderança produzidas pela UFSC, identificar os conceitos de liderança, os autores mais citados para fundamentar liderança, sua evolução, suas formas, seus estilos, identificar as definições de líder, as características citadas como importantes no comportamento, entre outros objetivos, constataram que os trabalhos apresentam uma diversidade de enfoques quanto às teorias de liderança que podem ser englobados em sete grandes grupos: liderança situacional; liderança e competência; mudanças e novos paradigmas da liderança; liderança e gestão do conhecimento; liderança e poder; liderança e clima organizacional e estilos de liderança.

Nas análises dos estudos dos autores antes mencionados (SANTIAGO, 2007; ALVES, 2008; ARAUJO, 2013; LIMA *et al.*, 2012; FELIX *et al.*, 2014; PASSOS, 2014; GOEDERT; CARDOSO, 2009) constatou-se uma dificuldade em caracterizar o papel do líder no atual contexto social e tecnológico, bem como em se definir o melhor estilo de liderança adequado às organizações contemporâneas.

Destarte, surge o seguinte questionamento: **qual a percepção dos jovens empreendedores sobre o papel da liderança contemporânea no contexto das organizações?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Com esta pesquisa tem-se, como objetivo geral, compreender a percepção dos jovens empreendedores sobre o papel da liderança contemporânea no contexto das organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

Têm-se como objetivos específicos:

- a) identificar o perfil de alguns jovens empreendedores do município de Criciúma e região;
- b) conhecer as razões que impulsionam os jovens empreendedores a abrir o próprio negócio; e
- c) analisar os discursos dos jovens empreendedores sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema deste trabalho foi escolhido devido à importância de se conhecer a percepção dos jovens empreendedores sobre o papel da liderança contemporânea no contexto organizacional. Trata-se também de área de interesse do pesquisador, que convive com jovens empreendedores e percebe suas inquietações acerca do assunto.

Em pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, conforme anteriormente mencionado, Pereira *et al.* (2004), encontraram uma quantidade ínfima de teses e dissertações que abordavam este tema, fato que levantou alguns questionamentos: por que um assunto tão discutido na literatura recebe tão pouca atenção dos pesquisadores? E, será que esta pouca atenção decorre exatamente desta grande gama de publicações, levando os pesquisadores a não visualizarem novas abordagens, considerando o assunto esgotado?

Pereira *et al.* (2004) constataram que ainda há muito a ser pesquisado, autores recentes que não foram citados e teorias que não foram aplicadas tanto em âmbito acadêmico quanto organizacional, contrariando a hipótese de que o assunto já esteja esgotado, e sim que ainda há muito que se apurar relacionado a este tema, que é fundamental às organizações. Essas argumentações justificam a necessidade de se realizar esta pesquisa.

A realização desta pesquisa é viável porque existe extensa bibliografia sobre o tema liderança e, inclusive, vários artigos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações a ele relacionados disponíveis nos repositórios das universidades.

Para a comunidade acadêmica, este estudo auxiliará com suas informações e resultados para que estudos futuros sejam realizados, em maior profundidade, especialmente no tocante ao novo perfil de líder e novos estilos contemporâneos de liderança.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se explana sobre o empreendedorismo e liderança, temas centrais da pesquisa, revelando-se os principais conceitos sobre empreendedorismo, bem como sobre a liderança e o poder, as principais teorias da liderança e os estilos tradicionais e contemporâneos da liderança, na visão de alguns pesquisadores nacionais.

3.1 EMPREENDEDORISMO

Ao longo dos anos surgem cada vez mais empresas, com produtos alternativos e propostas inovadoras que diferem dos modelos mais conservadores de organização. Elas surgem ou se reinventam em meio à crise, e são comandadas por empreendedores, os quais, segundo Baggio e Baggio (2014, p. 27), são “inovadores de contextos” e, além disso, podem ser vistos como “o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 37).

Na opinião de Baggio e Baggio (2014, p. 26), o empreendedorismo pode ser compreendido como “a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação”, e acrescentam que empreender “é a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.”

O empreendedorismo no Brasil se aprimorou a partir da década de 1990, com o surgimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o qual fornece ao empreendedor brasileiro o suporte necessário para a abertura de uma empresa, difundindo, assim, o empreendedorismo de uma maneira mais intensa e organizada no Brasil (DORNELAS, 2001).

O empreendedorismo cresce no Brasil mesmo diante da atual crise financeira e da falta de investimentos por parte dos empresários, que costumam agir com maior cautela quando as perspectivas do mercado são desfavoráveis para o aumento da produção e a busca por parcerias comerciais. Segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor-GEM* (2017), o empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer: 75% dos empreendedores nascentes – aqueles que estão envolvidos com a abertura de uma empresa – estão buscando esse caminho porque

encontraram um nicho de atuação. Houve uma ligeira melhora na proporção de novos negócios por oportunidade. Foram 57,4% em 2016, contra 56,5%, em 2015; as mulheres já correspondem a 51% dos empreendedores iniciais; os mais velhos e os mais novos também estão procurando mais o empreendedorismo, em 2012, 7% dos empreendedores iniciais tinham mais de 55 anos, em 2016 esse número saltou para 10%. Já os brasileiros empreendedores entre 18 e 24 anos passaram de 18%, em 2012, para 20% no ano passado.

Um empreendedor, segundo Zen e Fracasso (2008), não é um inventor, mas um indivíduo que produz inovação seja fabricando um novo bem, ou abrindo um novo negócio, ou, ainda estabelecendo um novo modelo de gestão organizacional. Em seu estudo, os autores destacam que pode haver quatro tipos de empreendedores: o empreendedor individual, o intra-empendedor, o empreendedor coletivo e o empreendedor social, cada uma com suas motivações, barreiras e desafios, que divergem em características, mas possuem um mesmo objetivo: construir um novo empreendimento.

No mesmo sentido, Felipe e Santos (2017) entendem o empreendedor como um indivíduo que por seu comportamento e atitudes toma decisões como abrir uma empresa, ser proativo no trabalho em uma organização e ser inovador. No seu comportamento diferenciado há um elemento comum que é identificar, buscar e aproveitar oportunidades econômicas.

Coan (2011) estudou as características de personalidade que marcam o perfil do empreendedor na abordagem de autores como Mc Clelland (1972) e Drucker (1986), e constatou que entre os traços comuns aparece a liderança.

O tema liderança tem sido estudado com muita frequência por autores como: Benni (1996), Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996) Kotler (2000), Robbins (2002), Kilimnik e Castilho (2004), Bittencourt (2004), Bergamini (2007), entre tantos outros. Eles falam sobre a liderança e seus estilos tradicionais (teoria dos traços, liderança situacional, teoria contingencial, teoria do caminho-objetivo, teoria comportamental e liderança carismática e transformacional) e apresentam os estilos contemporâneos (liderança servidora, ética, espiritual, autêntica, compartilhada, distribuída e híbrida).

Muitos artigos, trabalhos de conclusões de curso e dissertações realizados por pesquisadores brasileiros têm abordado o tema liderança, por isso optou-se por utilizar as conclusões desses trabalhos para embasar a fundamentação

teórica sobre liderança, destacando-se, entre eles: Topanotti (2015), Vicente (2005), Oliveira (2009), Pontes (2008), Pereira *et al.* (2004), Benevides (2010), Lara (2012), entre outros.

Considerado que o assunto liderança está relacionado ao tema empreendedorismo, na próxima sessão aborda-se o tema liderança, seus conceitos, seus estilos tradicionais e contemporâneos.

3.2 LIDERANÇA: PODER E INFLUÊNCIA

A liderança, na opinião de Vicente (2005), é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento e crescimento empresarial, pois contribui para o alcance de expressivos resultados operacionais e o consequente aumento da eficiência. Segundo a autora, liderar não é obter poder, mas sim descobrir o poder que existe nas pessoas e estimular o uso do raciocínio e da criatividade em prol dos objetivos pessoais e da organização. A autora ressalta a importância de um administrador conhecer a motivação humana para liderar e, dessa forma, descobrir o poder que existe nas pessoas, tornando-as mais criativas, mais auto-realizadas e dispostas a trabalhar em prol da organização e para o alcance de seus objetivos pessoais.

Sobre liderança e poder, Pereira *et al.* (2004) discorrem que liderança e poder são conceitos que se relacionam e determinam as estruturas de relações atitudes e comportamentos no ambiente organizacional. Os autores apresentam o entendimento de Stonnere Freeman (1985) de que poder é a capacidade influenciar pessoas, ou seja, a capacidade de mudar as atitudes de indivíduos ou grupos e liderança é o processo de dirigir e influenciar nas atividades profissionais dos membros de um grupo (PEREIRA *et al.*, 2004)

Tocante à liderança, Passos (2014) assevera que de certa forma, ela é um tipo de poder pessoal, por meio do qual uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. O autor acentua que toda organização deve ter um conjunto de pessoas com habilidades e competências que possam ser influenciadas por um grande líder a fim de formar equipes de trabalho produtivas e eficazes, capazes de alcançar objetivos.

Segundo Félix *et al.* (2014), liderar é mais do que ter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos, pois possui conhecimento e

competência, para ajudá-lo em seu desempenho. Os autores esclarecem que, atualmente, a palavra liderança está associada ao sucesso, ao poder de influenciar as pessoas para o alcance de objetivos. Não mais se vê o líder como um comandante dominador, mas sim como um educador, cuja arma não é mais o controle, o poder da hierarquia, mas a capacidade de encorajar, desenvolver e motivar a equipe.

As últimas décadas caracterizaram-se pela aplicação da liderança como gestão, conforme menciona Diório (2008). Além disso, a concepção do líder autoritário (chefe dotado de poder) foi deixada de lado.

Diório (2008, p. 35) define o poder como “a capacidade que um indivíduo possui de controlar o comportamento de outrem, independentemente da vontade deste.” Nas organizações produtivas, o poder emana dos donos do capital nas sociedades capitalistas; e da facção que o controla o Estado nas sociedades coletivistas. Outra forma alternativa de exercer o poder é a detenção de conhecimentos técnicos necessários à operação e à administração do empreendimento (DIORIO, 2008).

Wagner (2010) diferencia liderança e empreendedorismo, afirmando que ambos têm a ver com poder, porém o poder do empreendedor é fazer e o do líder é influenciar. O poder do líder lhe é concedido e deriva de sua moral reconhecida e concedida pelos outros, e ele possui capacidade de influenciar os outros; o poder do empreendedor é conquistado pela acumulação de atributos: força, conhecimento e propriedade. A principal virtude de um líder é a moderação, e a do empreendedor é a coragem.

Para esse contexto, Kanaane (1999) contribui falando que, para as organizações atingirem seus objetivos é necessária, a participação de administradores e líderes capazes de satisfazerem às demandas internas de acordo com o tipo e o porte de organizações que eles administram, sendo que os seus desempenhos estão relacionados à eficiência e eficácia, na formulação e alcance dos objetivos propostos.

Sobre a liderança, Rocha (2009) entende que é importante para a organização trabalhar, de maneira específica, as características desejáveis e não desejáveis de seus líderes a fim de atingir uma maior efetividade dos estilos de liderança que trarão como resultado o aumento da eficiência e eficácia organizacional.

3.2.1 A liderança e as controvérsias sobre o conceito

Segundo Pedruzzi Júnior *et al.* (2014), o tema liderança é de grande importância tanto para quem se encontra na posição de ser um líder, quanto aos que são liderados e muitas vezes ocorre uma má interpretação sobre administrar x liderar. Frequentemente a liderança é confundida com boa administração que diz respeito a alcançar objetivos organizacionais e monitorar resultados, enquanto que a liderança, não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder, as quais devem possuir conhecimento, habilidade e especialização nas relações interpessoais, carisma, independentemente da posição ocupada na organização.

Segundo Martins *et al.* (2012), desde a antiguidade o ser humano se interessa pela natureza da liderança e busca definir as características de um líder. Inicialmente comparavam-se as características de líderes e não líderes, e as diferenças entre um líder de sucesso e um malsucedido. Atualmente, muitos são os autores (DINIZ, 2007; DAMIÃO, 2010; ZENGER, FOLKMAN, 2008; KRAMES, 2006, entre outros) que tentam entender porque a liderança influencia nos modelos de gestão adotados e porque muitas organizações estão adequando ao seu perfil os vários estilos de liderança. O assunto divide opiniões e gera conflitos, principalmente por sair do plano puramente operacional, e ir de encontro a uma sociedade em que o conhecimento é a moeda de troca e determinante para se obter o poder.

Vicente (2005, p. 10) preconiza que a liderança é produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, responsabilidade, entre outros, e que todo líder “é um bom administrador, mas nem todo administrador é um bom líder, pois liderar quer dizer que vamos lidar com pessoas, onde o administrador corre o risco de não se sair bem.”

Em termos científicos, segundo Vicente (2005), ninguém foi capaz de determinar como se faz um líder, porém as experiências confirmam que as habilidades de liderança podem ser desenvolvidas pelo ensinamento e pela experiência de vida.

Borges e Baylão (2007) afirmam que a liderança não é uma habilidade nata, privativa de poucos, e que ela pode ser aprendida, assimilada, adaptada, incorporada, via cursos, universidades, treinamentos, outras formas, a fim de que o ser humano obtenha características, virtudes, competências e habilidades especiais que o torne líder.

Nesse contexto, Pontes (2008) destaca que o chefe das décadas de 60, 70 e 80, exercia mecanicamente as atividades administrativas de planejar, organizar, controlar e corrigir. Contudo, as empresas, principalmente no fim dos anos 80, sentiram a necessidade de ter funcionários mais dedicados, o novo chefe, agora chamado de líder, e é aquele que consegue estimular os funcionários ao alcance dos objetivos e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Pontes (2008) ressalta que liderança não é o único fator que influencia no desempenho de grupos de trabalho, pois dependendo do tipo de líder, as equipes podem ser motivadas, comprometidas, vencedoras.

Pontes (2008) descreve as três abordagens no conceito de liderança propostos por Bergamini (1997): 1) alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza (dom nato); 2) preocupação com aquilo que o líder faz, ou seja estabelecer a correlação entre o comportamento do líder e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático; 3) teorias situacionais trabalham com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Defendem a ideia de que os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Sobre as controvérsias nas explicações da natureza da liderança, Carlos, Bazon e Oliveira (2011) evidenciam que a primeira refere-se às próprias características de um líder, se natas ou aprendidas; a segunda controvérsia apresenta-se quando se questiona se as características individuais de liderança são universais ou dependem de condições organizacionais específicas.

No primeiro caso, as características de um líder são aplicáveis a qualquer tipo de organização, pois dirigentes que possuem essas qualidades seriam sempre bons líderes, independentemente da organização em que trabalhassem. No segundo caso, a liderança depende das condições organizacionais e a eficácia da liderança dependeria da adaptação do dirigente a cada situação ou contexto organizacional (CARLOS, BAZON, OLIVEIRA, 2011).

Dessa forma, Pazini e Fagundes (2010) ressaltam que é importante entender a Liderança sobre três aspectos: como competência, relevante e necessária para o sucesso dos gestores dentro das organizações; como habilidade, baseada no conhecer e saber fazer; e como comportamento de Líder, onde a moral,

os princípios e valores serão uma ampliação da pessoa do líder e representarão o grupo e os anseios sociais dos envolvidos.

3.3 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS TRADICIONAIS

Segundo Guimarães *et al.* (2016) comentam, na literatura da área, encontram-se diversas teorias sobre liderança, e citam Santos (2016) que destaca as seguintes: a) teorias com foco no líder; b) teorias centradas no contexto; c) teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor; e, mais recentes, d) teorias com foco nos relacionamentos do grupo.

Na visão de Lara (2012), as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos: a) Teoria de traços de personalidade (características marcantes de personalidade possuídas pelo líder); b) Teorias sobre estilo de liderança (maneiras e estilos de comportamento adotado pelo líder; e c) Teorias situacionais de liderança (adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação).

3.3.1 Teoria dos traços

Oliveira (2009) ressalta que os estudos da liderança, no início, buscaram identificar as características e os traços de personalidades dos líderes. Carlos, Bazon e Oliveira (2011), acrescentam que a teoria de Traços de Liderança surgiu em meados dos anos 30 com pesquisas que identificaram cerca de 80 traços associados à liderança, sendo que outras descobertas levaram a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum dos traços garante o sucesso. Tal teoria evidencia um conjunto de traços da personalidade do líder, específicas e marcantes, que o dotam de um poder de influenciar pessoas e alcançar eficiência.

Sobre a teoria dos Traços, Rocha (2009) conclui que os líderes possuem características natas, oriundas da genética, ou seja, já nascem com o perfil de liderança. Esse perfil é composto por traços de personalidade como físicos, intelectuais, sociais e relacionados a tarefas.

Segundo Lara (2012), as Teorias de traços de personalidade são as mais antigas de liderança, e conforme essas teorias, o líder possui alguns traços

específicos de personalidade que o diferenciam das demais pessoas. A autora cita alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como: a) traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso; traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; b) traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e c) traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Além dos traços mencionados, Lara (2012, p. 11) destaca que “o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”.

Segundo Pedruzzi Júnior *et al.* (2014), com o passar do tempo a abordagem baseada nos traços tornou-se ineficaz, pois as combinações de características não permitiam identificar com consistência os líderes dos não-líderes, ou eficazes dos não-eficazes, e também falhou porque não se considerava que fatores externos pudessem influenciar na liderança.

No pós-guerra, surge a Teoria Comportamental, advinda da Escola de Relações Humanas, que passa a valorizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança, e não mais as características natas de personalidade (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.*, 2014), conforme se verificará em momento oportuno.

3.3.2 Liderança situacional

A Liderança Situacional, criada por Hersey e Blanchard em 1986, foi pesquisada por Modesto (2007) com o objetivo geral de mostrar como a liderança focada nas situações influencia nos processos gerenciais numa organização. O pesquisador considera importante que a liderança seja discutida em todos os aspectos (pessoal, emocional, técnico, ambiental, entre outros), pois é a partir destes que se analisa se os líderes e liderados são ou não eficazes para a organização. Outro fator evidenciado é a motivação dos seguidores que representa o elo entre líder e liderado (MODESTO, 2007).

Em seu artigo sobre Liderança Situacional, Oliveira e Chamarelli (2011, p. 4) afirmam que ela “resume-se na ideia de que o estilo tem que se adequar à situação para ser eficaz e esta situação envolve os funcionários, a empresa e a tarefa.” Os autores entendem que nesse tipo de liderança, os líderes devem adaptar seus estilos de liderança às demandas, isto significa que o líder deve lidar com a

complexidade dos liderados que possuem diversas motivações e objetivos. Rocha (2009) corrobora ao apontar que na liderança situacional, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

A respeito da teoria situacional, Carlos, Bazon e Oliveira (2011) entendem que este modelo estabelece uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores. Assim, à medida que cresce a maturidade dos colaboradores, o líder deverá cuidar do seu relacionamento com seus seguidores.

Conforme Pereira *et al.* (2004) a liderança situacional baseia-se na premissa de que, para pessoas com pouca maturidade, é preciso mais controle e estruturação das tarefas e apoio sócio emocional, controle este que deve diminuir à medida que a pessoa se torne capaz; para pessoas com alta maturidade, não é mais necessário apoio sócio emocional.

Para Romano (2002, p. 22), na Liderança Situacional “a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respectivas maturidades, ou seja, em suma, em busca da eficácia gerencial”.

Estrabelli, Pellegrini e Dias (2015) consideram que a maturidade profissional é um fator chave nesse estilo de liderança, assim como o relacionamento entre líder e liderado.

Sobre a liderança na teoria situacional, Santiago (2007, p. 38) comenta que ela deve diversificar conforme a maturidade dos subordinados em relação à atividade a ser executada, e entende maturidade, nesse caso, como “a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho”. O autor acrescenta que, nesse tipo de liderança, o relacionamento administrador-subordinado passa por quatro fases: determinar o que deve ser feito; persuadir (no caso de subordinados imaturos); compartilhar (quando os liderados têm capacidade, mas se mostram inseguros); e delegar àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de delegar. Além disso, o líder é “o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento” (SANTIAGO, 2007, p. 40).

Conforme menciona Benevides (2010), determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento e o

comportamento que o líder adotará dependerá do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar.

3.3.3 Teoria contingencial

Rocha (2009) revela que no modelo de liderança contingencial, desenvolvido por Fred Fiedler, a eficácia e o sucesso da liderança, relacionam-se à harmonia entre o estilo de liderança e a favorabilidade da situação. Neste modelo são abordados dois estilos de liderança: “a liderança motivada para as tarefas, que oferece uma maior atenção na finalização das tarefas; e a liderança motivada para os relacionamentos, que procura manter boas relações interpessoais” (ROCHA, 2009, p. 33).

Nesse contexto, Santiago (2007) alerta que este modelo estuda as relações entre líder e subordinados que podem ser boas ou más; as tarefas estruturadas ou não, e o poder do líder, que pode ser grande ou pequeno, com um estilo de gerência voltado à tarefa ou ao relacionamento.

Quanto à avaliação do “grau de favorabilidade”, Rocha (2009) cita Maximiano (2005) que lista as situações que os líderes enfrentam que permitem avaliar o grau de favorabilidade: a) a relação líder-liderado; b) o grau de estruturação da tarefa; e c) o grau de poder do líder.

Segundo Lara (2012), a teoria contingencial explora o maior número de variáveis que cercam o processo de liderança, combinando-as com diferentes estilos de liderança, com o objetivo de conhecer como esses comportamentos diferentes dos líderes influenciam nos resultados da interação líder-subordinado. Nesse enfoque os resultados não derivam unicamente do tipo de personalidade do líder, mas dependem de outros fatores, tais como: das normas em uso pelos grupos, o tipo de trabalho desenvolvido, o clima favorável ou desfavorável com o qual se defrontam e muitos outros.

Lara (2012, p. 15) argumenta que o modelo contingencial de Fiedler “aponta situações favoráveis e desfavoráveis para o líder; isso quer dizer que alguns líderes saem-se melhor em determinadas circunstâncias, enquanto outros têm sucesso em outras situações diferentes. Assim, é destruído o mito do líder universal”.

Faz parte do enfoque contingencial de liderança a teoria conhecida como caminho-objetivo, na qual os subordinados devem ser considerados como pessoas bem intencionadas e o líder deve ajudá-las a se realizarem para ter sucesso (LARA, 2012), conforme se constata no próximo tópico.

3.3.4 Teoria do caminho objetivo

Rocha (2009) assevera que a teoria Caminho-objetivo, criada por Robert House, é muito valorizada nos contextos norte-americanos, canadenses e europeus, mas pouco conhecida no Brasil, e talvez possa ser o modelo situacional mais usado em termos gerais. O comportamento de liderança abordado nesta teoria divide-se em: liderança diretiva, orientada para desempenho das tarefas; liderança de apoio, orientada à manutenção do grupo; liderança participativa; e a liderança orientada para a motivação das pessoas.

Na teoria caminho-objetivo, conforme Pazini e Fagundes (2010), aponta-se como função do líder motivar os liderados para alcançar os suas metas e objetivos, se forem compatíveis com os objetivos da organização. Assim como Rocha (2009), os autores evidenciam os quatro os estilos de comportamento dos líderes nessa teoria: a) liderança diretiva; b) liderança apoiadora; b) liderança participativa; e d) liderança orientada para a conquista.

Wilson (2011, p. 40) afirma que “esta teoria foca o comportamento estratégico que os líderes devem ter diante das variáveis dos liderados e das situações, além de dar ênfase ao fator motivação das pessoas.”

3.3.5 Teoria comportamental

Segundo Benevides (2010), depois do movimento dos traços, no final da década de 40, o foco passou a ser o comportamento dos líderes, que originaram as Teorias Comportamentais, que procuraram isolar as características do comportamento de líderes eficazes.

Rocha (2009, p. 19) leciona que na abordagem Comportamental “a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.” Enquanto que Santiago (2007) reverberando Tolfo (2000) declara que a abordagem comportamental, surgiu no pós-guerra, e concentrou-se nas funções e nos estilos de

liderança enfatizando a relação com o grupo, em que se percebe que os comportamentos podem ser aprendidos. Os estilos de liderança dividem-se em dois focos: orientado para a tarefa (autoritário), e, centrado no empregado (democrático).

Em Vicente (2005) encontra-se que a liderança comportamental estuda o estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, sem se preocupar com as características de sua personalidade, e, ainda, que existem três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Na liderança autocrática, o líder dita as regras, sem qualquer participação da equipe, determina as tarefas que cada um executará, ou seja, é um dominador, que espalha críticas e elogios pessoal. Na liderança liberal (*laissez-faire*) há liberdade para decisões individuais ou grupais, e uma participação mínima do líder, que não faz nenhuma avaliação nem estabelece regras, somente faz comentários sobre as atividades, quando interpelado. Na liderança democrática, há debates acerca das diretrizes e as decisões são tomadas pela equipe e assistidas pelo líder, que oferece aconselhamento técnico, quando necessário (VICENTE, 2005).

O resultado das atividades, destacado por Vicente (2005), conforme o estilo da liderança é o seguinte: liderança autocrática, maior quantidade de trabalho produzido; liderança liberal, não se saem bem nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade; estilo democrático, nível quantitativo não tão alto como no estilo autocrático, mas a qualidade é surpreendente.

3.3.6 Liderança carismática e transformacional

De acordo com Oliveira (2009), na liderança carismática o enfoque está em os seguidores atribuírem capacidades heroicas ou extraordinárias aos líderes, quando observam seus comportamentos, considerando-os, assim, dotados de poderes além dos humanos.

Santiago (2007) ressalta que uma das características mais marcante no líder carismático é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, e gerenciar suas atenções de modo envolvente, inspirador, animador e transformador, levando-os a um lugar onde nunca foram.

Ao citar House (1977), Franco (2014) salienta que os líderes carismáticos possuem alta confiança, são defensores da moral, e possuem grande capacidade de convencimento que os torna grandes formadores de seguidores.

Rocha (2009) também reverbera House (1977) e apresenta a lista de indicadores que aponta o grau que um líder pode ser considerado carismático: a) confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder; b) semelhança entre as crenças dos seguidores e as do líder; c) afeição e aceitação incondicional do líder; d) obediência espontânea ao líder pelos seguidores; e) envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização; e f) crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Por vezes também, a liderança carismática é confundida com outras tipologias de liderança como a transformacional e a transacional.

A liderança transformacional, segundo Lara (2012) refere-se à mudança, inovação e empreendimentos. Os líderes assim considerados são criativos, buscam novas áreas a serem exploradas, e quanto ao relacionamento são mais intuitivas e, conseguem entusiasmar as pessoas com seus projetos e sua maneira de ser. Os tipos de comportamentos desse modelo de líder são: a) influência idealizada como comportamento; b) influência idealizada nas atitudes; c) motivação inspiradora; d) estimulação intelectual; e e) consideração idealizada.

Rocha (2009) cita as quatro dimensões usadas para mensuração da liderança transformacional: a) carisma (capacidade de despertar confiança, respeito e orgulho nos seguidores; b) inspiração motivacional (capacidade de promover ações motivacionais, que geram altas expectativas); c) estimulação intelectual (capacidade de propor desafios constantes aos seguidores e estimular sua criatividade para desenvolver novas ideias; d) consideração individualizada (capacidade de dar atenção personalizada a cada seguidor faz com que o líder seja um *coach* ou mentor).

A liderança transacional, segundo Oliveira (2009), mostra o comportamento do líder no acompanhamento e orientação ao subordinado, distribuindo recompensas e motivando o subordinado. A liderança transacional possui dois fatores: a recompensa e o *feedback* tanto positivo como negativo.

Benevides (2010) leciona que os líderes transacionais utilizam a recompensa como fonte primária de poder que os seguidores aceitam e cumprem se estiver de acordo com suas necessidades, ou desejos específicos, como os citados por Pedruzzi Júnior *et al.* (2014): promoção, viagem e salário. Nesse caso, os líderes transacionais satisfazem o desejo dos liderados que em troca cumprem a tarefa determinada.

Lara (2012. p. 15) destaca que a liderança transacional “não é uma estratégia usada pela verdadeira liderança, mas é um recurso de uso dos condicionantes para atingir a produtividade com qualidade no trabalho.”

Resumindo: na teoria dos traços entende-se que o líder nasce com habilidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis; na abordagem comportamental estuda-se o comportamento do líder para compreender os estilos de liderança; na teoria situacional, o foco é o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica, sendo que a maturidade interfere nos resultados; na liderança contingencial, os resultados dependem da combinação dos estilos de liderança com o grau de favorabilidade de uma situação; na liderança caminho-objetivo, a função do líder é motivar os liderados para o alcance de suas metas e objetivos, se estiverem em consonância com os objetivos da organização; na liderança carismática a atenção volta-se à capacidade do líder atrair pessoas para si e motivá-las a segui-lo, e divide-se em transformacional que se liga à criatividade do líder em inovar e empreender, e transacional, relacionada à motivação por meio de recompensas que envolve trocas entre líder e liderados.

As variáveis que envolvem o processo da liderança são muito complexas (ROCHA, 2009) e por isso o estudo da liderança expandiu-se e resultou em novas teorias, as quais se descortinam na próxima seção.

3.4 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS CONTEMPORÂNEOS

Segundo Lima *et al.* (2014), a abordagem situacional e contingencial trouxeram avanços nas teorias da liderança, pois ajudaram a entender o fenômeno em múltiplos níveis. A partir da década de 1980 diversas abordagens inseriram novos elementos e dimensões que interferem na liderança, tais como: mudança na noção do que vem a ser líder, compreensão de que o líder possui uma visão articulada da organização associada a seus valores pessoais e a concepção de que o líder deixa de ser apenas influenciador do processo, para ser gestor de significados da equipe.

Descrevem-se na sequência, os estilos contemporâneos de liderança.

3.4.1 Liderança servidora

Martins *et al.* (2012) ao citar Hunter (2006) destacam que valores como caráter e ética estão cada vez mais presentes no ambiente organizacional, e talvez por isso a liderança servidora seja a mais importante no mundo corporativo contemporâneo, por tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo.

Correa e Piovesan (2015) apresentam as visões de autores como Lino e Silva (2011) e Felix (2010), os quais entendem que na liderança servidora o ato de liderar é algo grandioso, pois o líder servidor prioriza as pessoas, valoriza a capacidade humana desenvolvendo seus pontos fortes, está mais preocupado em desenvolver sua equipe e servi-la do que dar ordens a ela, torna-se mais um membro da equipe, e deixa de ser o centro das atenções. Desse modo a liderança servidora contribui para um ambiente de trabalho harmonioso, que motiva as pessoas e como consequência gera bons resultados organizacionais.

Segundo o entendimento de Lino e Silva (2011), o propósito dessa teoria não é criar um mundo perfeito, mas sim valorizar as potencialidades humanas, desenvolvendo seus pontos fortes, tendo-se como base da liderança não o poder, mas sim a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício. Em sua essência, esse tipo de liderança entende que o líder servidor agrega os papéis de investigador, treinador e analisador dos fatos, e sua tarefa é ser instrumento para facilitar as mudanças, erguer os obstáculos, motivar, desenvolver, melhorar e gerar resultados.

3.4.2 Liderança ética

Conforme Santiago (2007, p. 46) destaca, os termos liderança e ética tem recebido pouca atenção dos estudiosos, tanto que “apenas recentemente os pesquisadores começaram a considerar as implicações éticas da liderança”. O autor cita Robbins (2002) que diz que os líderes éticos devem usar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir aos outros, uma vez que sua eficácia relaciona-se ao conteúdo moral de seus objetivos e aos meios que utiliza para atingi-los.

Segundo o entendimento de Vendramini (2000, p. 172-173), os líderes contemporâneos preocupam-se “em transmitir respeito, coerência de discurso e

ação para disseminar um comportamento ético por toda a organização, seja nas operações técnicas, seja nos relacionamentos interpessoais”. O autor acrescenta que na prática a ética manifesta-se seguindo os preceitos estabelecidos pela organização, e os líderes estão concentrados nos problemas organizacionais e suas atuações são tímidas e reclusas no que se refere à contribuição para a sociedade.

3.4.3 Liderança espiritual

Santos (2015) em sua pesquisa apresenta um quadro no qual se encontram alguns conceitos de liderança espiritual, dentre os quais se destacam:

- a) Para Fry (2003), a liderança espiritual é um modelo que incorpora a esperança, visão/fé e amor altruísta, as teorias da espiritualidade no ambiente de trabalho e os resultados de compromisso e produtividade dos liderados;
- b) Reave (2005) entende que a liderança espiritual ocorre quando um líder encarna valores espirituais, tais como integridade, honestidade e humildade, servindo como exemplo de pessoa em quem se pode confiar e admirar;
- c) Fry e Slocum (2008) defendem que a liderança espiritual envolve motivar e inspirar os trabalhadores com valores altruístas para ter uma força de trabalho empenhada e produtiva.

Ao analisar o modelo da liderança espiritual proposto por Fry (2003) Santos (2015, p. 71) conclui que este tipo de liderança é responsável por cultivar os “valores do amor altruísta, ou seja, a cultura organizacional baseia-se no senso do pertencimento, na preocupação consigo e com o outro e na busca pelo bem-estar coletivo”. Esse estilo de liderança não considera as razões e o contexto das ações das pessoas, pois seu foco é o indivíduo e seu comportamento e o papel do líder como responsável pelo bem-estar dos liderados e pela criação de uma cultura do amor altruísta.

3.4.4 Liderança autêntica

O tema liderança autêntica ganhou o interesse de estudiosos no início da década passada, conforme destaca Vicentini (2015). Em meados da década de

1990, os estudiosos construíram uma teoria para dar uma resposta para aqueles que esperavam uma postura ética, moral e transformadora, diante dos inúmeros casos de envolvimento de empresas e líderes em escândalos de corrupção.

Vicentini (2015) cita algumas características do líder autêntico listadas por Begley (2006) e Sparrowe (2005), tais como: é capaz de produzir o efeito desejado, é eticamente aceitável, suas ações são reflexivas e conscientes e recebe as seguintes adjetivações: esperançoso, visionário, aberto, com respostas criativas para diferentes desafios, que se baseia em conhecimento, valores pessoais e que executa suas tarefas com habilidade. Além disso, a autora comenta que a autenticidade é entendida por estudiosos como antídoto para as crises de liderança, pois “as pessoas autênticas são verdadeiras, conscientes e fieis a si mesmas, qualidades adquiridas em sua formação, ao invés de imitar a personalidade de outra pessoa ou a figura de outro líder” (VICENTINI, 2015, p. 51).

Segundo Besen, Tecchio e Fialho (2017, p. 7), as teorias sobre liderança autêntica, em linhas gerais, sugerem que “a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, auto aceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos”. Os autores citam dois aspectos importantes da liderança autêntica: o primeiro refere-se à coerência de suas ações e a sua capacidade de influenciar os liderados para que tenham comportamentos proativos, éticos e responsáveis; e o segundo, trata-se do papel fundamental do líder autêntico na construção de um ambiente de confiança e integridade que ofereça suporte para os processos da gestão do conhecimento (BESEN; TECCHIO, FIALHO, 2017).

Todas as características de uma liderança autêntica são necessárias, pois nesta era do conhecimento, as organizações precisam de líderes que possuam autoconhecimento, padrões morais internos e valores que ajudem a combater as forças externas como: pressões do mercado, colegas e organizações com padrões éticos difíceis (VICENTINI, 2015).

3.4.5 Liderança compartilhada

Conforme evidencia Esper (2015), ao citar Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) e Pearce, Manz e Sims Júnior (2008), pode-se entender a liderança compartilhada como aquela praticada por todo o grupo em um processo

colaborativo, ao invés de ser exercida somente por um líder designado; todos os membros da equipe compartilham poder, influência e capacidade decisória.

Nesse contexto, Adriano e Ramos (2015) reverberam Fitzsimons, James e Denyer (2011) que atribuem as origens da abordagem da liderança compartilhada aos estudos da liderança baseada em equipes autogeridas (*self-managed teams*) em que todos os participantes agem como líderes, compartilham o processo decisório entre si, assim como das ações necessárias para o alcance dos objetivos perseguidos (PEARCE; MANZ; SIMS JUNIOR, 2008 *apud* ADRIANO; RAMOS, 2015).

3.4.6 Liderança distribuída

A liderança distribuída, conforme descrevem Adriano e Ramos (2015, p. 58), tem suas origens “nas pesquisas da liderança na área educacional. Para a liderança distribuída, a própria organização (a escola, Universidade, a empresa, etc.) é a unidade de análise, não a equipe”.

Segundo Esper (2015), os processos de liderança distribuída decorrem das interações entre líderes e liderados em um contexto organizacional e, ao invés de descrever quem é o líder, busca-se descobrir como a liderança surge na prática nas organizações.

Por seu turno, Guimarães *et al.* (2016, p. 5) citam a definição de Gronn (2002) de que a liderança distribuída é “a atribuição para um indivíduo ou grupo de indivíduos que agem em conjunto [...]”, e que se subdivide em três formas de modo colaborativo de engajamento: a) que surgem espontaneamente no local de trabalho; b) relação estreita entre os colegas; e c) relações estruturais e arranjos institucionais regulatórios. Assim, as responsabilidades se complementam e dependem de mais de um membro para o desempenho das funções organizacionais.

Santos (2015) cita os autores Gronn (2002) que entende que a liderança distribuída se materializa nas relações do grupo, e Spillane (2005) que declara que sua materialização decorre das interações e relações entre líder, liderados e contexto e formam um sistema de ação.

A liderança distribuída envolve dois aspectos evidenciados por Spillane e Zuberi (2009) e reverberados por Adriano e Ramos (2015): 1) *leader-plus* (a liderança nas organizações envolve múltiplas pessoas); e 2) foco nas práticas da

liderança resultante das interações entre líderes e liderados, mediadas por uma determinada situação ou contexto.

3.4.7 Liderança híbrida

Uma nascente abordagem da liderança relacionada ao estudo das Universidades é a proposta da liderança híbrida, que tem por principal representante Gronn (2008, 2009, 2011).

Segundo Gronn (2009, 2011), citado por Adriano e Ramos (2015) é mais adequado abordar a liderança como um fenômeno híbrido, do que distribuído, pois: (a) o termo híbrido é mais preciso na descrição da prática que inclui tanto os líderes individuais, quanto grupos; (b) a unidade de análise das práticas da liderança não deve ser mais a liderança distribuída, mas sim a configuração da liderança.

Adriano e Ramos (2015) comentam ainda que pesquisas realizadas por Coleman (2011), no contexto da educação básica, e Bolden, Petrov e Gosling (2008), e Collinson e Collinson (2009), na educação superior, concluem que as práticas de liderança não são nem totalmente individualizadas nos líderes singulares, nem totalmente distribuídas no grupo, e destacam tanto a importância de um líder forte, quanto a influência de toda a equipe nos processos de liderança, em outras situações. Collinson e Collinson (2009) propõem uma liderança mista (*blended leadership*), enquanto que Gronn (2009) sugere a adoção da expressão liderança híbrida, e criam uma contradição na busca pela tipicidade: “ou a liderança é individualizada ou é distribuída, enquanto que ao se afirmar que a liderança é híbrida, não se sabe de início o quanto a liderança será individualizada ou o quanto ela será distribuída” (ADRIANO; RAMOS, 2015, p. 58).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo disserta-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória pelo fato de se tratar de uma área pouco abordada (VERGARA, 2007). Quanto à abordagem, tem-se como qualitativa, sendo que os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevista em profundidade, do tipo grupo e discussão filmada, realizada com os associados da Associação de Jovens Empreendedores (AJE) e empreendedores do município de Criciúma e região.

O uso da entrevista em profundidade nas pesquisas em Administração, segundo Oliveira, Martins e Vasconcelos (2012, p. 11) apresenta como principal vantagem:

a possibilidade de enriquecimento do conhecimento no campo organizacional, por permitir que a questão investigada possa ser compreendida a partir da exploração da experiência e do ponto de vista individual dos atores sociais envolvidos no contexto organizacional, fazendo emergir dimensões de informações que poderiam escapar ao pesquisador quando este fica preso à números e estatísticas. Concordamos com Mattos (2010) ao afirmar que estas entrevistas servem a pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles e que isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas, e não se confunde com outro tipo de utilidade, a generalização indutiva, propiciada pela estatística.

A entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração produz novos conhecimentos e contribui à criação novas formas de compreender os fenômenos nos contextos organizacionais (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

4.2 LOCAL DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo foi realizado com empreendedores do município de Criciúma e região, alguns vinculados à Associação de Jovens Empreendedores (AJE) e outros não, a qual se trata de uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é a de

fomentar o empreendedorismo por meio da integração, incentivando o conhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional.

A AJE é formada por jovens empreendedores de até 40 anos que tem como principais objetivos a troca de informações e experiências, ampliação da rede de contatos e fechamento de negócios e parcerias.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos por intermédio de debates nos quatro grupos formados por integrantes de diversos setores (serviço, indústria e comércio). Entrevistas em profundidade realizada em grupo que têm como objetivo a discussão de um tópico específico [...] (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No dia e horário marcado, em uma sala da UNESCO, após a apresentação individual de cada integrante, discutiu-se sobre o tema liderança na contemporaneidade durante 40 a 60 minutos e, posteriormente, passou-se à consolidação dos dados para finalizar a discussão. Durante a conversa eles foram filmados. Posteriormente, assistiram-se as filmagens para a extração dos dados e coleta das palavras chave utilizadas.

O debate foi realizado na UNESCO, e a amostra consiste em 4 (quatro) grupos contendo entre 7 e 10 indivíduos.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Realizou-se a análise e interpretação de dados com o uso da técnica de categorização, que segundo Yin (2016) consiste em (1) compilar, (2) decompor, (3) recompor, (4) interpretar e (5) concluir. Para analisar os dados extraídos do debate, visualizaram-se os vídeos atentando para se encontrar definições, concordâncias e discordâncias entre os componentes dos grupos e as palavras chave identificadas.

Os entrevistados foram identificação na análise dos resultados por intermédio da sigla do grupo (G1, G2, G3 e G4) e da abreviatura da palavra entrevistado seguida do numeral a ele correspondente (ENTR. 01, ENTR. 02...). Para omitir frases descontextualizadas do estudo utilizaram-se os colchetes [...].

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo expõem-se os resultados da pesquisa realizada por meio dos debates em grupos de discussão, cujos dados foram analisados por meio da categorização (YIN, 2017).

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nesta seção tem-se como objetivo retratar o perfil dos 32 entrevistados, Jovens Empreendedores do município de Criciúma e região.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

ITENS	ALTERNATIVAS	%	UNIDADES	TOTAL
Gênero	Masculino	25	78%	32
	Feminino	7	22%	
Faixa etária	23 a 30 anos	5	15,6%	32
	30 a 35 anos	3	9,4%	
	35 a 40 anos	3	9,4%	
	Não declarou	21	65,6%	
Formação	Administração	4	12,5%	32
	Analista de Sistemas	1	3,1%	
	Arquitetura	2	6,2%	
	Bacharel em Design	1	3,1%	
	Contabilidade	1	3,1%	
	Direito	3	9,4%	
	Engenharia Agrimensura/Agronomia	2	6,2%	
	Engenharia Civil	4	12,5%	
	Gestão Financeira	1	3,1%	
	Publicidade e Propaganda/Comunicação	2	6,2%	
Ramo de Atividade / Área atuação	Não declarou	11	34,4%	37*
	Escritório de Advocacia	3	8,1%	
	Empresa de Engenharia ou similar	8	21,6%	
	Confecções	1	2,7%	
	Liderança universitária	1	2,7%	
	Prestação de serviços/consultoria	2	5,4%	
	Professor universitário	2	5,4%	
	Comércio de gêneros alimentícios	1	2,7%	
	Bar/Restaurante/Similares	2	5,4%	
	Contabilidade	1	2,7%	
	Provedor de Internet	1	2,7%	
	Associação Comercial	2	5,4%	
	E-commerce	2	5,4%	
	Análises clínicas	1	2,7%	
	Representação Comercial	1	2,7%	
	Arquitetura e urbanismo	2	5,4%	
	Consultoria de <i>marketing</i>	3	8,1%	
	Hostel	1	2,7%	
	Comunicação visual/publicidade e propaganda	2	5,4%	
	Gestão de marcas	1	2,7%	

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2017).

Nota: * alguns empreendedores apontaram mais de um ramo de atividade/área de atuação

Ao analisar o perfil dos empreendedores que participaram dos grupos de debate constata-se que 25 são do gênero masculino e 7 do gênero feminino. Entre os que declararam sua idade, a média de idade dos entrevistados está na faixa etária dos 23 a 30 anos, sendo que 21 pessoas não declararam sua faixa etária e a idade mais alta declarada foi de 40 anos. Quanto ao curso de formação, 7 pessoas não a declararam, porém outros declararam que têm formação na área do Direito, Engenharia civil, administração, direito, engenharia agrimensura e administração, entre outros citados. Dos 32 entrevistados, a maioria informou que trabalha no ramo de prestação de serviços em diversas áreas, sendo que alguns apontaram mais de uma atividade.

5.2 A PERCEÇÃO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES SOBRE A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção trazem-se os resultados da consolidação das categorias apontadas pelos empreendedores durante os debates nos grupos de discussão.

5.2.1 O perfil das novas gerações de liderados

Quanto ao perfil dos liderados das novas gerações apresentado pelos membros dos grupos de discussão, estes consistiram em três subcategorias, quais sejam: i) os empreendedores muitas vezes não compreendem as novas gerações e têm dificuldades para influenciá-las; ii) falta de clareza dos objetivos pessoais da nova geração de liderados; e iii) líderes precisam apresentar para os liderados os propósitos da organização. Para compreender o conteúdo de cada subcategoria, o Quadro 1 descreve a percepção dos líderes a respeito desta dimensão.

Quadro 1 – O perfil das novas gerações de liderados

O perfil das novas gerações de liderados	
Os empreendedores muitas vezes não compreendem as novas gerações e tem dificuldades para influenciá-las	Dificuldade das novas gerações entenderem que precisam crescer no mercado de trabalho gradativamente
	Dificuldade de lidar com a inovação e os colaboradores da nova geração
	Liderados apresentam dificuldades de aprender
	Liderados com baixa maturidade para compreender que precisam crescer gradualmente no mercado
	Liderados com baixa resiliência
	Nova geração com dificuldade de relacionamento
Falta de clareza dos objetivos pessoais da nova geração de liderados	A rotatividade nas empresas está crescendo muito
	A tolerância dos colaboradores hoje é cada vez menor
	Liderados não gostam de rotinas
	Liderados sem apego ao trabalho
	Liderados sem objetivos de vida
	Líderes precisam assumir a função de guiar os liderados
	Nem todos os liderados são autônomos para se autodesenvolver
Líderes precisam apresentar para os liderados os propósitos da organização	Capacidade de envolver os liderados nos objetivos organizacionais
	Despertar o sonho dos liderados

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2017).

Considerando o perfil das novas gerações, os grupos destacaram que os empreendedores, muitas vezes, não compreendem as atitudes dos liderados e têm dificuldades para influenciá-las. Essa incompreensão justifica-se pela dificuldade das novas gerações entenderem que precisam crescer no mercado de trabalho gradativamente. O que se percebe na contemporaneidade é que os jovens quando encerram o ensino superior, apresentam atitudes imediatistas, pois são ávidos por independência e sucesso na carreira, conforme é destacado no Grupo 1:

Eu tenho a impressão que hoje em dia o pessoal que **sai da faculdade ninguém mais quer ser empregado, todo mundo quer ter o próprio negócio.** A questão do sonho, **eu quero ter a minha empresa,** eu quero trabalhar a hora que eu quero, quero acordar na hora que eu quero, **ficar em casa, chegar na hora que eu quiser, viajar** [...] (G1, ENT. 05, grifo nosso).

Essa reflexão traduz o senso de autonomia que nem sempre um trabalho formal pode proporcionar.

Nesta esteira, percebe-se a necessidade de uma liderança servidora, ou seja, é necessário um líder servidor que compartilhe o seu aprendizado, conquiste a confiança destes jovens empreendedores para fortalecer o relacionamento entre líder e liderado, e ajudá-los a se desenvolverem a fim de que se tornem membro da equipe e gerem bons resultados à organização (LINO; SILVA, 2011).

Ao mesmo tempo em que os jovens apresentam comportamentos mais autônomos, as lideranças contemporâneas precisam saber lidar com a inovação e o novo perfil dos colaboradores da nova geração. Nesta questão, o Grupo 1 reitera a necessidade de os líderes estarem preparados para pensar diferente e ir além dos números, pois as organizações necessitam dar condições para o desenvolvimento de novas ideias e formas de se fazer as coisas, pois “[...] a gente tem que se **moldar a isso**, [...] a questão da **inovação**, é transformar em número, dar toda **condição dele se desenvolver**, se **realizar**, **se satisfazer no teu negócio** [...]” (G1, ENT.08, grifo nosso). Não se trata de somente instigar à geração de novas ideias, mas dar condições institucionais para que os liderados se sintam envolvidos com o negócio. É como se criasse um sentimento de pertença entre o liderado e organização.

Notam-se traços da liderança transformacional, a qual, segundo Lara (2012), refere-se à mudança, inovação e empreendimentos. Neste contexto, os líderes precisam ser criativos, buscar novas áreas a serem exploradas, e buscar entusiasmar as pessoas com seus projetos e sua maneira de ser, para que eles se sintam parte da organização e compreendam o papel que desempenham no alcance dos objetivos organizacionais.

Esse senso de pertença, nem sempre é correspondido por parte de todos os liderados, pois ainda é destacado pelos membros do Grupo 1 que a nova geração tem conhecimento superficial sobre tudo. Isso significa que o conhecimento existente é obtido de forma rasa e com baixa consistência. Essa evidência dá subsídio para afirmar que os liderados contemporâneos apresentam dificuldades em aprender, pois “[...] o que eu vejo hoje é que essa **geração não quer aprender nada**, quer aprender muito superficialmente [...] acha que sabe tudo, mas não sabe nada, daí quando tu falas, tu és o chefe chato, olha a **dificuldade de liderar os caras** [...]” (G1, ENT. 06, grifo nosso). Vale ainda mencionar que o fato de as novas gerações apresentarem dificuldades em aprender, traz aos líderes certos desafios de relacionamento, pois os liderados nem sempre compreendem que a organização da qual fazem parte, depende do seu empenho e proatividade para aprender sempre.

Este tipo de situação caracteriza uma liderança situacional em que líder deve trabalhar com a complexidade dos liderados que possuem diversas motivações e objetivos (OLIVEIRA; CHAMARELLI, 2011) e esta situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados (ROCHA, 2009).

Essa dificuldade dos líderes em obter o empenho dos liderados em apreender sempre é justificada pela baixa maturidade para compreender que precisam crescer gradualmente no mercado. Considerando a baixa maturidade, o Grupo 1 ainda sustenta que ela precede dos modismos que há no mercado em que todas as pessoas podem empreender, porém nem todas possuem o perfil para esse intuito. Segundo comentário do entrevistado 6 do Grupo 1, é

[...] um erro tu dizer pra todo mundo que **todo mundo tem que empreender, eu acho errado**, se criou uma legião de pessoas que vão ao mercado de trabalho achando que pode empreender e na verdade assim tu podes empreender **sendo funcionário** [...] é difícil tu achar o cara que queira sonhar contigo, porque ele quer ter um aplicativo, abrir um estúdio [...] (G1, ENT. 06, grifo nosso).

Essa afirmação traduz a importância do intraempreendedorismo cujos liderados podem se desenvolver profissionalmente no próprio trabalho, sem a necessidade de abrir um negócio próprio e seguir a onda do mercado.

A maturidade dos liderados é tratada na teoria da liderança situacional com a premissa de que, para pessoas com pouca maturidade, é necessário maior controle, estruturação das tarefas e apoio sócio emocional, porém para pessoas com alta maturidade, não é mais necessário apoio sócio emocional (PEREIRA *et al.*, 2004).

Nesse contexto, o Grupo 3 identificou, também, que as novas gerações possuem um nível de resiliência cada vez menor, ao passo que precisam ter um vínculo pessoal com a empresa, não estão satisfeitos e têm a necessidade de trabalhar apenas por recompensas financeiras, em comparação com as gerações passadas, que ansiavam por estabilidade e segurança, o que provocava uma maior predisposição a serem facilmente comandados.

*[...] parece que **a resiliência das novas gerações é menor**, antes o líder que puxava e dizia coisas; as pessoas seguiam com mais facilidade, hoje se tu não conseguires fazer com que de fato as pessoas **convirjam pro mesmo ponto** [...]"* (G3, ENT. 04, grifo nosso). Essa reflexão orienta à clareza necessária aos relacionamentos entre empresa e colaboradores, pois é importante que haja essa ligação entre os valores de ambas as partes.

O relacionamento entre empresas e colaboradores é tratado na teoria da liderança servidora, na qual o líder prioriza as pessoas e preocupa-se mais em servir

sua equipe do que dar ordens, deixando de ser o centro das atenções para tornar-se um membro da equipe, e juntos, criarem um ambiente de trabalho harmonioso (LINO; SILVA, 2011; FÉLIX, 2010 *apud* CORREA; PIOVESAN, 2015).

Sem essa ligação, os liderados acabam abandonando as empresas ou se tornando infelizes e, portanto, improdutivos em seu ambiente de trabalho, fato este que prejudica os relacionamentos na organização, pois as pessoas não trabalham por um objetivo em comum e causa a revolta dos que se frustraram por terem acreditado que entraram em uma organização diferente da que se revelou ser. “[...] *essa geração nova ta [sic] **todo mundo revoltado**, todo mundo achando que o mundo está virado, **nós perdemos o relacionamento** [...]” (G1, ENT. 03, grifo nosso). Os empreendedores acreditam que se relacionar mais seria uma solução, o que complementa o raciocínio de que deve haver transparência para que sejam bem expostos, para ambas as partes, os princípios de cada um, assim evitando essa revolta.*

Nesse enfoque, evidencia-se a liderança contingencial, na qual os resultados derivam das relações entre líder e subordinados que podem ser boas ou más; das tarefas estruturadas ou não, e do poder do líder (grande ou pequeno), com um estilo de gerência voltado à tarefa ou ao relacionamento (SANTIAGO, 2007).

a) Falta de clareza dos objetivos pessoais da nova geração de liderados

Por meio da análise das entrevistas também se pode destacar um nível cada vez maior de rotatividade nas empresas. As pessoas buscam por desafios diferentes, empresas com propósitos estão buscando por aprendizado, então, quando o liderado acredita que a empresa em que se encontra não tem mais condições de suprir aquilo que precisa, ele sai em busca de novas alternativas. “[...] *acabou até aquele **mito de ficar sempre na mesma empresa** né? Ninguém está garantido. Então onde tu vai **ficar é onde tu tens familiaridade** não só com o líder, mas com **o que a própria empresa gera pra ti**” (G3, ENT. 03, grifo nosso). Os empreendedores também comentam que já é um mito nas empresas contemporâneas as pessoas que permanecem por muito tempo na mesma organização. A percepção é de que, enquanto as gerações passadas se preocupavam mais em se manterem empregadas e suprirem suas necessidades básicas aguardando pelo aposento, período em que poderiam viver o que*

esperaram tanto para conquistar, hoje há uma ânsia por aproveitar o agora, sem pensar nas consequências do amanhã. Entende-se que a felicidade deve estar no dia a dia e não em um sonho distante que pode demorar muito tempo. Por isso os jovens se arriscam mais, erram mais e procuram estar em constante dinamismo.

Entretanto, muitos desses jovens não sabem exatamente onde querem chegar, No mundo atual, a informação é totalmente acessível e novidades surgem a todo o momento. Torna-se difícil às pessoas manterem o foco em apenas uma conquista, e isto conduz à busca incessante por renovação, o que muitas vezes pode ser uma perda de tempo, pelo fato de que nenhum projeto é realmente finalizado e o conhecimento é cada vez mais superficial. O Grupo 1 reforça esse sentimento quando cita que o *problema* é, **“eles não sabem o que querem. Eles dizem: quero comprar um carro, mas não é aquilo que vai satisfazer eles, ele vai comprar o carro e aí terminou o sonho?”** (G1, ENT. 02, grifo nosso).

Na teoria caminho-objetivo entende-se que é função do líder motivar os liderados para que alcancem suas metas e objetivos, se forem compatíveis com os objetivos da organização (PAZINI; FAGUNDES, 2010).

O grupo também destacou que é importante demitir os funcionários que não se identificam com a empresa e deixar que eles procurem o que realmente os fará felizes, e que procurar fornecer ao colaborador o que ele deseja é difícil, porque muitas vezes não é possível ser assertivo. **“[...] não é pegar e dar o que teu funcionário quer, as vezes tu pensa que ele quer uma coisa e não é o que ele realmente quer [...] demite esse cara pra procurar a outra vida entendeu? Então o líder tem que saber identificar também”** (G1, ENT. 01, grifo nosso).

Na liderança situacional, tem-se como objetivo geral mostrar como a liderança focada nas situações influencia nos processos gerenciais de uma organização, pois é pela análise de aspectos pessoal, emocional, técnico, ambiental, entre outros, que se analisa se os líderes e liderados são ou não eficazes para a organização.

Para o Grupo 2, essas atitudes imediatistas da nova geração podem ser prejudiciais. O líder encontra dificuldade em desenvolver as pessoas, pois para tanto, é preciso adquirir experiências que são construídas com o tempo, e esses jovens, muitas vezes, não têm a paciência necessária. É preciso estar o tempo inteiro se reinventando, dando novos desafios e tarefas; cabe à empresa se adequar aos novos tempos.

[...] Como é que tu consegues criar um plano para uma pessoa em longo prazo estar contigo? [...] Principalmente a geração Y, **jovem que está sempre numa busca de oportunidade**, a partir do momento que ele estagna numa instituição **ele vai querer passar para próxima**, e aí **a empresa tem que se reinventar**” (G2, ENT.10, grifo nosso).

Na teoria contingencial exploram-se as variáveis que cercam o processo de liderança, combinando-as com diferentes estilos de liderança, pois os resultados dependem das normas em uso pelos grupos, o tipo de trabalho desenvolvido, o clima favorável ou desfavorável com o qual se defrontam, e não derivam unicamente do tipo de personalidade do líder (LARA, 2012).

Observa-se a importância de se criar oportunidades de crescimento na empresa para preservar os bons colaboradores. Quando há um próximo desafio a ser alcançado o liderado tende a se esforçar mais, e se manter na empresa para conquistá-lo, já os que não veem perspectivas abandonam a empresa ou trabalham sem esforço.

Por meio dessas estratégias é possível se adaptar a uma geração focada no agora. As organizações contemporâneas devem se adequar, como afirma o Grupo 1:

[...] **não adianta ficar querendo que os caras mudem**, essa geração eles são muito mais líquidos, eu estou fazendo essa transição em curso mas eu sei o que vou fazer, **eles tão fazendo essa transição em curso, mas sem saber o que vão fazer**, esse negócio, eles **querem realmente mudar muito** [...] (G1, ENT. 02, grifo nosso).

O entrevistado também reforça que os novos liderados mudam o tempo todo em busca dos seus interesses, porém não estão convictos do que realmente querem. A realidade é que cada vez mais o ser humano será menos apegado ao trabalho, e sim ao propósito, a novas experiências e ao bem estar. O papel da empresa e dos líderes nesse processo não é o de fazer com que a natureza desses jovens mude, e sim, buscar meios para se adaptarem às mudanças.

Segundo a teoria caminho-objetivo, os subordinados devem ser considerados como pessoas bem intencionadas e o líder deve ajudá-las a se realizarem para ter sucesso, pois assim a organização também alcançará sucesso (LARA, 2012).

Esse nível baixo de apego ao trabalho e a busca constante por bem estar imediato faz com que cada vez mais a tolerância dos colaboradores seja menor; falta

resiliência para lidar com obstáculos e saber que são temporários, além da ausência de consciência de que, para se conquistar mais, é preciso esforço e dedicação. O grupo três identificou uma troca de papéis entre empresa e colaborador, e afirma que

[...] antigamente as empresas demitiam os funcionários né? E **hoje não, os funcionários é que demitem as empresas.** Porque às vezes tu chegas, não quero trabalhar aqui, **não gostei do ambiente, a luminosidade não tá boa, aquele cara é chato** e vai pra outro lugar. **Não tem mais aquela necessidade** de não preciso desse emprego (G3, ENT. 01, grifo nosso).

Essa inversão é consequência da nova geração que, cada vez mais, preza pelo bem estar e a felicidade instantânea, assim acabam não tolerando muitos problemas que nas gerações passadas eram considerados normais.

Segundo Oliveira e Chamarelli (2011, p. 4), na teoria situacional o estilo do líder, para ser eficaz, deve adequar-se a cada situação que envolve os funcionários, a empresa e a tarefa.

No passado também se identificavam trabalhadores que, muitas vezes, passavam a vida inteira fazendo o mesmo trabalho, eram tratados como meras engrenagens da organização, mas mesmo assim se mantinham em seus empregos pois era necessário para sua sobrevivência e realização de seus sonhos. Nos dias de hoje, as pessoas raramente conseguem suportar essa monotonia; os liderados não gostam de rotinas,

[...] **se você só mandar pra que eles executem eles vão se cansar**, como é o que acontece hoje em dia, a gente vai se cansando porque **não é o que a gente quer pra si**, a gente é muito assim **volátil**, hoje a gente quer isso, daqui a pouco a gente já quer assim, o ser humano é muito de não finalizar nada, então se ele tem **alguém sonhando por ele, dizendo aonde ele tem que ir é muito mais fácil** [...] (G1, ENT.04, grifo nosso).

Convém destacar a valorização do “eu” para as novas gerações, é fundamental trabalhar com o que se gosta realmente de fazer, e não apenas estar por estar, é importante haver um propósito, uma ligação envolvida. Há também o fato de que as pessoas querem fazer diversas coisas ao mesmo tempo, então, o papel do líder é importante no sentido de direcionar essas novas gerações de liderados e apontar o caminho correto a ser traçado.

Esse contexto enquadra-se na teoria caminho objetivo, na qual o papel do líder divide-se em: liderança diretiva, orientada para desempenho das tarefas;

liderança de apoio, orientada à manutenção do grupo; liderança participativa; e a liderança orientada para a motivação das pessoas.

Com relação aos colaboradores contemporâneos, que tem essa dificuldade em manter o foco em um objetivo específico, os entrevistados destacaram que os líderes precisam assumir a função de guia dos liderados,

[...] o líder toma 200 decisões por dia, a gente tem uma intensidade muito forte e isso vai te construindo uma personalidade, muitas vezes o liderado deixa de ter esses prazeres, **ele não quer risco, não quer tomar decisões, ele quer que alguém mostre o caminho** [...](G3, ENT. 06, grifo nosso).

Grande parte dos liderados não tem o costume de tomar decisões, se sentem inseguros nesse sentido; o líder, que na maioria das vezes tem uma experiência maior, deve agir como um guia, definindo as melhores estratégias a serem seguidas.

Segundo a liderança servidora, o papel do líder não é criar um mundo perfeito, mas sim valorizar as potencialidades humanas, desenvolvendo seus pontos fortes, tendo-se como base da liderança não o poder, mas sim a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício (LINO; SILVA, 2011).

Os empreendedores também tem a noção de que não dá para esperar a iniciativa dos funcionários pelo desenvolvimento do seu autoconhecimento, assim como é improvável que o mesmo se mantenha entusiasmado por conta própria, como reforça o Grupo 1,

[...] hoje **é uma fantasia** no meu ponto de vista, tu contratar todo mundo e **todo mundo ser tipo... Autodidata** né? **Ou todo mundo ser entusiasmado ou todo mundo saber o que tem que fazer** e as pessoas **não sabem nem o que elas querem pra vida delas** [...](G1, ENT.03, grifo nosso).

A fala também remete à falta de foco dos liderados que não sabem o que querem para suas vidas, então em uma empresa também não irão saber.

Um dos aspectos da liderança autêntica citados por Besen, Tecchio e Fialho (2015) refere-se à coerência das ações do líder e à sua capacidade de influenciar os liderados para que tenham comportamentos proativos, éticos e responsáveis que trarão benefícios a si próprios bem como à organização.

b) Líderes precisam apresentar para os liderados os propósitos da organização

Ainda referente às novas gerações de liderados, houve uma reflexão sobre o propósito que os leva a se dedicarem e se manterem em uma organização. O propósito foi um fator determinante muito comentado, pois os jovens procuram por empresas dinâmicas em que eles possam se desenvolver, crescer e se reinventar. Neste sentido, os empreendedores destacaram que os líderes precisam apresentar aos liderados os propósitos da organização, até mesmo no momento da contratação, assim evitando equívocos e frustrações. O Grupo 3 argumentou que “[...] *não adianta eu querer influenciar porque eu quero, tem **que ter um propósito pra equipe abraçar junto e fazer** [...]*” (G3, ENT. 06, grifo nosso).

Então, não há como influenciar alguém a se dedicar se não há um propósito para isso, não há uma razão, como os jovens não são mais movidos pelas necessidades básicas, é preciso que o líder tenha a capacidade de envolver os liderados nos objetivos organizacionais.

Uma das formas de envolver os liderados encontra-se na liderança compartilhada, na qual a liderança é praticada por todo o grupo em um processo colaborativo, ao invés de ser exercida somente por um líder designado; todos os membros da equipe compartilham poder, influência e capacidade decisória (PEARCE; MANZ; SIMS JÚNIOR, 2008 apud ESPER, 2015).

Para envolver os liderados é preciso entender quais são seus propósitos e assim fazer com que a empresa seja fundamental à realização destes. Caso não exista um propósito, é crucial despertar os sonhos dos liderados.

[...] a ideia do construir um **porque tu existes** parece bobagem, mas é algo que se tu não tem como uma **visão bem definida do pra onde você quer ir** as pessoas entram pelo trabalho e muitas vezes pelo salário e aí sim elas estão lá para trabalhar pelo salário delas, pra poder sobreviver e se tu de fato não dá essa causa então tu não pode reclamar que elas não **acreditam na mesma coisa que tu** [...]” (G3, ENT. 04, grifo nosso).

O líder precisa fazer com que o seu propósito caminhe junto com o sonho do liderado. É necessário estabelecer essa ligação de que, para que um se concretize o outro também precisa se concretizar, assim o liderado passa a buscar por resultados positivos para ambos. O entrevistado 04 reforça a ideia de se ter uma

razão de ser e do porque estar ali e também afirma que os líderes devem constantemente alimentar esse sentimento de vínculo de objetivo e que isso deve acontecer independente do ramo de trabalho; esse fator é compartilhado por todas as áreas.

[...] então eu acho que é muito uma questão de **tu saber o porquê e pra que tu existe**. Independente do negócio da pra fazer e depois é tu conseguir reavivar isso [...] na cabeça das pessoas constantemente, oh lembra porque você está aqui? Tu sabes por que tu estás aqui? Não é pelo salário, você sabe disso. Ah o salário também né, mas não é por isso que tu vens até aqui [...] (G3, ENT. 04, grifo nosso).

Para que as metas dos liderados caminhem junto com os objetivos da organização, pode-se aplicar a liderança distribuída como forma de manter o engajamento, uma relação estreita entre os colegas de modo que as responsabilidades se complementam e dependam de mais de um membro para o desempenho das funções organizacionais (GRONN, 2002 *apud* GUIMARÃES *et al.*, 2016).

5.2.2 Foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização

Em relação ao foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização, estes consistiram em duas subcategorias, quais sejam: i) contratar funcionários com o perfil correto para a empresa; ii) ninguém é insubstituível em uma organização; Para compreender o conteúdo de cada subcategoria, o Quadro 2 descreve a percepção dos líderes a respeito desta dimensão.

Quadro 2 – Foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização

Foco na seleção de liderados aptos para corresponder com os objetivos da organização	
Contratar funcionários com o perfil correto para a empresa	Foco na avaliação precisa do cargo versus perfil dos candidatos
	Identificar se o propósito do novo contratado é semelhante aos da empresa
	Monitoramento do desempenho após a contratação
Ninguém é insubstituível em uma organização	A padronização acaba com a dependência da empresa em relação ao colaborador
	A renovação agrega a empresa
	Selecionar pessoas capacitadas

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2017).

Na sequência explana-se sobre as categorias elaboradas pelos entrevistados.

a) Contratar funcionários com o perfil correto para a empresa

É importante para a organização manter atualizada sua missão, visão e valores e se constituir com pessoas que compartilham desses princípios. Desta forma, ao compor seu quadro de funcionários a empresa deve avaliar precisamente se o candidato se enquadra no que é proposto dentro da instituição, principalmente para que sejam atingidos os objetivos internos. Nesse sentido, o entrevistado do Grupo 1 diz que: “[...] *minha empresa ela tem valores e eu **só vou chamar pra minha empresa pessoas que tenham esses valores**, ética e moral, por exemplo. Vou tentar selecionar a pessoa perfeita pra aquele cargo lá, tentar evitar o estresse [...]” (G1, ENT. 08, grifo nosso).*

Faz-se também importante ter foco na avaliação precisa do cargo comparando com o perfil dos candidatos, evitando assim futuras insatisfações, para isso muitas vezes o líder precisa ter a humildade de delegar essa responsabilidade para profissionais com formação específica. O Grupo 01 destacou a importância desses profissionais para identificar entre os candidatos àqueles que possuem os princípios que a empresa almeja.

[...] comecei a trabalhar com duas moças psicólogas e aí eu vi a importância de ter esse tipo de profissional, acho que a gente como líder tem que passar essa função (contratação) pra outros, pegar o cara do RH e dizer **os meus princípios são esses, quero alguém assim** e quero que tu encontres a melhor pessoa, **o que eu mais fiz de errado em empresa até hoje foi contratar mal**, foi meu pior erro (G1, ENT. 06, grifo nosso).

O Grupo 03 ressaltou que facilita ao líder e à empresa se, ao invés de transformar um funcionário e seus ideais em algo que não faz parte dele, já procurar por alguém que tenha ideais semelhantes aos da empresa, para que o processo de adaptação seja menos desgastante. “[...] *tu não tem que convencer as pessoas a fazerem o que tu queres, tu tens que se relacionar pra encontrar pessoas que tem um propósito igual ao seu [...]*” (G3, ENT. 06, grifo nosso).

O processo de avaliação do colaborador não se encerra após a contratação. Identificar se o propósito do novo contratado é semelhante aos da

empresa, assim como o monitoramento do desempenho após a contratação fazem parte de todo o processo para integrá-lo como elemento real da organização, fato que também ajuda no desenvolvimento do profissional, pois permite ao líder orientar precocemente para que não haja desentendimentos futuros.

b) Ninguém é insubstituível em uma organização

Hoje com o alto nível de rotatividade nas empresas, os líderes buscam novas alternativas para não serem prejudicados. Um tema debatido entre os grupos foi a padronização das atividades desempenhadas por cada cargo, a mesma acaba com a dependência da empresa em relação ao colaborador. Os líderes pensam que essa dependência é prejudicial, tendo em vista que os liderados que ocupam cargos há muito tempo sentem-se seguros demais por saberem que ninguém tem o conhecimento necessário para substituí-los. Com a padronização e registro das atividades é mais fácil treinar novos colaboradores, assim os mais antigos continuarão se esforçando, pois perdem a segurança, é o que defende o Grupo 2.

[...] Estabelecemos uma sequência no trabalho e ninguém é insubstituível, questão particular mesmo... Tem mais que a gente fica alienada esses funcionários com mais tempo de serviço. Isso me trouxe justamente essa *visão de desgrudar e ter mais liberdade para o líder* [...] (G2, ENT. 07, grifo nosso).

O Grupo também destaca que o líder fica mais livre para definir os cargos e organizar a equipe, pois, independentemente do funcionário, o processo a ser realizado será o mesmo e dificilmente a produtividade vai ser afetada, pois já existe um padrão. “[...] *tu tem que enfatizar mais o processo em qualquer empresa. Aí tu começa a não ficar dependendo da pessoa, que tendo um processo qualquer pessoa vai desempenhar.*” (G2, ENT.05).

O fato de o líder não estar tão apegado àquilo que um funcionário em específico lhe proporciona acaba fazendo com que haja mais variação no quadro de funcionários, porque muitas vezes o que faz com que o colaborador permaneça na empresa é a estabilidade causada pelo receio do líder em não ter outra pessoa melhor, mas a variação nem sempre é ruim, muitas vezes o novo vem com conhecimentos para agregar na empresa e ela vai se reinventando a cada novo integrante o que só torna ainda mais positivo a padronização. “[...] *a gente não tem*

mais tanto apego [...] se o cara tá lá a tanto tempo pedir pra sair tudo bem, faz parte vão vir outros e você vai ensinar outro, eu acho que isso só tem a agregar.” (G3, ENT. 07).

Uma forma de verificar se a contratação está funcionando de maneira correta, e se a empresa está selecionando pessoas capacitadas é, no momento em que o líder, junto com sua equipe, montar um plano de ação para o alcance de algum objetivo, é possível ter a percepção daqueles do grupo que se destacam pelo seu engajamento e companheirismo, conforme comenta o Grupo 2, “*[...] quando tu montas um planejamento estratégico com participação da equipe você já observa ali quem é o teu funcionário de verdade, que quer vestir a camisa, que querem sair junto [...]*” (G2, ENT. 07).

A liderança distribuída decorre das interações e relações entre líder, liderados e contexto que formam um sistema de ação (GRONN, 2002; SPILLANE, 2005 *apud* SANTOS, 2015).

5.2.3 Foco na emancipação e autonomia do liderado

Em relação ao foco na emancipação e autonomia dos liderados, os entrevistados consistiram em quatro subcategorias, quais sejam: i) aprendizado a partir da experiência; ii) o interesse do líder perante os liderados; iii) o líder deve conhecer a equipe para delegar a cada colaborador as atividades mais adequadas; iv) o líder deve desenvolver e ensinar os liderados para compreender o conteúdo de cada subcategoria, o Quadro 3 descreve a percepção dos líderes a respeito desta dimensão.

Quadro 3 – Foco na emancipação e autonomia do liderado

(continua)

Foco na emancipação e autonomia do liderado	
Aprendizado a partir da experiência	A prática ensinou a ser líder
	Sentimento de ser um líder inacabado
O interesse do líder perante os liderados	As pessoas estão se tornando cada vez mais abertas e transparentes
	Cada vez mais os colaboradores são tratados como pessoas e não como números
	Deve ser dada a devida atenção aos colaboradores
	Líder precisa demonstrar empatia perante os funcionários
	O empreendedor pode consultar a equipe para tomar as decisões, isso faz com que a responsabilidade seja compartilhada
	Os funcionários são o bem mais precioso da empresa
O líder deve conhecer a equipe para delegar a cada colaborador as atividades mais adequadas	Cada colaborador alocado na sua função de acordo com as suas habilidades
	Considerar os talentos individuais para aproveitar o potencial
	Foco no autodesenvolvimento
	Incapacidade de compreender o seu papel
	O líder deve conhecer os processos da organização para poder coordenar
	O líder deve demonstrar que confia na capacidade dos liderados
O líder deve desenvolver e ensinar os liderados	Atenção dirigida na orientação dos valores organizacionais aos liderados
	Atribuir status a função para garantir um senso de responsabilidade
	Capacidade de compreender que precisa ensinar
	Criar sistema de rodízio de funções
	Investir nas pessoas independente do tempo que elas ficarem na organização

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2017).

Em seguida explana-se sobre estas subcategorias elencadas pelos entrevistados.

a) Aprendizado a partir da experiência

Os líderes contemporâneos devem estar em constante aprimoramento, em um mundo tão dinâmico em que tudo muda o tempo todo. O estudo é essencial nesse sentido, porém os líderes acreditam que a experiência é o fator mais importante e que apesar do valor do conhecimento científico, a prática agrega muito mais ao líder, pois aprender a lidar com as necessidades de uma organização vivenciando-as é alcançar caminhos que muitas vezes a ciência ainda não alcançou. O Grupo 2 destaca a ideia de que a prática ensina o líder:

[...] Acho que a liderança pode até se aprender em faculdade, mas eu não tenho o segundo grau, **vem de dentro...** Eu nunca fiz faculdade, mas desde

os 19 anos faz 20 anos que tenho um negócio próprio, nunca desisti. Quebrei 6. Esse é o meu 7, agora deu certo. [...] (G2, ENT. 06, grifo nosso).

Os entrevistados refletiram sobre o fato de o líder ter que, muitas vezes, cometer erros para aprender, o que faz com que ele alcance o sucesso só em certa fase da vida, e que o empreendedor não tem total conhecimento sobre tudo, o que o faz ter um sentimento de ser um líder inacabado. E o que faz com que ele alcance suas metas é a vontade, o empenho, sem isso não há condições de se chegar onde almeja.

[...] o empreendedor contemporâneo ele não sabe de tudo. Na real, ele sabe de tudo porque ele tem uma vontade, e se o cara chegou ao sucesso é porque ele tem uma vontade. Eu vejo que o problema do contemporâneo nessa situação é que não sabe como, e aí ele vai quebrando a cara, por isso que às vezes a gente tem sucesso já num certo tempo da vida [...] (G1, ENT. 03, grifo nosso).

Nesse contexto, colaciona-se o entendimento de Vicente (2009) de que liderar não é só ter poder, mas também descobrir o poder que existe nas pessoas e estimular o uso do raciocínio e da criatividade em prol dos objetivos pessoais e da organização.

b) O interesse do líder perante os liderados

Para uma boa gestão de um grupo, é primordial o interesse do líder perante os liderados, assim, o gestor tem a possibilidade de entender quais são as necessidades da equipe e de cada indivíduo, pois ele pode traçar planos para melhorar a qualidade de vida na empresa, ajudar os colaboradores a alcançarem seus objetivos. Isso também faz com que os liderados sintam-se valorizados por saberem que o líder se preocupa e zela por eles, assim melhora o clima organizacional e aumenta a produtividade da equipe.

Sabe-se que o modelo de liderança contemporânea foi bastante influenciado pela mudança na personalidade dos liderados. Em tempos passados, o funcionário e até mesmo o gestor tinham a ideia de que o trabalho não pode ser afetado por sentimentos. Ambos se mantinham fechados e estabeleciam relações unicamente profissionais, o que dificultava a entrada do líder no propósito do subordinado e não conseguia ligar com o da empresa. Hoje as pessoas são, cada

vez mais, abertas e transparentes, inclusive o próprio líder. O Grupo 03 comenta sobre o assunto:

[...] as pessoas não falavam nessa área empresarial sobre o que elas sentiam, tinha um bloqueio muito feio inclusive. É feio falar sobre isso. Pô eu não posso falar como estou me sentindo, eu tenho que ser uma pedra que trabalha [...] acho que essa mudança de as pessoas terem aberto um pouco mais o jogo pra isso faz com que tudo melhore, tu começa a discutir novamente com gente do outro lado que tem motivos porque está ali de alinhar isso aí [...] (G3, ENT. 04).

O fato de haver uma aproximação maior de líder perante o liderado muda a visão que se tinha antes sobre essa questão. Cada vez mais os colaboradores são tratados como pessoas e não como números, essa valorização para com os colaboradores segundo o Grupo 4 provém do fato de que as novas gerações não aceitam mais o tratamento que era dado antes, portanto, as empresas têm o receio de perderem bons colaboradores para os concorrentes, porque hoje a ideia é de que os funcionários escolhem as empresas e não o contrário.

[...] quando tu tens uma geração que escolhe onde trabalhar que muitas vezes uma crítica pesada já faz o cara pular fora, as lideranças têm que começar a dizer calma, não está tão fácil assim **e tu começa a ver as pessoas cada vez mais como pessoas e menos como recursos.** [...] (G3, ENT. 04, grifo nosso).

Hoje, principalmente a nova geração, carrega consigo a necessidade do reconhecimento. É papel do gestor encontrar a melhor maneira de lidar com esse fato como uma questão de adaptar-se ao mundo atual e tornar sua empresa um ambiente também moderno, desta forma, o líder precisa saber despertar o que há de melhor em cada indivíduo usando dessa carência. Segundo entrevistado do Grupo 2:

[...] temos que ser flexíveis, nós temos que ouvir mais e ouvir de fato o que nosso funcionário tá querendo passar, às vezes a gente tem um excelente funcionário e a gente não se dá conta disso **porque muitas vezes o ser humano precisa ser elogiado, precisa ser valorizado e não é por dinheiro** [...]” (G2, ENT. 01, grifo nosso).

Deve ser dada a devida atenção aos colaboradores, para isso, o grupo aponta que o líder deve saber escutar atentamente os funcionários para que ele se sinta valorizado, e para que haja uma aproximação maior entre ambos. Esse tipo de aproximação é reforçado pelo Grupo 1: “[...] eu me interesso pela vida das pessoas,

esse é o ponto mais importante, se eu não souber o que ela quer e quais os problemas que ela tem eu não consigo trabalhar [...]” (G1, ENT. 03). Então, o líder precisa demonstrar empatia perante aos funcionários, para fortalecer vínculos e facilitar à liderança.

Vicentini (2015) aponta como características de um líder autêntico, nesta era do conhecimento: autoconhecimento, padrões morais internos e valores que ajudem a combater as forças externas como: pressões do mercado, colegas e organizações com padrões éticos difíceis (VICENTINI, 2015).

Para reforçar os vínculos, também se faz importante que o líder divida as responsabilidades com a equipe. Isso significa fazer os planejamentos com os membros do grupo, para que todos deem contribuições e se sintam corresponsáveis com o resultado. O Grupo 3 reforça esse argumento:

[...] se chegar a bater na mesa e dizer nós vamos mudar e pronto acabou já era! O pessoal vai começar a reclamar, não vai usar celular, vai dizer que a internet é ruim, **mas se tu chegar, chamar o gerente, chamar o pessoal e dizer o que vocês acham?** [...] e **fazer eles decidirem junto contigo**, por mais que você use uma técnica de persuasão [...] eles não vão reclamar e **vão acabar aceitando**. (G3, ENT. 01, grifo nosso).

O grupo também defende que há como persuadir os liderados a aceitarem as mudanças propostas, porém essa técnica funciona de maneira melhor do que quando imposta à força.

Essas reflexões apontam para o fato de que os funcionários são o bem mais precioso da empresa, tudo acontece por causa deles, sem isso não haveria como realizar as atividades. Além disso, eles carregam todo o conhecimento adquirido pela empresa, “[...] *Eu vejo eu vejo assim que a mão-de-obra hoje é o bem mais precioso que uma empresa [...]*” (G2, ENT.06).

c) O líder deve conhecer a equipe para delegar a cada colaborador as atividades mais adequadas

Cada indivíduo nasce com uma habilidade maior para alguma atividade e se identifica mais com algumas coisas em específico. Na empresa, o líder precisa avaliar a desenvoltura desses indivíduos para delegar as funções de acordo com o que for mais cômodo para ele e para a organização. Para isso, é necessário que ele

conheça a equipe, o suficiente para conseguir fazer essa distinção. Assim, com cada colaborador alocado na sua função de acordo com suas habilidades, o trabalho tende a fluir com mais facilidade e agilidade. O Grupo 02 colocou essa questão usando um exemplo bastante interessante.

[...] li um negócio bem interessante sobre liderança que eles faziam uma analogia sobre xadrez e aí eu tinha começado a ler... no xadrez, cada peça tem uma função, se tu pegar o cavalo e pedir para ele ter uma função de torre ele não vai desempenhar bem, mas se tu pedir para o cavalo trabalhar em L vai dar show, entendeu? então é muito de saber botar as peças do xadrez nas funções corretas (G2, ENT. 03).

Entendendo a individualidade de cada um de seus funcionários o líder consegue aproveitar melhor o seu potencial “[...] *eu olhava todo mundo como se todos fossem iguais, mas hoje eu tenho que olhar a cada um com as suas características para tentar explorar o que tem de melhor [...]*” (G2, ENT. 04). Isso torna o trabalho mais fácil também para o liderado, pois ele não encontra mais uma grande dificuldade em desempenhar a função e se sentirá confortável com o papel que exerce.

Entre os benefícios de se delegar as funções está a percepção de que quando o líder atua desta maneira ele fica mais livre para manter o foco no autodesenvolvimento. Os entrevistados acreditam que os liderados não têm a mesma percepção e utilizam o tempo ocioso de maneira equivocada “[...] *Então, cara, delega. Antes tu parado do que eles parado, pensa sempre nisso, se tu parar tu vai procurar curso, vai estudar e eles não*”. (G4, ENT. 03).

O líder deve ter a percepção para definir quando deve executar alguma tarefa ou quando precisa delegar a função para outros executarem, muitas vezes o líder não tem a capacidade de compreender o seu papel.

[...] a principal dificuldade do líder hoje é identificar **a parte que ele planeja e a parte que ele executa**. E a partir do momento que ele tem deficiência em algum lado, ou ele se especializa na parte que ele tem deficiência, e aí ele vai ter que saber identificar e saber que não está preparado e buscar capacitação ou ele vai ter que **contratar alguém que dê suporte e assistência a ele** [...] (G1, ENT. 01, grifo nosso).

O líder deve ter a humildade para admitir quando não tem a capacidade de executar certas tarefas e tomar a decisão de buscar conhecimento para tanto, ou procurar profissionais que supram essa necessidade. O líder também deve conhecer

os processos da organização para poder coordenar e assim tomar melhores decisões ao distribuir tarefas, além de identificar as atividades que ele precisa executar e as que precisa delegar para se manter focado estrategicamente, assim como o Grupo 3 defende quando diz que, *“para coordenar tem que entender de todo o processo, não tem como coordenar sem dominar.”*(G3, ENT. 04).

Um dos aspectos da liderança distribuída é o foco nas práticas da liderança que resultam das interações entre líderes e liderados, em determinada situação ou contexto, momento em que o líder pode propor ações conjuntas (ADRIANO; RAMOS (2015).

O líder deve demonstrar que confia na capacidade dos liderados, isso os deixará mais confiantes para assumirem responsabilidades e inovarem, buscando assim novas alternativas para a realização das tarefas. *“[...] a pessoa se sente bem com aquilo porque ela vê que você está confiando nela e vê que pode chegar mais longe”.* (G3, ENT. 04).

d) O líder deve desenvolver e ensinar os liderados

É parte fundamental das funções do líder ensinar e desenvolver os liderados, muitos gestores apenas cobram resultados, e desapontam-se com os erros. O líder deve compreender que precisa ensinar, entender os motivos que estão causando os erros é fundamental, e sem isso não dá para traçar planos de melhoria,

*[...] acho que o divisor de águas foi quando eu **comecei a entender que eu precisava ensinar**, porque até então eu só cobrava e não sentava com a mesma proporção que eu deveria. **Uma coisa é só você cobrar, outra coisa é você realmente ensinar.** [...] (G3, ENT. 04, grifo nosso).*

Na liderança servidora o ato de liderar é algo grandioso, pois o líder servidor prioriza as pessoas, valoriza a capacidade humana e proporciona situações para desenvolvimento dos pontos fortes dos liderados (CORREA; PIOVESAN, 2015).

O Grupo também destaca que esse modo de ver as coisas faz com que o líder deixe de descarregar suas energias negativamente em seu grupo, e a utilize de maneira a ajudar os componentes a melhorarem, o que acaba criando um clima de cooperação na equipe

[...] quando você entende que não tem que ficar puto com aquilo ali e sim **tem que ensinar**, muda a forma de tu ver, e aí você **deixa de ficar estressado** pelas pessoas não estarem fazendo aquilo que você quer e **passa a ajudar elas a entender o que elas têm que fazer** e a ajudar os próximos, e aí você **cria aquela coisa meio corrente do bem** [...] (G3, ENT. 04, grifo nosso).

E assim a atenção do líder é dirigida na orientação dos valores organizacionais aos liderados, que passam a ser influenciados positivamente, ao invés de serem apenas pressionados.

A cobrança é importante, porém deve vir juntamente com um plano de ação para evitar que o erro se repita e esse plano só pode ser criado quando o líder dá a atenção devida e se presta a ensinar seu comandado. Os entrevistados também admiram os empreendedores que realizam esse tipo de desenvolvimento

[...] uma coisa que eu admiro nesse concorrente é o seguinte: **ele faz o pessoal aprender lá**, ele pega um cara do zero e transforma num cara com conhecimento, ele pega um cara que está lá ganhando um salário piso e **transforma num cara que vai sair dali o triplo na frente** [...] (G1, ENT. 07, grifo nosso).

No quesito investimento em desenvolvimento de pessoas, os entrevistados do Grupo 4 acreditam que se deve investir nas pessoas independente do tempo que elas ficarem na organização, *“Aquele questão de treinamento, pô vou investir no cara, vou **treinar o cara e ele vai daqui a pouco embora**. Acho que essa percepção é uma percepção errada, lógico isso sempre acontece, mas **eu acho que enquanto a pessoa está contigo tu tem que investir e tem que fazer o melhor de ti [...]**” (G4, ENT. 06, grifo nosso). O próprio colaborador que passa pela empresa por um período curto de tempo traz também contribuições, o que ocasiona uma troca. Também é importante destacar que o treinamento das pessoas reforça a qualidade dos produtos ou serviços de uma região, e beneficia todas as empresas, tendo em vista que a valorização é amplificada.*

Neste aspecto, observa-se a tarefa do líder servidor, ressaltada por Lino e Silva (2011), que é ser instrumento para facilitar as mudanças, motivar e desenvolver as pessoas, melhorar e gerar resultados.

Além de desenvolver os liderados, os entrevistados também destacaram mais dois métodos para a valorização dos colaboradores, são eles: atribuir *status* à função para garantir um senso de responsabilidade e criar sistemas de rodízio de

função. No primeiro, o objetivo é fazer com que o liderado sinta que é importante e que tem grandes responsabilidades, que ele realmente tem, mas nem sempre sente como se tivesse, o método surge como uma descontração. *“Eu digo que tem o gerente de praça, tem o gerente de copa, todo mundo gerente só pra brincar né só que aí eles ficam mais responsáveis, já comecei a sacar como falou antes né, não tem o garçom. Tu és o gerente cara, a valorização né, cara é impressionante como o resultado muda”.* (G4, ENT. 09. grifo nosso).

Aqui aparece novamente o papel do líder autêntico como construtor de um ambiente de confiança e integridade em que os colaboradores sintam-se motivados para o trabalho (BESEN; TECCHIO, FIALHO, 2015).

O segundo método é utilizado também para o treinamento de novos líderes e para a consciência do liderado perante o papel do gestor, o rodizio consiste em dar mais responsabilidades para os colaboradores, colocando-os a se aventurarem e saírem de suas zonas de conforto, isso faz com eles entendam o quanto é difícil estar à frente e aumenta seu nível de autonomia, como aponta o Grupo 3, *“[...] estou implantando isso como uma cultura lá que é **gerar um rodizio de gente que vai ter que tomar e assumir posições de liderar um projeto, pro cara poder ter uma noção do que é gestão, claro que não é a mesma coisa que dizer ah senta na minha cadeira, não é isso. Mas tipo senta junto aqui, tu vai agora atender o telefone e agora vai ter que tomar algumas decisões [...]**”* (G3, ENT. 04, grifo nosso).

A opinião dos entrevistados aponta para uma liderança compartilhada em que todos os participantes agem como líderes, compartilham o processo decisório entre si, assim como das ações necessárias para o alcance dos objetivos perseguidos (PEARCE; MANZ; SIMS JUNIOR, 2008 *apud* ESPER, 2015).

Ter mais colaboradores autônomos faz com que o líder fique mais focado em seu papel de coordenar, pois pode contar com seus colaboradores para também tomarem decisões.

5.2.4 Foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados

Em relação ao foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados, os entrevistados consistiram em quatro subcategorias, quais sejam: i) o líder deve saber identificar de que forma deve se relacionar com os colaboradores, o

setor e o nível de "cultura" pode determinar isso; ii) Os líderes devem procurar entender as necessidades dos colaboradores e saber, conversar e escutá-los; iii) os líderes devem ver seus colaboradores como parceiros; iv) uso do *feedback* como instrumento de avaliação dos liderados. Para compreender o conteúdo de cada subcategoria, o Quadro 4 descreve a percepção dos líderes a respeito desta dimensão.

Quadro 4 – Foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados

Foco na aproximação e relacionamento interpessoal com os liderados	
O líder deve saber identificar de que forma deve se relacionar com os colaboradores, o setor e o nível de "cultura" pode determinar isso	Flexibilidade na forma de liderar dependendo do grau de instrução do liderado
	Reconhecer as limitações dos liderados
Os líderes devem procurar entender as necessidades dos colaboradores e saber, conversar e escuta-los	Capacidade de compreender as necessidades dos liderados
	Diálogo como premissa de melhorar o relacionamento com os liderados
	Escuta ativa para compreender os objetivos de vida dos liderados
Os líderes devem ver seus colaboradores como parceiros	Capacidade de influenciar os liderados a sentirem-se parte do negócio
	Líderes podem criar um ambiente acolhedor para que os liderados trabalhem ao seu lado
	Romper as hierarquias para aproximar a liderança dos liderados
Uso do feedback como instrumento de avaliação dos liderados	Capacidade de dar e receber feedbacks
	Clareza na hora do feedback
	Impessoalidade na condução do feedback

Fonte; dados obtidos na pesquisa (2017).

Explana-se sobre estas subcategorias elencadas pelos entrevistados.

a) Os líderes devem procurar entender as necessidades dos colaboradores e saber conversar e escutá-los

Cada ser humano possui sua individualidade. O funcionário é mais do que parte da empresa, fora do ambiente de trabalho ele possui família, amigos. O líder precisa ter conhecimento destes fatores e saber dentro disso o que importa para ele, ter a capacidade de compreender as suas necessidades para que, como já foi relatado aqui, a organização estabeleça o vínculo com o funcionário e isso acontece quando o gestor entende o que importa para o liderado, só aí o líder consegue estabelecer de fato uma relação que seja vantajosa para ambos os lados. “[...] eu

acho que é muito uma questão de quanto mais rápido tu descobrir o que as pessoas precisam mais rápido tu consegue entregar e unir os dois pontos.” (G3, ENT. 04).

O grupo 01 destacou que algumas pessoas estão mais na média, usando o termo “média” para descrever que determinadas pessoas não possuem a ambição de chegar a cargos muito altos ou de obter muito além daquilo que já conquistaram, desta forma, o líder também precisa identificar essas pessoas para proporcionar-lhes exatamente aquilo que almejam, tomando o devido cuidado para não ir além e propor sonhos que não são os delas. “[...] *tem gente que vai ser mais média do que a gente e não adianta, a gente tem que identificar esses caras na nossa empresa entender onde ele está, entender que ele quer ficar ali e que aquilo faz ele feliz.*” (G1, ENT. 06).

O *feedback* precisa ser analisado como algo além de um momento para críticas, mas também para entender se há alguma dificuldade do funcionário que justifique ações positivas ou negativas. A empresa tem que encontrar uma maneira de ter o diálogo como premissa de melhorar o relacionamento com os liderados, pois com o processo de avaliação se abre espaço para uma conversa mais transparente e o gestor precisa estar aberto para essa conversa e como retratado pelo Grupo 4 aberto para entender a origem do problema

[...] o *feedback* também é interessante, **ouvir os funcionários**, porque a gente sabe que fatores ambientais nas empresas impactam demais, tu tens um funcionário que está com os pais no hospital e aí começa a não render e aí daqui a pouco tu não o cara não está rendendo tu pensa até em demitir, sem a conversa. E às vezes também tu não entende porque um baita funcionário começa a decair tanto. [...] (G4, ENT. 09, grifo nosso).

Em inúmeras empresas o funcionário passa por um processo de *feedback* em que ele é avaliado e “julgado”, mas para que ele se sinta realmente parte da empresa mais do que dar-lhe sugestões é necessário possibilitar também que ele possa fazer isso para com a empresa ou líder. “[...] *é interessante essa proposta de feedback e tu oportunizar as pessoas também que elas possam falar. [...]*” (G4, ENT. 03). É importante haver essa acessibilidade para que, assim, desperte no colaborador o senso de importância.

Essa acessibilidade permite a liberdade para que os liderados cheguem até o gestor de forma direta; cabe-lhe escutar ativamente para compreender os

objetivos de vida dos liderados. O Grupo 2 identificou que quando há essa abertura cria-se uma conexão verdadeira de troca de favores.

[...] Se tu escutas, sabe dos sonhos, do desejo, 'ela gosta de mim', **Começa a ter relações não afetiva, emocional, mas verdadeiras**, do que a pessoa ela faz algo de bom para ti a gente não tem que estar treinando o tempo todo para vender mais ou coisa assim, fazer isso também, mas... **Eu acho que isso faz com que algumas pessoas fiquem.** [...]” (G2, ENT. 05, grifo nosso).

Este pensamento consolida a importância da liderança servidora no mundo corporativo contemporâneo por tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo, conforme evidenciado por Hunter (2006), citado por Martins *et al.* (2012).

O Grupo 2 também comenta sobre o treinamento, que não precisa ser voltado necessariamente à área em que o colaborador atua, mas sim, à área de interesse, por meio das conversas o líder observa quais são os sonhos verdadeiros da pessoa, e pode ajudá-la, o que gera um sentimento de gratidão. Outro benefício é poder descobrir quais são as opiniões do liderado, para o caso de o gestor ser contra e poder argumentar, “[...] *por isso entra na parte de **entender, ouvir...** A gente ouve muito pouco. Porque tu **precisa saber da necessidade para compreender ele, e poder até ser contra.** [...]” (G2, ENT. 06, grifo nosso). Sem esse contraponto, tanto o gestor quanto o liderado ficam reféns de suas próprias versões, o que causa um abalo no clima organizacional.*

b) Uso do *feedback* como instrumento de avaliação dos liderados

O *feedback* é muito importante tanto para o líder quanto para o liderado, o mesmo permite que o gestor passe sua impressão para o colaborador, que ao assimilar, pode saber em quais aspectos precisa melhorar. É muito importante que o líder tenha a capacidade de dar e receber *feedback*, o Grupo 3 aponta que houve uma evolução neste sentido “[...] eu acho que **essa relação que está mudando, eu acho que a grande evolução da liderança foi essa, **saber como dar esses feedbacks negativos e como orientar para isso não acontecer novamente.****” (G3, ENT. 03, grifo nosso). Observa-se que não basta criticar as atitudes negativas, mas também se devem traçar estratégias para que o erro não se repita, e que se possa fazer essa comparação em um próximo momento. O grupo também refletiu sobre o

fato de que as empresas, muitas vezes, não têm o costume de avaliar o desempenho dos funcionários, e sobre a importância de deixar claro para o avaliado que a percepção não necessariamente estará completamente correta e que ele pode argumentar e discordar, ambos devem chegar a um meio termo,

[...] as empresas não tem o costume de dar o feedback e é fundamental, [...] **o feedback tu tem que passar pra pessoa que está recebendo** que é o ponto de vista do líder, **não quer dizer que aquilo lá é verdade absoluta e que com aquilo ela deve crescer** [...]” (G4, ENT. 06, grifo nosso).

O *feedback*, tanto positivo como negativo, segundo Oliveira (2009) é um dos fatores da liderança transacional.

Segundo os entrevistados, o *feedback* deve ser aplicado com clareza e transparência, “*tem que falar assim tu errou aqui, mas concerta por esse lado aqui que está tudo certo.*” (G4, ENT. 05). Eles também afirmam que deve haver impessoalidade na condução do *feedback*. O líder deve criticar as ações erradas e propor soluções para que essas ações sejam minimizadas, críticas à pessoa que cometeu a ação não são o caminho correto para se alcançar melhorias.

E no papel de liderança tem que sempre tomar o cuidado de quando for dar um *feedback* negativo nunca tratar a pessoa, mas sim tratar a ação, você fez essa ação errada e não tu fez isso errado, senão vai causar um desgaste desnecessário. (G3, ENT 01).

Este pensamento decorre do pressuposto de que o homem é um ser em desenvolvimento, ou seja, aprende com os próprios erros, e também com os daqueles que estão à sua volta, e assim torna-se uma pessoa melhor. Segundo Carlos, Bazon e Oliveira (2011), o líder deve valer-se do *feedback* para acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores ajudando-os na eliminação dos seus erros e ressaltando e reforçando os seus acertos.

c) Os líderes devem ver seus colaboradores como parceiros

Uma das principais tarefas de um bom líder é desenvolver a capacidade de influenciar os liderados a sentirem-se parte do negócio “*Fazer as pessoas se sentirem parte do negócio [...]*” (G3, ENT. 01). Com a liderança contemporânea surgiu um fator de grande importância que é o conquistar os subordinados, o líder

precisa além de exercer todos os seus papéis também ter a confiança do liderado para que todo o resto se complete “[...] eu vejo o líder assim, ele consegue resolver, sabe a hora de falar, mas tem que ganhar o colaborador né, tem que ser amigo do colaborador [...]” (G4, ENT. 05). A amizade do colaborador ajuda o líder na empresa, pois ele se cerca de pessoas que de fato estão ali para contribuir e não precisa se preocupar com aqueles que querem difamar o negócio, a empresa é composta acima de tudo de seu quadro de funcionários e o que eles dirão sobre o líder e ela, no geral, influenciará muito na visão de mercado, então, os líderes não só podem como devem criar um ambiente acolhedor para que os liderados trabalhem ao seu lado. Os liderados precisam sentir que não são inferiores ao líder ou que são seus servos, para assim eles quererem de fato fazer já como algo pessoal, no sentido de ajudar um parceiro e não estar apenas realizando o trabalho

[...] Por que o colaborador tem que estar do teu lado, não pode estar atrás de ti, eles têm que estar do teu lado. Eu vejo os colaboradores assim, **eu não trato eles como funcionários**, como MEUS funcionários, **mas como meus colaboradores** [...] (G2, ENT. 06, grifo nosso).

O grupo 4 deu ênfase ao vínculo que precisa ser estabelecido para que o colaborador se sinta incluído e tenha bom relacionamentos dentro da empresa “[...]a gente procura atuar diretamente com o pessoal, não só comandar, mas ir lá e mostrar, as vezes preciso até fazer pra realmente ter essa parceria. Não são empregados e sim parceiros de serviço né? [...]” (G4, ENT. 02). Nessa questão nota-se que romper as hierarquias para aproximar a liderança dos liderados é uma boa opção desde que cautelosa e isso tem ocorrido muito nas lideranças contemporâneas, conforme destaca o grupo 4.

[...] eu vejo que hoje em dia o líder não é mais hierárquico né, eu vejo ele já um pouco mais horizontal sem muito o chefe que manda o chefe que manda e todo mundo vai obedecendo de cima pra baixo, eu vejo vamos chamar de líderes ou incentivadores [...] (G4, ENT. 01).

Os entrevistados apontaram as características de uma liderança compartilhada, na qual todos os membros da equipe são altamente envolvidos em um processo de compartilhamento do poder, da influência e da capacidade decisória como destacam Pearce, Manz, Sims Júnior (2008) quando citados por Esper (2015).

b) O líder deve saber identificar de que forma deve se relacionar com os colaboradores, o setor e o nível de "cultura" pode determinar isso.

A liderança exige flexibilidade na forma de liderar dependendo do grau de instrução do liderado, pois para que um líder consiga liderar qualquer área ele deve saber de que forma se colocar em cada uma delas, principalmente porque em cada setor têm-se pessoas diferentes, com objetivos diferentes e culturas diferentes, então é papel do líder identificar isso e estabelecer nele mesmo um comportamento que possa alcançar cada grupo.

[...] na minha opinião o bom líder tem o feeling pra saber como falar em diferentes ambientes, **não vai falar com 2 pessoas como fala com as 30** né? É diferente. E quando eu falo em cultura é tanto o conhecimento teórico e tal, **não vai falar em termos técnicos pra quem trabalha na esmaltadora na cerâmica.** (G4, ENT. 02, grifo nosso).

Reverbera-se o entendimento de Oliveira e Chamarelli (2011) de que na liderança situacional, os líderes devem adaptar seus estilos de liderança às demandas, ou seja, devem lidar com a complexidade dos liderados que possuem diversas motivações e objetivos.

Um orador precisa se fazer entendido para seu auditório e o mesmo ocorre entre líderes e liderados, o líder precisa falar a língua dos liderados e se fazer compreendido para assim poder esperar algo. Acontece de o líder se fazer compreendido também se alterar o modelo de gestão, cada grupo tem uma carência diferente e funciona de um modo específico, por isso cabe ao líder avaliar qual o modelo de comando que mais se adequa ao grupo e que realmente funciona. “[...] *ah, a necessidade de uma liderança um pouco mais envolvente que faça com que as pessoas sigam, mas **a meu ver não são todos os tipos de trabalho que permitem esse modelo proposto.***” (G4, ENT. 04, grifo nosso).

Eu entendo também que o papel da liderança diz muito em **relação ao tipo do trabalho**, se tu trabalha numa zona mais intelectual esse líder ele influencia mais, tem um papel mais importante a partir desse ponto de influência, de as pessoas confiarem no que ele propõe, quando trabalha num ambiente um pouco mais braçal, por exemplo, indústria que tu tens um processo produtivo já **exige um líder talvez um pouco mais atuante** [...](G4, ENT. 04, grifo nosso).

Nesse contexto, traz-se a lição de Santiago (2007) sobre a liderança contingencial, alertando que este modelo estuda as relações entre líder e subordinados que podem ser boas ou más e o poder do líder, que pode ser grande ou pequeno, com um estilo de gerência voltado à tarefa ou ao relacionamento.

O líder não diminuirá seu colaborador se reconhecer as suas limitações, pelo contrário, o liderado precisa que o líder saiba de suas limitações para que consiga delegar a ele tarefas possíveis dentro de sua capacidade, a capacidade pode ser explorada, mas com auxílio, sem exigir grandes feitos sem embasamento. *“[...] não pode cobrar do cara la da obra como se ele tivesse postura profissional, porque ele mal tem um estudo. Ele não sabe nem o que é ter postura profissional. **Ele trabalha até um limite, depois daquilo tens que ensinar tudo [...]**”* (G3, ENT. 04, grifo nosso).

5.2.5 Discernimento entre motivação e recompensa

Em relação ao discernimento entre motivação e recompensa os entrevistados construíram duas subcategorias, quais sejam: i) A motivação muitas vezes não surge por conta da obtenção de dinheiro; ii) Motivação por recompensas financeiras. Para compreender o conteúdo de cada subcategoria, o Quadro 5 descreve a percepção dos líderes a respeito desta dimensão.

Quadro 5 – Discernimento entre motivação e recompensa

Discernimento entre motivação e recompensa	
A motivação muitas vezes não surge por conta da obtenção de dinheiro	O líder deve valorizar e recompensar os bons resultados dos colaboradores
	Motivação aliada a objetivos e propósitos
	Motivação não é sinônimo de dinheiro
Motivação por recompensas financeiras	Através de premiações
	O dinheiro como um troféu por um bom resultado alcançado

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2017).

Descrevem-se as subcategorias referentes à motivação e à recompensa.

a) Motivação por recompensas financeiras

Existem diversas maneiras de motivar um funcionário ou recompensá-lo, mas de todas, as motivações por recompensas financeiras é uma das que mais pesa

para o colaborador, pois valoriza o trabalho de maneira considerativa e essa valorização acaba envolvendo também outras pessoas a ele relacionadas. Um bom modo de possibilitar essa motivação por recompensa é através de premiações, a empresa estabelece algum comportamento e ao invés de convencer a pessoa a praticá-lo sem razão alguma opta por persuadir, assim, o comportamento passa a ser algo voluntário e de benefício para ambos.

Outro ponto também que faz com que o funcionário ele se envolva de coração com a empresa que é onde ele vai batalhar **é a motivação constante**, não só pra ele continuar na empresa trabalhando, **mas sim premiações** [...] (G3, ENT. 04, grifo nosso).

Os líderes transacionais utilizam a recompensa como fonte primária de poder que os seguidores aceitam e cumprem se estiver de acordo com suas necessidades, ou desejos específicos (BENEVIDES, 2010), quais sejam: promoção, viagem e salário (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.* (2014).

É interessante que o colaborador entenda que essas motivações são consequências de seus resultados, isso o leva a um esforço maior, ele passa a ver o dinheiro como um troféu por um bom resultado alcançado. “[...] *O dinheiro ele é consequência, no meu ponto de vista ele é um troféu do teu resultado, ah não deu pra pagar as contas? Resultado ruim. Deu pra pagar? Resultado bom. Ele é só o resultado. E aí as pessoas trabalham por causa do dinheiro*”. (G1, ENT. 03). Sem esse tipo de premiação o liderado tende a fazer o que é básico, o mínimo exigido para o seu cargo, ao ser acrescentado uma recompensa pelo batimento de metas ou objetivos ele passa a sair de sua zona de conforto e busca por resultados melhores.

b) **A motivação muitas vezes não surge por conta da obtenção de dinheiro**

Destaca-se, segundo a opinião dos entrevistados, que a Motivação não é sinônima de dinheiro, esse tipo de motivação não é a única e muitas vezes podem ser substituídas por outros com peso até maior, o Grupo 2 acredita que a motivação pode variar de pessoa para pessoa e que o líder tem papel primordial nesse processo pois precisa estar motivado para poder passar essa motivação para a equipe “[...] **Uma coisa que motiva uma pessoa e não motiva a outra, tu tem que estar sempre motivado para motivar os funcionários, trazer ideias... Nem**

sempre dinheiro é o fator que motiva as pessoas a irem trabalhar. [...] (G2, ENT. 02, grifo nosso). O Grupo 3 reforça a ideia fazendo uma reflexão vinculada ao trabalho voluntário,

[...] o dinheiro ele é muito importante, mas é muito mais fácil tu ser líder na associação e na igreja do que na empresa. É totalmente diferente. **As pessoas fazem com muito mais brilho no olho, com muito mais propósito** e eu acho que isso é uma coisa que a gente precisa refletir pra **trazer pra empresa**, o dinheiro ele precisa estar ali isso é fundamental, mas tira o dinheiro do raciocínio, **como é que a gente trabalha pra essa empresa acontecer indiferente do dinheiro?** (G3, ENT. 06, grifo nosso).

Essa reflexão remete à ideia do propósito que as novas gerações estão buscando, uma razão para estarem fazendo o que fazem, se essa geração não está mais tão apegada apenas ao dinheiro e as condições básicas, é importante refletir sobre o papel que a empresa presta para a sociedade e para as pessoas que trabalham nela. A percepção dos entrevistados é de que a motivação estará cada vez menos vinculada a dinheiro, e cada vez mais aliada a objetivos e propósitos, “[...] a gente vai ver muito isso daqui pra frente, que eu acho que é **cada vez menos a função do dinheiro e muito mais a função do alinhamento de propósito** entre a empresa e o que tu queres. [...]” (G3, ENT. 04, grifo nosso).

O líder servidor entende que os colaboradores precisam ter suas necessidades satisfeitas, tranquilidade e condições adequadas para produzirem os melhores resultados, por isso deve manter as cinco atitudes básicas da liderança servidora: ouvir sem julgar, ser autêntico, construir comunidade, partilhar poder, e desenvolver as pessoas, assim inspirará e motivará as pessoas que alcancem e superem metas (MARTINS *et al.*, 2012; DINIZ, 2007).

Dentre as diversas formas de motivação, algumas acabam muitas vezes passando despercebidas e sem tanta valorização para os líderes, mas podem ter grandes significados para os liderados, pois, mesmo que pequenas, mostram a eles sua importância. O fato de serem pequenas ações torna ainda mais fácil para o gestor de realizar, não influencia no orçamento da empresa e produção e ainda assim é algo grandioso para o funcionário porque mexe com o seu ego e faz com que seus bons resultados sejam elevados e reconhecidos pelo restante da equipe.

[...] então assim às vezes até um dia de folga a mais numa sexta feira, uma valorização não só em aspectos tangíveis, mas às vezes em ação, comunicação, numa reunião sei lá, na frente de todo mundo ó hoje eu

queria agradecer o fulano por chamar todo mundo aqui e tal e eu acho que o ego dela já sobe um pouco mais. [...] (G4, ENT. 07).

A valorização do colaborador pelo líder produz excelentes resultados à organização. O líder eficaz compreende o nível em que se encontra o subordinado e utiliza um estilo de acordo com o seu grau de maturidade (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2011).

Encerra-se aqui a descrição dos resultados da pesquisa-as e, na sequência, expõem-se às conclusões resultantes do trabalho.

6 CONCLUSÕES

Realizou-se esta pesquisa com o objetivo de compreender a percepção dos jovens empreendedores da região de Criciúma sobre o papel da liderança contemporânea no contexto das organizações.

Para tanto, se estabeleceram como objetivos específicos identificar o perfil destes empreendedores, conhecer suas razões para abrir o próprio negócio e analisar seus discursos sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas.

Quanto ao perfil dos jovens empreendedores entrevistados, tem-se que a maioria é do gênero masculino, possui idade mínima de 23 anos e máxima de 40 anos, que possuem formação em diversas áreas, tais como: administração, direito, engenharia civil, engenharia agrimensura, entre outras. O ramo de atividade que mais atuam é na prestação de serviços.

Sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas, os jovens empreendedores destacam que a liderança é a responsável por proporcionar a união entre diferentes personalidades por um objetivo em comum, para tanto necessita se entender cada indivíduo em sua personalidade e interligar seus propósitos com os da empresa fazendo com que ambos conquistem seus objetivos.

Nas organizações contemporâneas uma das maiores dificuldades do líder é ter a percepção do propósito de colaboradores da nova geração e fazer com estes criem raízes na empresa, pois precisam estabelecer vínculos realmente verdadeiros. Desta forma, os jovens empreendedores destacaram que uma das maneiras mais apropriadas para a criação desse laço com a geração moderna é a liderança por inspiração. Quando o colaborador vê no líder alguém em quem se inspirar e principalmente tem nele mais do que seu superior, mas sim, um verdadeiro parceiro de trabalho, ele passa a desempenhar suas tarefas com maior empenho por se tratar não somente de algo obrigatório, mas sim uma troca que também lhe é favorável. Os entrevistados citaram a importância de se trabalhar com o ego dos liderados fazendo com que se sintam parte essencial da empresa, mas sem que seja criada por parte do líder uma dependência daquele colaborador.

Nesse contexto, conclui-se que os jovens empreendedores entrevistados nesta pesquisa percebem que o líder contemporâneo tem como papel motivar e inspirar seus colaboradores para darem o seu melhor pela equipe contribuindo assim

para a maior produtividade e rentabilidade para a organização. Ser exemplo positivo para que suas atitudes reflitam na equipe, saber reconhecer bons funcionários e cultivá-los ajudando em seu desenvolvimento e na realização de seus propósitos pessoais, além de escutar os liderados para identificar quais suas necessidades legítimas. Fazer com que os princípios da empresa sejam mantidos o que também depende de cuidados na contratação e manter esses princípios sempre claros para o grupo.

Deixa-se como sugestão para estudos futuros realizar um contraponto entre as opiniões dos líderes e a dos liderados para identificar, pela percepção dos colaboradores, quais lacunas existem entre as suas necessidades e a liderança contemporânea. Isso porque o presente trabalho analisou a visão dos líderes que muitas vezes podem divergir dos liderados e uma pesquisa analisando a opinião contrária pode também auxiliar os líderes a entender melhor o que pode ser feito.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Bruna Manuela; RAMOS, Flávio. **Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema.** 2015. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275/261>>. Acesso em: 13 out. 2017.
- ALVES, Cláudia Lúcia dos Santos. **A liderança nas organizações.** 2008. 46f. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial)-Universidade Candido Mendes, Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2008.
- ARAÚJO, Wendell da Silva. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações.** 2013. 93f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): pp. 25-38, 2014. Disponível em: <<https://seer.imes.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.
- BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod. [online]**. 2017, vol. 24, n.1, pp.2-14. Epub Feb 23, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x898-13>>. Acesso em: 20 set. 2017.
- BORGES, Acácio Fonseca; BAYLÃO, André Luiz da Silva. **Liderança em tempos de mudança.** 2007. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1187383236.2602A.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2017.
- CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastiao; OLIVEIRA, Wdson de. O líder nas organizações. **Revista Científica UNAR.** 2011. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol5_n1_2011/1_o_lider_nas_organizacaoes.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.
- COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas.** 2011. 540f. Tese (Doutorado em Educação)-Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Florianópolis, SC, 2011.
- CORRÊA, Juliane Gisele; PIOVESAN, Luana Maiara Camargo. **Liderança nas organizações: um estudo de caso sobre o estilo de liderança em um supermercado.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-FACECAP/CNEC. Capivari – SP, 2015.

DIORIO, Heloisa Costa Pacheco. **O papel e a importância dos líderes nas organizações**. 2008. 67f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos)-Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais-CEFET, Belo Horizonte MG, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ESPER, Aulina Judith Folle. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135823>>. Acesso em: 19 set. 2017.

ESTRABELLI, Shayani Estrabelli; PELLEGRINI, Fernanda; DIAS, Keiti Dayana. Liderança situacional nas organizações. 2015. **I CINGEN- Conferência Internacional em Gestão de Negócios**. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/9_Areas_Afins_das_Ciencias_Sociais_Aplicadas/Lideranca_Situacional_nas_Organizacoes.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

FELIPE, Edenilson Silva; SANTOS, Allan Souza. 2017. Empreendedorismo: discussão conceitual, definições e um panorama do caso brasileiro. **Desafio Online**, v. 5, n. 1, p. 44-67, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44838/empreendedorismo--discussao-conceitual--definicoes-e-um-panorama-do-caso-brasileiro--/i/pt-br>>. Acesso em: 8 maio 2017.

FELIX, Clovis; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; OLIVEIRA, Marcelina da Silva; PAIXÃO, Rosângela Francisco. **Estilos de liderança**. 2014. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FRANCO, Vanderlei Felix Vaz. **Os estilos de liderança e os estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma universidade do extremo sul catarinense**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso, (Especialização em Comércio Exterior)-Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, 2014.

GESTÃO DE PESSOAS. Blog. Postado por: Dieison Kunst (ALEMÃO) em 17 de outubro de 2014. Disponível em: <<http://gestaodepessoasftc.blogspot.com.br/2014/10/a-primeira-controversia-que-envolve-o.html>>. Acesso em: 13 set. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2016. Coordenação: Simara Maria de Souza. Silveira Greco; diversos autores - Curitiba: IBQP, 2017. **Portal SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

GOERDT, Lúcia Maria; CARDOSO, Rafael Soares. A contribuição do líder e de sua equipe para a gestão do conhecimento. *In*: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (Org.). **Gestão de recursos humanos**: teorias e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2, p. 95-121.

GUIMARÃES, Fernanda; FELICIO, Joana Carla De Souza Matta; BEM, Roberta Moraes de; ROSSI, Tatiana. Liderança distribuída: uma ação estratégica da BU/UFSC. 2016. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172079/OK%20-%20102_00459%20OK.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 ago. 2017.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo aoséculo XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LARA, Edneia dos Santos. **Liderança: a importância do líder na organização**. Artigo (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas)-Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PR, 2012.

LIMA, Danila Viviane Pedroso de; MARTINS, Tiago Nucci; NAVARRO, Sergio Barone; TRINDADE, Francielle Monique; SILVA, Thiago Ferreira da; PERRI, Ricardo Alves. **O papel do líder dentro das organizações**. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/7QTsitTuoM9pJK3_2013-5-3-12-3-1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

LINO, Leidyane Cristina Jorge; SILVA, Jose Humberto da. **Liderança servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização**. 2011. Disponível em: <<http://www.unicampsciencia.com.br/pdf/artigos/vol4/josehumberto2.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

MARTINS, Erika Camila Buzo; ROSA, Ana Teresa Ratti de Oliveira; SILVA, Ítala Maria Bazzarelli Pereira; BUSTUS, Luciane Cristina dos Santos. Liderança servidora: o modelo *Southwest Airlines*. **Revista de Ciências Gerenciais**. v.16, n. 24, 2012, p.189-202. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1960/1862>>. Acesso em: 13 set. 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MODESTO, Nicole Knop Henriques. **Liderança situacional: o que é e para que serve?** Monografia (Administração)-UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, 2007.

OLIVEIRA, Carlos Cesar de. **Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes: um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro**. 2009. Dissertação (mestrado em Administração de empresas)-Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, João Carlos de; CHAMARELLI, Jonas. **Liderança situacional: eficácia da liderança do gestor de recursos humanos**. 2011. Disponível em: <<http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/viewFile/39/41>>. Acesso em: 18 set. 2017.

OLIVEIRA, Verônica Macário de Oliveira; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa Vasconcelos. **Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração**: pistas teóricas e metodológicas. 2012. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PASSOS, Glauço de Oliveira. **Liderança nas organizações**. 2014. 21f. Artigo (Bacharelado em Administração)-Faculdade Padrão, Goiânia, 2014.

PAULA, Sylvania de. **O papel do líder situacional**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-papel-do-lider-situacional/69555/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

PAZINI, Fabio Kleberson; FAGUNDES, Fabio Mello. **Motivação e liderança como diferencial competitivo**. 2010. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n2/n2_Artigo_Fabio.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.

PEDRUZZI JÚNIOR, Aloir; SILVA NETO, José Moreira da; LEANDRO, Marcos Roberto de Lima; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. **Liderança**: evolução das suas principais abordagens teóricas. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2017.

PEREIRA, Mauricio; SILIPRANDI, Elizângela Marcelo; GARCIA, Janaína Renata; RIBEIRO, Mariluce Lemos Guetten. **Liderança**: a produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35774/Maur%C3%ADcio%20Fernandes%20Pereira%20-%20Lideran%C3%A7a_a%20Produ%C3%A7%C3%A3o%20Cient%C3%ADfica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 22 ago. 2017.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia (Especialização em Administração Judiciária)-Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, CE, 2008.

ROCHA, Diogo. **Estilos de liderança**: um estudo em uma organização pública. 2009. 84f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa PB, 2009.

ROMANO, Adriano. **Liderança Situacional**. Monografia (Especialização em Análise de Sistemas)-Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Exatas, Ambientais e de Tecnologias da, Campinas, 2002.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança**: característica e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultorias em seguros no Estado de Minas Gerais. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, Fabiana Besen (2015). **O processo de liderança em contexto espiritualizado**: a Escola Waldorf Anabá. 238 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

SILVA, Bianca Laus e; SOUZA, Vanessa Valle de; LIMA, Rafael de Paiva. **Aspectos da liderança nas organizações sem fins lucrativos**: uma pesquisa de campo com os líderes dos Projetos Tamar e Instituto Ethos. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/43122530.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VICENTE, Arituza Queiros. **Liderança**: da teoria clássica à gestão democrática. 2005. 34f. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos)-Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.

VICENTINI, Luiz Carlos. **Liderança autêntica em contexto extremo**: as vivências do Bope – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina. 2015 Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

YIN, Robert K. Pesquisa Qualitativa do começo ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

WAGNER, Jaime. **Lider x Empreendedor**. 2010. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=232&acao=exibir>. Acesso em: 30 ago. 2017.

WILSON, Rafael Régis. **A relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de ONG em Criciúma – SC. 2011**. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense. UNESC, Criciúma.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor?: as implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 9, n. 8, p.135-150, nov./dez. 2008. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n8/a08v9n8.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DEGRAVAÇÃO DAS ENTREVISTAS

GRUPO 01

**Precisamos discutir sobre liderança contemporânea, que liderança é essa?
Como o líder deve se portar nas organizações?**

G1. ENT.01; - Então, na verdade trabalho na xxx, apesar de ser líder e trabalhar na minha equipe com mais duas pessoas, eu trabalho muito com líderes do município, vivo os dois lados, líder e liderado, tem a diretoria da associação, composta por 12 diretores executivos e cada um tem sua pasta, eles fazem a demanda e eu tenho que executar, então, o meu lado, eu tenho que identificar qual a parte que eu planejo e qual a parte que eu executo, na associação, eles veem muito como, na associação vamos dar consultoria, vamos me ajudar, vamos fazer tudo, a dificuldade da maioria dos líderes que vão lá ou dos empresários que vão lá, eles não sabem identificar qual a parte que eu executo e qual a parte que eu planejo, talvez falte conhecimento, talvez insegurança, talvez ansiedade, planejar e não ter o resultado, acabam mudando de projeto, pulando de galho em galho por não ver resultado, mas não sabem que o planejamento leva tempo, tudo é em ciclo, eu acredito que a principal dificuldade do líder hoje é identificar a parte que ele planeja e a parte que ele executa. E a partir do momento que ele tem deficiência em algum lado, ou ele se especializa na parte que ele tem deficiência, e aí ele vai ter que saber identificar e saber que não está preparado e buscar capacitação ou ele vai ter que contratar alguém que de suporte e assistência a ele. Hoje na associação vem muito mais essa demanda de eles buscarem ajuda no planejamento, porque executar eles sabem, mas executar sem planejar executa errado ou vai na sorte e da certo, mas a sorte é momentânea, está diminuindo .

G1. ENT.02- - Um ponto que tu falou ali que é superimportante na liderança contemporânea que é saber que não sabe, então é muito importante que a pessoa saiba que não sabe algumas coisas, porque muitas vezes as pessoas começam a empreender começam a ter sucesso e se colocam numa postura de que sabe tudo e no final das contas, quem eles lideram está sendo liderado de verdade? Ou é só o chefe chato sabe? Então tem muito isso na liderança contemporânea que é algo mais colaborativo, saber que não sabe, estar participando junto, saber que não sabe tanto quanto o liderado, então...

G1. ENT.03- Eu só quero contribuir, quem aqui tem mais que 10 funcionários? Funcionários que tenham horário pra cumprir, metas pra bater. Vou entrar nesse assunto de que o empreendedor contemporâneo ele não sabe de tudo. Na real, ele sabe de tudo porque ele tem uma vontade, e se o cara chegou ao sucesso é porque ele tem uma vontade. Eu vejo que o problema do contemporâneo nessa situação é que não sabe como, e aí ele vai quebrando a cara, por isso que às vezes a gente tem sucesso já num certo tempo da vida, que eu vejo o problema maior hoje, é que todo mundo quer criar um aplicativo, criar um serviço que vai ficar multimilionário, isso não vai existir, no meu ponto de vista, é muito fácil tu saber o que tu queres, a eu quero ser o que? Agora como? Aí tu demandas de gente, e aí quando tu conversa com as pessoas que tu está liderando e essas pessoas não sabem nem o que elas querem, pô tu fez 3 faculdades, 3, não se formou em nenhuma.

G1. ENT.02- - Vou fazer mais, faço pra aprender não pra me formar.

G1. ENT.03- Exato, mas aí tu nunca termina, tu nunca termina de aprender.

G1. ENT.02- Exatamente, eu vou até o final da minha vida sem terminar de aprender.

G1. ENT.03- Mas tu já pensou, então vamos... Quando tu tens um negócio tu não podes parar e mudar o negócio porque quem aqui já investiu mais de um milhão no negócio? Quando tens um milhão tu não pode mais correr o risco, tu começa a virar dono do negócio tu começa a mandar no negócio, tu começa a virar o cara chato porque tem um monte de coisa envolvida, tem a tua vontade, tem o teu erro que tu não pode mais ter, tem o teu dinheiro que tu não vai mais recuperar, porque depois que tu perdeu tu nunca mais vai recuperar, então, tem uma série de contexto aí sobre sucesso, de que tu pensa, como é que vou liderar? E hoje é uma fantasia no meu ponto de vista, tu contratar todo mundo e todo mundo ser tipo... Autodidata né? Ou todo mundo ser entusiasmado ou todo mundo saber o que tem que fazer, as pessoas não sabem nem o que elas querem pra vida delas, então, eu vejo que o maior erro da liderança, e aí tu pega um gerente.. Porque todo mundo é líder né, ou seja, em casa na hora de mandar no marido ou... No meu ponto de vista, todo mundo é líder, mas chega na hora da empresa o cara a só quero fazer isso aqui do jeito que der e tá beleza, só quero pegar meu salario quero ir embora, então quando a gente fala em liderança tem um monte de risco envolvido. Pra mim a liderança contemporânea hoje é o controle emocional do risco, pode fazer um planejamento o papel aceita tudo, coisa mais linda e o Fulano está de prova, os maiores

empreendedores, os caras mais ricos que existem não planejaram nada, eles tiveram um objetivo e o cara isso é muito real muito nosso aqui, eles abriram mão de algumas coisas pra conseguir outras e a maioria deles que são pessoas bem sucedidas não tem bons relacionamentos com os filhos, não se relacionam muito bem com os próprios empregados, a gente sabe que eles vão lá batem nas costas, mas depois manda aquele embora, tira aquele, aquele lá tira fora, aquele promove.

G1. ENT.02- Mas essa é a liderança que foi, liderança contemporânea, é do amanhã, como deve ser

G1. ENT.03- - Ai que tá, essa liderança ela nunca vai terminar no meu ponto de vista.

G1. ENT.02- no meu vai

G1. ENT.03- no meu ponto de vista né, porque o que vai acontecer, quando fala em liderança contemporânea são as pessoas entenderem o que elas querem, porque todo mundo é líder e elas não sabem o que querem, então, o que vai existir, vai existir exemplo, então a liderança contemporânea é o exemplo. Se tiver um empreendedor que trabalha, que é um cara dedicado, que é um cara focado, que cuida dos filhos, cuida da família, que se envolve no negócio. Esse cara vai ser o líder contemporâneo que vai contagiar as pessoas a fazerem as mesmas coisas, porque cara, só é bonito o que é bonito e o feio só é feio porque nasceu o Gianechini, se não tinha muito mais homem bonito, mas agora faz a comparação. Então nós somos muito movidos por comparação, por exemplo. E aí... Antigamente como eles faziam? Faziam por ordem né, a eu mando tu obedece, e era assim que funcionava, hoje não, hoje é, por exemplo, mas as pessoas no meu ponto de vista ainda não sabem o que elas querem. Tu estás aqui na universidade e é prova disso, cara tu não és o único exclusivo, tem muita gente...

Onde está o certo errado disso? Tu dizes a não tem certo errado, mas é um ciclo, então, tu quebra o ciclo né, vai sempre quebrando o ciclo e no caso vou citar muito no exemplo, porque na universidade a gente tem uma evasão que vai gerar em torno de 40%

G1. ENT.02- Ah, com certeza, e vai aumentar, porque a universidade não oferece o que o jovem quer, justamente porque ela não é contemporânea.

G1. ENT.04- Mas é por isso que surge o novo líder, pelo o que a gente estuda, que ele vem com o que? Concorda que não é da noite para o dia que vai mudar o estilo de liderança que a gente vê aqui e que a gente trabalha, geralmente é esse tipo de

liderança que ainda tem no mercado, mas o que se prega digamos, é que o novo líder ele deve... Por exemplo, ele planejou o que ele tem que fazer, o objetivo dele, ele tem que fazer que o quadro de funcionários dele sonhem o mesmo sonho que ele planejou, ele tem que dizer assim, não eu quero sonhar assim e envolver o quadro de funcionários naquele sonho, porque se você só mandar pra que eles executem eles vão se cansar, como é o que acontece hoje em dia, a gente vai se cansando porque não é o que a gente quer pra si, a gente é muito assim volátil, hoje a gente quer isso, daqui a pouco a gente já quer assim, o ser humano é muito de não finalizar nada, então se ele tem alguém sonhando por ele, dizendo onde ele tem que ir é muito mais fácil, então é isso que é o desafio do líder na minha opinião, é conquistar o quadro de funcionários, fazer com que eles tenham o mesmo sonho que eu tenho, que eles se sintam realizados com a mesma coisa que eu vou me sentir.

G1. ENT.05- Mas eu acho que isso é assim ó, eu estou começando um empresa recentemente e tal, somos em 3 pessoas, eu quero formar uma equipe onde todos abracem a mesma causa e a gente sonhe juntos que é o que você está falando, mas a partir do momento que eu tenho uma equipe de 20 pessoas eu não consigo mais que todo mundo sonhe a mesma coisa ao mesmo tempo e eu não consigo mais coordenar isso, ai é onde eu vou precisar partir pra uma hierarquia, eu mando, demite esse, contrata esse, que era o que xxx estava falando. A partir do momento que a empresa vai crescendo tu perde o controle dessa conversa pessoal que a gente e tu olha mais pra numero, produção, esse produz, esse não produz... Está fora, está dentro. É.. Demite aquele, vamos dar um aumento pra esse, puxa esse pra cá, e ai que é onde começa essa parte, a equipe cresce e tu perde aquela energia que tu tens no inicio assim.

G1. ENT.06 - Eu tinha... Assim, eu passei por um momento bem complicado há uns dois anos e pouco atrás, eu tinha uma funcionária, eu tinha seis funcionários dessa nova geração que está chegando ao mercado, acho que a minha principal preocupação e culpa como líder é, eu não consigo entender essas pessoas que tão vindo. É, e tu não consegue liderar, porque essa questão do sonho fulano, fica muito difícil porque eu vejo como um erro tu dizer pra todo mundo que todo mundo tem que empreender, eu acho errado, se criou uma legião de pessoas que vão ao mercado de trabalhando achando que pode empreender e na verdade assim tu pode empreender sendo funcionário. Eu tenho uma prima, por exemplo, que ela é

funcionária de carreira numa multinacional e ela adora aquilo, e ela diz a minha vida é isso, empreendedora é o negócio dela, ela faz a empresa do cara trabalhar, a gente tem pelo menos aqui no mercado onde a gente estava, mas na minha empresa a gente recebe um monte de gente e é difícil tu achar o cara que queira sonhar contigo, porque ele quer ter um aplicativo, abrir um estúdio de designer, porque a xxx está formando. E eu passei por um momento muito difícil, porque eu tinha uma funcionária que era exatamente dessa geração, ela chegava na hora que ela queria, saia a hora que ela queria, não entregava o que precisava ser entregue, pra vocês terem uma ideia do nível do meu estresse eu cheguei a comprar uma revista que era "O chefe no divã", porque eu fiquei assim ó fiquei durante dois ou três meses me martirizando o que eu estava fazendo de errado, porque eu achava que eu era errado, e cara vou dizer pra vocês não é me gabar eu fazia pesquisa organizacional la com meus funcionários aquele "tet a tet" todo mundo adorava o estilo de liderança que a gente tinha, porque cara quer chegar às 10 horas beleza, ah vou te trazer atestado, ### com atestado, não precisa de atestado, posso sair mais cedo? Vai. Está entendendo o teu esquema? Não tem problema, cara, se tu quiser não vir trabalhar e me entregar. Então esse sempre foi meu estilo de liderança. Um dia eu sentei, mandei essa guria embora, foi difícil porque ela era minha amiga, eu chamei meus funcionários e disse gente a partir de agora é assim a empresa que eu quero e os funcionários vão ter que se adaptar a mim , e ai eu acho que chega num ponto que xxx tocou, chega uma hora em que tu tá num nível de produção que pô eu faturou uma grana considerável e pô precisa manter esse nível de faturamento porque ai não é mais aquele funcionário que tá dando problema, são outros seis que eu preciso manter, então será que eu vou focar todo meu esforço em liderar aquele cara que tá me causando problema ou simplesmente vou dizer desculpa, você não é perfil da minha equipe, vaza, vou trazer outro. E ai essa minha ansiedade com esses novos liderados, porque os caras não querem nada com nada entendeu? E aí outra questão, xxx, eu te acho massa com esse negócio de faculdade porque tu aprende varias, mas o que eu vejo hoje é que essa geração não quer aprender nada, quer aprender muito superficialmente, pô tu vai trabalhar numa agencia de propaganda e tu não sabe conceitos básicos de propaganda, de teoria, de criação, de redação, dai o cara chega e se acha o cara do designer mas cara, cadê a logo do cliente? A esqueci... Mas como tu vai fazer um negocio sem a logo do cliente, básico entendeu? E acha que sabe tudo, mas não sabe nada, dai quando

tu fala tu é o chefe chato, olha a dificuldade de liderar os caras, eu abri na minha agencia uma cadeira de estagio permanente, a cada 3 meses um estagiário diferente, não importa da onde, acho que passaram uns 5 e caras de final de faculdade, sem condições nenhuma de trabalhar cara,

G1. ENT.03- E quantas ações trabalhistas tu já sofreu?

G1. ENT.06- Não sofri nenhuma, graças a Deus.

G1. ENT.03- Quem aqui já sofreu?

G1. ENT.01- Já

G1. ENT.03- Cara, aí tu vai ver, que tem que mandar, tu chega lá ajudar o colaborador, tu entender ele e “pa e pá” meu filho tá doente, pode ir embora, e ai chega na frente do juiz e o cara dizer não porque eu fiz 10 horas extras, e tu, que? Tu tá doido? E tu ter que indenizar, meu irmão, vou falar uma coisa pra vocês, eu particularmente, quero acreditar, nesse negocio de a vamos sonhar o meu sonho, é o discurso mais lindo que existe, o que eu faço dentro do meu negócio? Eu tenho 33 funcionários, eu pergunto assim: O que tu quer pra ti? Ah eu quero comprar um carro. Perfeito, o que posso fazer pra te ajudar? E ai eu tento dar uma perspectiva pra ele que dentro do meu negocio ele pode ter aquilo que ele quer porque ele não vai sonhar o meu sonho, utopia falar que ele vai sonhar meu sonho.

G1. ENT.05- Tais comprando o sonho de outra pessoa?

G1. ENT.03- Exatamente. Se eu crescer tu vai poder conseguir isso, porque a minha empresa funciona assim, o cara precisa ter uma perspectiva, se não tiver perspectiva nenhuma, ele está trabalhando pra ti e mandando currículo pra outro, e assim, ó eu trabalho muito com sinceridade, se eu tiver por tabela falar eu não levo desaforo pra casa e o que eu tenho de problema com funcionário eu trago no papo reto. Olha aconteceu isso, não gosto disso, acredito que se continuar dessa forma não vais chegar ao resultado que tu quer. E aí tu começa a rever o jogo pra tentar motivar de outra forma.

G1. ENT.02- O problema é, eles não sabem o que querem. Eles dizem quero comprar um carro, mas não é aquilo que vai satisfazer.

G1. ENT.04- ele vai por uma coisa momentânea né?

G1. ENT.02- ele vai comprar o carro e aí terminou o sonho?

G1. ENT.03- o cara vai lá... Vou pegar um exemplo, eu vou chegar lá na empresa e vou dizer assim ó, eu quero mais cliente, quero uma equipe que de resultado. Eu não consigo dizer pra ele que quero, mas ele sabe que quero. Quando tens um

funcionário, vê porra o cara engravidou a namorada, saiu de casa, ta na faculdade mas não vai poder matricular porque está devendo, então tu tens que entender que tem um ponto de vista muito a fundo, muito no pessoal, e aí perde a particularidade quando tens um negócio maior, isso é estudo tá? Tu não consegues administrar uma comunidade, uma empresa, um bairro, que tenha mais que 150 pessoas no quadro de funcionários, porque tu não consegues pulverizar essa liderança esse exemplo pra muitas pessoas, tu não consegues.

G1. ENT.02- É porque a gente quer botar isso nessa nova geração que está vindo com uma mentalidade líquida, e a gente não adianta ficar querendo que os caras mudem, essa geração eles são muito mais líquidos, eu estou fazendo essa transição em curso mas eu sei o que vou fazer, eles tão fazendo essa transição em curso lá na frente, mas sem saber o que vão fazer, esse negócio eles querem realmente mudar muito. É a abordagem líquida de Bauman, Bauman fala assim, não adianta tentar lutar contra isso, porque vocês não vão mudar essa geração, assim como a geração anterior falava mal das outras gerações, o passado é sempre melhor. E o Bauman quando descreveu a modernidade líquida, ele não fez uma crítica, ele descreveu a modernidade líquida, então não é uma coisa que a gente vai tentar mudar porque estranha a gente, é assim. Agora o que o líder moderno tem que fazer pra que aconteça com esses novos modernos líquidos sabe.

G1. ENT.05- - Eu tenho a impressão que hoje em dia o pessoal que sai da faculdade ninguém mais quer ser empregado, todo mundo quer ter o próprio negócio, a questão do sonho, eu quero ter a minha empresa, eu quero trabalhar a hora que eu quero, quero acordar na hora que eu quero, ficar em casa, chegar na hora que eu quiser, viajar... Isso não acontece, a gente sabe que isso não acontece.

G1. ENT.01 - porque ele não quer empreender

G1. ENT.05- ele quer a vida boa, só que a vida boa tu só vai ter depois de muito tempo e quando tu já tiveres perdido aquele sonho do início de quando tu tens no máximo 10 funcionários, na hora que tu tá há muito tempo na batalha, na luta e a tua empresa for maior, é a hora que tu vai conseguir sair, viajar, curtir a tua vida e é aí onde tua família já ficou pra trás, onde tu já abriu mão de muita coisa, e aí a pessoa putz perdi tudo! A minha vida passou, eu não vi, eu fiquei focada no trabalho...

G1. ENT.06- A vida começa aos 30

G1. ENT.05- é isso aí. A vida começa aos 30, só que daí tu não pode acabar nos 60 quando tu te aposentar. Porque daí tu vai ver muita gente se aposentado e tu não te aposentar.

G1. ENT.02- - Pois é, esse é o modelo de liderança que a gente tem hoje. E é certo?

G1. ENT.05- Não!

G1. ENT.02- Como é que a gente faz então? Como é que tem que ser o líder?

G1. ENT.05- Se tu quiser ter o teu negócio e puder curtir a tua vida tu tem que levar até uns 80, 90

G1. ENT.06- Eu entendo teu questionamento, mas aí vou te jogar outro questionamento: Existem duas coisas, pra mim assim ó, existe um mercado virtual, quando eu digo que existe um mercado virtual que é o que nós acreditamos que é o futuro, que tem essa questão de que é o futuro da humanidade liquidada enfim, das pessoas, desses adolescentes que querem tudo há seu tempo e existe o mundo real acontecendo, esses dias eu falei pra uma funcionaria minha, cara tu pode ganhar dinheiro abrindo uma loja na rua, tu não precisa do e-commerce, mas todo mundo quer ir pro virtual, ninguém dá a oportunidade pra ti vender coisa na vida real, e aí eu te joga outro questionamento, o publico que esta consumindo coisas que as empresas estão produzindo, a grande maioria ainda consome coisas que consumiam há 10 anos, então, é que nem agencia de propaganda, pô agencia de propaganda é um negócio massa, o cara trabalha na praia, na areia e tal, mas o meu cliente quer pra amanhã. O meu cliente continua sendo o meu cliente, ele não entende esse negócio de a eu vou trabalhar a hora que eu quiser e vou chegar... Isso não existe pra ele entendeu? O que vai acontecer é o seguinte, esses cara que estão vindo agora vão virar clientes daqui a 10/15 anos quando eles vão ter dinheiro e ai ver outra geração ### com tudo, desculpa a palavra, mas ### com tudo, que é o que tá acontecendo hoje, e aí os cara vão lá e vão dizer isso ai tá errado, não tá direito, que é o que acontece hoje. Eu acho que é valido porque a geração passa e as coisas não mudam, vou dar um exemplo, eu estava vendo um filme chamado geração Prozac, é uma moça que vai pra faculdade com ansiedade, porque ela não sabe o que ela vai fazer da vida, os pais dela não concordar com ela e tanãnaã, tu olha aquilo é o adolescente de hoje cara, 1970 e pikas, e ai? Eu fui numa palestra que a geração nova, cara, não sei se é a geração nova porque esse filme me diz que os mesmos questionamentos que existiam lá nos anos 70 existem hoje, eu queria com 18 anos ser rico. Hoje a informação tá mais difundida

G1. ENT.03- Nós precisamos ser o exemplo! Eu vejo que nós perdemos essa liderança quando a gente perdeu o exemplo, eu vou pegar aqui a universidade, quantos professores são profissionais da área? Exclui médico, talvez advogado, dentista, pega um administrador o cara nunca administra uma empresa, pega um contador que nunca...

G1. ENT.06- Os professores da instituição xxx, tem 3 que trabalham na área o resto nunca...

G1. ENT.03- E vou falar outra coisa, não existe melhor liderança contemporânea do que o bolso cheio. Quem tem dinheiro fala e quem não tem obedece. Pode ser o cara mais inteligente, se chegar um cara aqui multimilionário nem fala direito, ele vai falar com prefeito, governador, presidente e os caras vão dizer amém! Mesmo que ele fale besteira, ele tem o poder, aqui ninguém vai mudar o mundo, mas eu ainda acredito que é o exemplo que vai fazer com que as coisas mudem. Pode ser por maior ou por menor, começar a investigar empresas, o cara é empresário caboteiro, picareta, mas chega lá fala mal do cara, eles têm uma paixão. UAU, porque o cara é rico, não é porque o cara é inteligente, integro, é porque ele é um cara que tem muito dinheiro, então as pessoas ainda querem trabalhar pra quem tem dinheiro. Ninguém quer trabalhar no Google porque lá tu trabalha quando quer, trabalha porque tem dinheiro, porque é uma empresa multimilionária.

G1. ENT.01- FULANO, vou tocar nesse assunto, tens três xxx, tens 39 anos né? Pra quem tu vai deixar as três?

G1. ENT.03- Pretendo não deixar pra ninguém.

G1. ENT.01- xxx, pra quem tu vai deixar a tua empresa?

G1. ENT.05- Não faço a menor ideia! Nunca parei pra pensar nisso ainda.

G1. ENT.01- Justamente, ninguém para pra pensar nisso, e aí que tá o erro do líder também, porque assim tá trabalhando numa vida inteira pra deixar pra alguém pra deixar um legado ou tu tá trabalhando pra te sustentar e pagar as contas?

G1. ENT.07- Olha só, tu vê a liderança como uma realização pessoal?

G1. ENT.01- Realização pessoal em qual sentido?

G1. ENT.07- Cara eu quero abrir empresa, prestar tal serviço porque eu sou feliz fazendo aquilo e eu quero fazer aquilo até eu morrer.

G1. ENT.05- Acho que isso é muito utópico porque na hora que tu tem tu quer mais, ou tu larga de mão e diz assim: cansei, agora não quero mais saber de nada disso, vou largar.

G1. ENT.07- Tem gente que vai achar que é um conto de fadas, vocês falaram muita coisa massa, eu queria contribuir no meio, mas não dava, voltando lá pro começo, mas tentando não perder a linha de pensamento de vocês, o líder ele tem algumas características, a principal é bem como você falou, exemplo. Tem coisas na liderança que a gente lê sobre o que é liderança ou administração, o meu pai estudou até a 4ª série, que eu o via falar, e eu achava meio assim, a não estudou e lá na frente hoje tem coisas que vocês falam aqui ou que eu vi em algum lugar que eu penso assim, pô o cara falou isso pra mim há 10 anos, na mais fina liderança tá o que o cara falou lá atrás, tem gente que nasceu pra puxar carroça, tem gente que nasceu pra andar de carroça, que era o que ele estava falando, tem gente que não acredita no teu sonho que tu vai ter que fazer um contorcionismo pra acreditar, o que eu vejo como liderança tentando sair um pouco de gestão olhando pra pessoas, o cara que é o exemplo, claro que isso numa proporção menor é mais fácil de controlar, a empatia, eu vejo muito difícil, mas vejo como principal, e outro ponto que é não saber ou pelo menos estar disposto a sempre aprender. Vê que o aprendizado é algo contínuo, sou bem novo, então eu sempre encaro novos ramos de atuação principalmente no nosso negócio que se moderniza muito rápido, cara eu não sei de nada, vamos quebrar a cara, vamos aprender, vocês estão juntos comigo? Estamos juntos, sabe? Vamos fazer acontecer. É o fazer acontecer. Você vai deixar isso aí pra um filho, vai deixar isso aí pra um neto? Se ele se encarna beleza, se ele não se encarnar a gente vende tudo que tem aí e ###. A liderança eu vejo mais como uma realização pessoal do que querer fazer um mundo melhor pra todo mundo que tá ali. Claro que um líder em tese, tem que ser o cara que tem a capacidade de coagir as pessoas que estão ao redor dele a fazer o bem ou a fazer o que ele acha que é certo, ele tem a capacidade de prover o bem ou que as pessoas se sintam bem a estar ali no meio. xxx, tu é líder? Talvez de mim mesmo. Quem sou eu pra dizer que sou líder de outra pessoa? Eu jamais me coloquei no posto de líder, mas pessoas já chegaram e já me falaram bá o fulano é o chefe, é o líder. A obrigado cara, isso me satisfaz. Mas também já teve gente que falou que sou pé no saco, detalhista, perfeccionista... Se vou lá na produção tenho a mão ###, desculpa a palavra, vejo justo o que está errado e cobro, então é assim sabe, a liderança é muito mutável, é difícil a gente chegar e taxar o que é certo, acho que ela vai se moldando conforme o tempo e cabe a gente se moldar junto a ela, não dizer “a porque tem que ser isso

tem que ser aquilo”, existem princípios básicos, mas a gente tem que estar sempre apto a se moldar conforme ela for andando.

G1. ENT.01- - Por isso que eu fiz essa pergunta. Porque todo mundo pensa a vou deixar a empresa pra quem? Só que o legado que a gente não enxerga, que um líder hoje tem que ver que não é só a empresa física e o recurso que ele vai deixar e sim um legado de conhecimento, porque o assim o exemplo é um legado, é uma sucessão, mas ele pode ser bom ou ruim. Se for ruim ótimo, vai vir administrador, líder que vai dizer, bá o cara é ruim eu não vou fazer igual, se tu for bom o cara vai ter que fazer igual ou melhor que tu entendeu? Porque o caminho já foi percorrido, vai ter que percorrer um pouco mais, o legado não é só deixar a empresa pra alguém, ou vai deixar pro teu filho ou não vai deixar pra ninguém, o líder é uma realização pessoal, mas deixar alguma coisa pro mundo, ou pra não ser igual ou pra ser muito melhor, o caminho foi percorrido né?

G1. ENT.07- é, a gente vê esses exemplos de liderança eu lembro uma palestra que eu tive, tudo que a pessoa deixou de exemplo sabe.

G1. ENT.05- - Mas assim ó, em relação a aquilo que a gente estava falando eu conheço um exemplo aqui em criciúma que conversou esses dias comigo e disse assim ó, “eu montei a minha empresa porque eu queria atuar na minha área e queria varias pessoas comigo e tal, eu queria crescer. Eu perdi o foco, eu perdi a noção do quão grande está a minha empresa, eu não atuo mais na área que eu gostaria de atuar que é o meu sonho, hoje em dia eu sou administrador da minha empresa e isso nunca foi o meu sonho”. E ai agora isso vira uma bola de neve, como vai vindo à demanda e quer abraçar o mundo tu não sabes a hora de parar e tu contra mais um, mais um, pra dar conta, a tua empresa vai crescendo vai crescendo e tu diz opa minha empresa está crescendo , tu não para pra pensar se é isso que tu quer pro teu futuro, é ter 50,60,80 funcionários e como tu vai fazer pra dar conta disso.

G1. ENT.07- é no meu ponto bem pessoal mesmo, é uma questão de escolha. A o mundo é feito de escolhas, mas sim claro, entra nisso, se o foco for dinheiro como ele falou.

G1. ENT.03- Não. Não, é que o dinheiro ainda tem a voz.

G1. ENT.07- A o dinheiro ainda tem a voz. Tá bom, beleza então. Então hoje ainda vê, a quero criar um aplicativo ficar milionário, cara pra fazer uma coisa dar certo, a gente vai batalhando, é sábado, é domingo, isso são escolhas que a gente faz, a partir do momento que tua empresa vai crescendo e tu vai virando o exemplo ou a

referencia, a, por exemplo, eu não conheço a empresa pelo nome da empresa mas sim como empresa da fulana, é o sobrenome, ai tu vai lá falar com a pessoa, no sábado a noite ou num dia que tá cansado e tal, são escolhas... Tu pode escolher responder ela e perder aquele momento que às vezes tu está com a tua família ou tu pode ignorar, perder o cliente, mas ganhar aquele momento com a família e tal.. Teve um exemplo que tu citou no começo que a maioria dos bem sucedidos não se dão bem com a família ne? Uma coisa assim, talvez por isso, a minha opinião é: eu prefiro perder o cliente, mas não perder aquele momento. É uma liderança pessoal talvez, mas eu sempre disse que jamais vou deixar de viver o momento, quando tiver um filho de ver meu filho crescer ou de estar com amigos com quem eu gosto pra responder um cliente ou outra situação, porque eu já passei por situação mesmo sendo novo que a pessoa me estressou e tal e depois nem obrigado, e uma vez eu já cheguei numa parte tão extrema desse estresse que eu disse assim cara se eu morrer amanhã ou hoje a noite? Essa pessoa nem no meu enterro vai, então porque estou dando tanta energia? Tanto foco pra aquilo se ela não esta nem ai pra isso? Claro tô captando um cliente, muito massa.

G1. ENT.03- Mas na hora que tu tiver um milhão no teu bolso empregado na tua empresa ai tu vai deixar.

G1. ENT.06- Deixa eu só falar uma coisa, eu fico teorizando essas coisas, o cara pensa assim, eu tenho um sonho e eu vou fazer esse meu sonho virar uma empresa, tá ferrado cara. Acho que a pior coisa que a pessoa pode fazer na vida é ter um sonho e transformar ela numa empresa. Tu quer ser pintor? Não vai vender quadro, abre um ateliê no fundo de casa e vai pintar. Ai o que tu precisa? Precisa ter uma estrutura pra poder pintar, eu cheguei a essa conclusão. Cara qual é meu sonho? Meu sonho é o seguinte, eu quero chegar em casa domingo, quero abrir uma cerveja, ter uma Netflix funcionando, um vídeo game de ultima geração que eu gosto de jogar, minha mulher ali fazendo as coisas dela, esse é meu sonho... Eu vou empreender nisso? Não. Eu vou empreender em outra coisa que eu também gosto de fazer que é propaganda, porque quando eu comecei eu tinha o sonho de ser o cara da propaganda, só que cara as coisas vão te soterrando ou tu tem dinheiro pra contratar dinheiro, tipo assim ó eu vou continuar sendo redator publicitário que é uma coisa que eu gosto de fazer é escrever e vou contratar um administrador pra minha empresa e vou ficar só no conselho uma vez por mês dando pitaco ou tu vai te soterrar naquilo e vai morrer. Eu não tenho condição hoje como publicitário cara,

não é o meu sonho, o meu sonho é o que te falei, eu gosto de estar com os meus amigos, de comer churrasco, esse é meu sonho, escrever, gosto de escrever, to la escrevendo meu livro, não vou publicar nunca é só uma vontade que tenho, vou terminar essa naba e vou começar outro, eu deixei os meus sonhos pras coisas legais fora da minha profissão cara porque não da, tu te soterra e acaba sendo administrador.

G1. ENT.05- Normalmente, quando tu faz uma faculdade tu faz assim ó eu quero ser isso eu me vejo no futuro fazendo isso e ai tu te frustra fazendo aquilo

G1. ENT.01- O maior exemplo é, bota a tua musica preferida no despertador do celular pra ver se tu não vai enjoar da musica em um dia porque tu transforma teu sentimento, teu momento emocional com o teu trabalho, pra que tu usa o despertador porque tem algum compromisso e ai já odeia a musica, vou empreender porque gosto, cara esquece.

G1. ENT.06-é, eu cheguei num ponto que eu odiava, hoje não eu já gosto e tal, acho fantástico e tal só que não é ali que está o meu sonho de vida. Eu acho que a ansiedade do empreendedor quanto do empregado jovem é descobrir, eu falo... A o que tu quer fazer da vida? A eu quero surfar, esse é o sonho dele, então tu tem que te focar e não é começar a produzir prancha, vai trabalhar num negócio que tu não te estresse muito, que seja divertido legal de fazer e que te de dinheiro pra surfar, é isso que precisa. A eu quero vender miçanga, então cara, vai vender miçanga, se isso te der condição de ter uma prancha, comprar parafina e surfar no final de semana é isso que vai te deixar feliz, mas se tu começar a produzir prancha porque esse é teu sonho, tu vai começar a vender, vai fazer sucesso, vai começar a vender dinheiro e aí acabou. Teve um cara do xxx que vendeu tudo porque já estava uma coisa chata

G1. ENT.08-O cara lá da xxx também, vendeu tudo, vendeu porque não tinha mais vontade. Gente vou colocar meu relato agora, porque já falaram muito bonito, primeira coisa minha empresa ela tem valores e eu só vou chamar pra minha empresa pessoas que tem esses valores, ética e moral como exemplo tá, vou tentar selecionar a pessoa perfeita pra aquele cargo lá, tentar evitar o estresse lá, então assim ó, quando eu... Eu sou técnico de informática né, 20 anos atrás comecei formatando computador, virando noite, só que eu tenho um sonho, nós todos temos um sonho e nosso desafio é o que? É respirar, o meu desafio é vender um sonho pra elas, a minha empresa ela tem que ser aquela fonte pra que ela alcance aquele

objetivo dela, então como tu falou lá, o teu sonho é ter um carro? Através da minha empresa se tu fizer direitinho aqui tu vai alcançar o teu objetivo e eu vou ser a ponte pra ti alcançar o teu objetivo, só que já estou há 10 anos com uma empresa de internet via radio, me formei em administração e tal fiz pós, enfim, resolvi migrar pra um novo negócio que é a internet via fibra ótica, a gente começa já assim ó, a gente tem alguns conceitos, o meu cliente lá ele não é um rato de laboratório, ele não é cobaia, eu não posso errar com ele, só tenho uma chance lá, eu tenho 2 milhões de reais investidos lá que eu não posso errar com aquilo lá, eu penso assim ó, a fazer com que teu negócio seja um organismo vivo e a tua função lá tu já tem como está mais como um inspirador como um líder, um fato histórico que aconteceu lá naquela região lá em Orleans que é o tal do senhor xxx, o cara ele era aquele cara chato, mas quando ele passava andando no pátio da fabrica ele batia nas costas e os caras produziam mais, se transformavam em monstros, morreu o homem e a empresa começou a entrar numa crise, graças a deus agora os irmãos estão colocando, então eu como empreendedor, líder, proprietário, eu vejo que, o meu desafio é controlar o meu eu, eu tenho um problema assim que eu sou muito grosso, eu tento ser esse cara inspirador, passar meus valores éticos para que sejam assimilados por eles e eles consigam transformar a empresa em um organismo vivo, que a empresa continue contratando, crescendo e quero ter muitos funcionários, vamos adotar a pratica de gestão pra que a gente consiga estar próximo do.. Eu não posso é pensar o que, a gente vê assim os problemas e pensa assim, eu quero ficar pequeno porque se eu começar a crescer eu não consigo mais controlar meu funcionário, mas a gente tem que crescer, a minha empresa, como a de todos ela tem um papel na nossa sociedade lá, se não fosse eu abri a fibra ótica na cidade quem ia abrir a fibra ótica? Se eles estão lá com internet de até 10 mega com a xxx e ainda caindo , então a gente tem um papel, teu curso de lecionar ali, de tu facilitar a venda pra nós, tu é expert nisso ai, cada um tem seu papel e a empresa tem que ser algo vivo, algo que na nossa ausência não vai ser meu filho, não vai ser minha mãe, não vai ser minha irmã, mas que ela se perpetue na historia, nos temos empresas ai centenárias, na nossa região temos exemplos ai de empresas que já estão na terceira geração, mas temos problemas, problemas que é de gestão, gestão de recursos humanos, gestão de logística e a gente tem que estar estudando pra eliminar, um bom planejamento, bom controle a gente consegue eliminar muitos problemas, selecionar as pessoas certas, cobrando, corrigindo, inspirando ne? Eu

vejo assim, quero crescer bastante, o papel do líder é estar à frente, mas ela te exige essa carga de ti, eu acredito que quanto maior o grau de discussão com essas pessoas (os colaboradores) elas vão assimilando sim, elas vão saber que tens aquele papel ali e que esse papel de líder é fundamental, não quer te boicotar e tal, mas tens que identificar quando tiver essa peça também e eliminar, mas fazendo a seleção das pessoas corretas, eu não tenho chance pra erro, coloquei uma internet na tua casa lá, mas nem pensar de não dar... Não tenho chance pra erro, à gente está mexendo já em valores, outra coisa, a questão da influencia também, se falou mal da minha empresa falou mal dos meus funcionários, funcionário também tem que estar preocupada em fazer com que o negócio saia bem feito.

G1. ENT.06- Escutei alguém falando assim, a gente leva tanto tempo pra demitir, fiquei lá quase um ano e na hora de contratar é tão rápido, isso me abriu os olhos eu comecei a trabalhar com duas moças psicólogas e ai eu vi a importância de ter esse tipo de profissional, acho que a gente como líder tem que passar essa função (contratação) pra outros, pegar o cara do RH e dizer os meus princípios são esses, quero alguém assim e quero que tu encontres a melhor pessoa, o que eu mais fiz de errado em empresa até hoje foi contratar mal, foi meu pior erro.

G1. ENT.03- Foi um acerto que eu fiz lá na empresa, de 10 pessoas que eu entrevisto 8 choram, justamente porque eu me interessei pela vida das pessoas, esse é o ponto mais importante, se eu não souber o que ela quer e quais os problemas que ela tem eu não consigo trabalhar e quando a gente terceirizou essa mão de obra de contratar, tem a coaching e a psicóloga, a coaching vive fora do mundo real, ela acha que... o psicólogo também acha que a gente tem que ver um mundo perfeito e tal, mas daí administra aqui pra ver como funciona, elas não fazem aquilo que tem que ser feito, eu falei sobre dinheiro, mas vou falar sobre algo que está acima do dinheiro, quando tu tens um negócio que tu começa a botar mais gente e envolver mais gente, é porque tu involuntariamente desenvolve em ti mesmo o start do poder, quando tens o poder de mandar e desmandar, aquela mesa eu quero ali, aquela porta troca pra lá.. .quando tu desenvolve poder tu não para mais, tu começa a gostar de trabalhar? Não. Tu começa a gostar de mandar. .

G1. ENT.01- Quando eu comecei a trabalhar onde estou uma das perguntas do fulano foi assim né, tá o que tu quer fazer aqui? Pô aqui é uma vitrine né, se eu executar um bom trabalho o pessoal vai ver, daí ele assim, é, da mesma forma que tu é uma vitrine pro lado bom se teu trabalho for ruim tu nunca mais vai arrumar

emprego, e ai tinha dois funcionários que trabalhavam lá já estavam mais ou menos há 1 ano e meio e não estavam rendendo, e ai eu assim ó não da vamos tentar assim, tu vai fazer um treinamento e volta que tu vai executar um serviço novo ne porque a gente não quer só uma pessoa que faça isso, a gente é pequeno são só 3 funcionários e cada um tem que abraçar uma coisa a mais porque quando não tem colaborador ou recurso pra contratar mais cada um tem que abraçar uma área, duas , três. Não, não quero. Dai eu assim ta, mas porque? Ah é muita responsabilidade. Eu disse não, beleza. Isso foi numa segunda na sexta- feira eu pedi autorização e demiti, o outro era um perfil que estava na área comercial, mas o comercial é na rua, ele chegava as 8 da manha até meio dia sentado, chegava às 13:30 ficava até 14:30, saia as 14:30 disse que ia fazer visita e preencher relatório, mas não trazia nada.

G1. ENT.07- Uma coisa que a gente falava lá no xxx, era trabalho voluntario não dava pra simplesmente chegar cobrando igual na empresa, o cara simplesmente podia olhar na tua cara e dizer é voluntário, mas uma coisa que a gente sempre falava quando tinha os encontros, vocês estão aqui né? Existe uma hierarquia, se vocês estão num grupo que promove a liderança e vocês não querem chegar ao cargo máximo, ser líder, o que estão fazendo aqui? Ah eu sou o secretario não sei o que ai pô tu vai passar os anos e tal troca os cargos a tendência é crescer, mas dai vem ah mas é muita responsabilidade, pô pula fora então. O presidente distrital podia ser presidente de distrito múltiplo, PR, SC, RS, aí eu assim, ah não quero, dai o que fiz? Sai. Porque eu não queria mais aquilo e é tão simples.

G1. ENT.05- Eu fiz a mesma coisa que tu. Eu fui presidente do *aqui e quando eu ia pro *eu pensei que não ia conseguir, fazendo aquele monte de coisas, eu não quero, então, pula fora.

G1. ENT.03- Mas vamos trazer isso pra realidade, o que faz o teu funcionário e o teu negócio? Se tu apertar pula fora. Mas vou voltar de novo quando tu tens dinheiro empregado não tens como tu pulares fora, porque dai quem vai fazer? Estou lá ferrado não da pra pular fora. Ai tu começa a trabalhar 16,17,18 horas por dia, e aí quero voltar um pouquinho falando sobre poder porque quando tu é um empreendedor, ah empreendedor nato o cara já nasceu líder tal tal tal, quando o cara quer assumir o poder, quando desenvolve nele a competência de assumir o poder aí vira o empreendedor só aí ele é empreendedor, quando ele assume o poder. O dinheiro ele é consequência, no meu ponto de vista ele é um troféu do teu

resultado, ah não deu pra pagar as contas? Resultado ruim. Deu pra pagar? Resultado bom. Ele é só o resultado. E aí as pessoas trabalham por causa do dinheiro.

G1. ENT.06- Ta, mas daí eu vou trazer uma fala que disseram aqui, acho que foste tu quem falou... A gente abdica de muita coisa cara, eu vejo assim, tenho um grupo de amigos todos nós começamos na mesma idade, todos com faculdade, se ferrando igual, comendo miojo todo dia, morando de aluguel, só que ai tu vê assim quem abdicou desses 5 ou 6 amigos, 2 ou 3 abdicou de algumas coisas durante a vida, tipo ter um carro bom quando tinha 20 e poucos anos, querer morar num apartamento gigantesco, conseguiu e ta conseguindo as coisas hoje. Ai quando tu consegues o cara te olha e diz é ta aí de carro bom, dai tem aquela novela caminho das índias que tinha os daliti? Tem cara que quer ser daliti cara e não adianta. Acho que foi uma coisa que eu entendi naquele problema que eu passei com a minha funcionaria que é assim o mundo vai ser feita de gente que vai ser média, a grande maioria talvez até nós aqui estejamos na média, mas tem gente que vai ser mais média do que a gente e não adianta a gente tem que identificar esses caras na nossa empresa entender onde ele ta, entender que ele quer ficar ali e que aquilo faz ele feliz.

G1. ENT.01- Por isso que vou finalizar, o caso ali que tu falou, ah, a gente demora a demitiu ou isso aquilo, porque na administração recursos humanos, ah, tem que pensar nas pessoas, tem que dar oportunidade, tem que não sei o que. A gente demitiu esse segundo profissional e ele simplesmente estava numa área errada, ele assim, ba cara brigada, eu vi que não estava no meu lugar, não tinha coragem de pedir demissão e vou procurar minha área. Ele é um excelente profissional, mas não na área comercial, na área de gestão, então assim, falando assim da liderança contemporânea não é pegar e dar o que teu funcionário quer, as vezes tu pensa que ele quer uma coisa e não é o que ele realmente quer, tipo ali, ah não vou demitir porque precisa do trabalho, mas pera aí, estou dizendo que ele quer, mas não é isso. Então assim dar a oportunidade, demite esse cara pra procurar a outra vida entendeu? Então o líder tem que saber identificar também.

G1. ENT.05- Só que as próprias pessoas também não sabem, é o que estava falando antes, sai da faculdade querendo empreender só que quer chegar em casa na segunda feira 17:30 da tarde 18:00hrs da tarde, botar a bunda no sofá e ver novela ou fazer alguma coisa, quer chegar no horário de trabalho normal, mas quer

começar a trabalhar 10, 11 horas da manhã e 18hrs estar com a bundinha no sofá e tomando uma cerveja.

G1. ENT.08- Mas assim, eu lá com a minha empresa assim, transformar meus funcionários lá meus liderados e fazer com que esse número deles seja produtivo daí vem a forma de como tu lidar com esse novo mercado de trabalho, tu vai dar condições dele crescer, evoluir, desenvolver? Mas a gente que se moldar a isso, fazer com que ele seja algo que a gente tem que ter dentro da organização que é o novo, a questão da inovação, é transformar em numero, dar toda condição dele se desenvolver, se realizar, se satisfazer no teu negócio e saber a hora que o numero dele ta subindo ou descendo, perguntar, questionar... Por quê? Por quê? Por quê? Como? E a gente vai conseguir. É complicado.

G1. ENT.07- vou dar uma palhinha sobre o que eles estavam falando sobre funcionários e tal, teve um caso que aconteceu comigo. Claro que eu acho que vocês vão dizer que não deve tomar como exemplo, porque eu tenho 8 funcionários né? 3 dos melhores funcionários que eu tenho hoje eles vieram do meu concorrente, porque eles vieram trabalhar comigo? Porque o meu concorrente era um chefe chato e tal, aonde é que entra a questão dinheiro? O principal. Veio trabalhar comigo por mil reais a menos. Porque o dinheiro não era o que ele queria, aí eu vejo é massa sabe, porque ta mudando os objetivos. Aí o cara veio falar comigo eu disse ba cara não vou conseguir te pagar o tanto que tu merece ou que ele paga pra ti, v ela pra ti e tal vamos negociar, uma coisa que eu admiro nesse concorrente é o seguinte ele faz o pessoal aprender lá , ele pega um cara do 0 e transforma num cara com conhecimento, ele pega um cara que ta lá ganhando um salario piso e transforma num cara que vai sair dali o triplo na frente. Isso eu ainda não consegui fazer, falo pra vocês. Já passou la no cargo de criação, cara, uns 10 estagiários, isso que a obrigação da gráfica nem é criar, é só imprimir, já passou uns 10 e nenhum deu certo, eu tive que contratar um cara experiente. Não deu. É uma falha minha? Pode ser, mas não consegui, é muito louco isso.

G1. ENT.01- O que a gente ta fazendo aqui é breve liderança, é um exemplo de liderança. Um exemplo, o .* ta uniformizado com a camisa do *, o fulano não ta com a camisa da * , mas todo mundo sabe que ele é de lá, por mais que tu nunca tenha falado com ele tu sabe que ele é o cara da * , enfim porque, onde ele ta ele ta levando o espirito da empresa. Mas porque, porque as oportunidades que eles tiveram eles estão representando a essência da entidade dele e ta é compartilhando

conhecimento, um exemplo disso faz 2 anos e meio que eu sai do xxx , mas ainda me chamam pra perguntar de lá, pô faz 2 anos e meio que eu sai, então é o que? É a parte que quando estava na faculdade estava sempre compartilhando tudo, ai outro exemplo nessa linha, o cara que fez a faculdade inteira comigo, era meu amigo de futebol, amigo de cerveja, amigo de tudo, quando eu reformei o xxx eu nem lembrei dele pra comprar o material de construção ai ele assim pô tu nem um azulejo pra comprar comigo, só que o cara era só meu amigo nessa parte de festa e tal, mas quando ele tinha a oportunidade de falar da empresa dele ele nunca representava a empresa dele entendeu, na hora da faculdade ele não divulgava, pra mim ele não é o cara da empresa e é isso que as vezes falta no líder, pô a gente fala de network e não sei o que, a gente tem que saber se comunicar com as pessoas na hora certa e no lugar certo.

G1. ENT.03- me convidaram aqui na universidade acho que era 4^a ou 5^a fase de administração pra contar um pouco da minha história, e aí comecei a contar e tal, menti um pouco, dai chegou a menina atrasada, ela chegou atrasada, perguntei pra ela porque ela tinha chego atrasada, fui fazer não sei o que não sei oque, dai eu comentei com eles que o envolvimento das pessoas com as outras pessoas é baseado no que é teu não me interessa. Vou contar um outro fato, fui numa palestra do fulano e ele pegou uma foto da família dele e falou assim quanto vale essa foto pra vocês? Nada. Mas sabe quanto vale pra mim? Eu comecei a pensar e faz sentido, as pessoas não estão nem ai pra ti, e eu vejo que o processo da liderança hoje que é a base do poder e a base do exemplo que eu não vejo outra alternativa. Detalhe, antigamente os pais ficavam com os filhos em casa até 6, 7 anos, hoje com 6 meses ele ta na creche o dia inteiro, dai essa geração nova ta todo mundo revoltado, todo mundo achando que o mundo ta virado, nos perdemos o relacionamento, e isso foi uma das primeiras coisas que eu falei, a liderança, os exemplos vem de dentro de casa e nós perdemos tudo isso. Daí eles estão assim, passeata de não sei o que, briga, perderam o respeito, perderam o respeito pela policia, perderam o respeito pela autoridade, pelo professor. Uma serie de coisa. Ai como a gente vai fazer? Somos movidos por exemplo. Então, nós, eu lembro que o meu pai dizia se o cara entrar no meu cercado eu vou matar o cara e vou chamar a policia só pra levar o corpo , hoje se o cara entra na tua casa tu pergunta o que tu quer levar? O cara rouba de dia. Se ele roubar a noite ele vai ser condenado a mais. Quando fiz faculdade de direito e comecei a fazer depois de muita ação trabalhista e

pensei ue to fazendo alguma coisa de errado e aí quando comecei e hoje estou na 4ª faculdade e penso, cara, que vontade de ir embora. E não é porque Brasil isso Brasil aquilo, é porque as pessoas são assim. Os teus clientes não contribuem mais, eles não falam pra ti, se tu cometeu um erro eles vão pra Facebook, eles não constroem. Então, quando tens uma liderança baseada em poder, no meu ponto de vista, esse cara diminui. E ai pra gente poder normalizar a situação do brasil a gente que começar a diminuir , por que que ninguém bate na cara do professor na escola militar? Porque tem o exemplo. Mas dai aqui tem professor que sai pra beber com os alunos, cara.

G1. ENT.02- Acho que a base disso tudo é por que... Cada vez mais a escola é uma réplica de uma fábrica, a escola tem horário pra começar e sair, uniforme... As pessoas no final das contas passam 13 anos na escola, dai pra universidade vai aprender uma especificidade, em nenhum momento desses 20 anos de educação ele vai ser ensinado a ser feliz, a buscar o que ele quer. A sociedade hoje formam pessoas pra exercer cargos, esses cargos não ter mais, ninguém é feliz apertando parafuso, o cara gosta é de surfar. Ninguém gosta de trabalhar, a criança tem 5 anos e tu pergunta pra ela o que tu quer ser quando crescer? Astronauta, bombeiro. A gente já ta profissionalizando uma criança, a gente não pergunta de felicidade e tal, a gente ensina a criança a apertar parafuso.

G1. ENT.05- Mas tu já parou pra pensar se um pai pergunta o que tu queres fazer quando crescer? E ele diz ah pai quero ficar surfando. Vagabundo!

G1. ENT.06- concordo contigo em boa parte, mas tem uma coisa que me atormenta, coisas que precisa renovar. É fato cara que não vai mais haver emprego pra grande maioria das pessoas, fui na fabrica da *com o pessoal da * chega la assim deve ter 20 funcionários trabalhando, dai perguntei pra moça assim como é a loja na Alemanha? Não tem ninguém, tem 3 técnicos, hoje temos muita gente saindo de curso técnico, a * botaram funcionar um supermercado na rua, não tem empacotador, não tem funcionário, não tem nada, e ai eu fico pensando onde nossas empresas, tipo tu tem a *, então tu vai continuar bem porque todo mundo tem que falar inglês.

G1. ENT.01- mas isso também vai acabar, a * já da inglês desde os 2 anos, se não sabe falar inglês não passa de ano. A minha filha no * inglês cara.

G1. ENT.08- mas quantos % ta no * ou no *?

G1. ENT.01- mas aí é que ta, essas são exemplos. As outras escolas vão adquirir. Vai ser comum.

G1. ENT.06- tem uma faculdade aqui em BC que os caras têm mandarim, matéria obrigatória. Eu fico pensando onde os nossos negócios, pra onde nos vamos ir? Principalmente porque a gente trabalha na vida real. Os robôs vão tomar conta de tudo, a inteligência artificial vai controlar tudo, ate coisas assim, vou te dar um exemplo, falando de gráfica né, sabe o que os caras estão fazendo hoje? Eu contrato um chinês, cobra 1 dólar pra finalizar e eles te devolvem em 1 hora. Na china. Tu não precisa ter o cara ali. Agencia de propaganda, tu precisa contratar? Tu entra na internet tem livros logos cara, tu vai la escolhe o ramo que tu quer e ganha o logo. Como vou ganhar dinheiro?

G1. ENT.02- Nos meios aonde eu transito, nos últimos meses eu viajei todo o brasil, no ano passado eu passei 6 meses em hotel. Nos meios onde eu transito o modelo de liderança é, tu tem que liderar pra se fazer desnecessário, isso é o que mais eles falam. Tu tem que liderar porque principalmente quando tu fala de liderança empresarial, quando tu ta liderando dentro de empresa tu não queria ta la trabalhando, tu queria ta jogando vídeo game, tomando cerveja, o trabalho é uma plataforma pra chegar onde tu quer. Líder tem que liderar pra ser desnecessário. Eu consigo fazer isso na *. Eu vou palestrar sabe, a * me da base financeira suficiente. Líder contemporâneo tem que se fazer desnecessário.

DISCUSSÃO ENCERRADA.

DESAFIO LANÇADO.

ESSA LIDERANÇA ENTENDE DE PESSOAS.

EXEMPLO.

INSPIRAÇÃO.

De tudo que discutimos hoje a base de tudo é exemplo.

GRUPO 02

APRESENTAÇÃO

G2. ENT.01- Então, é que quando fala em liderança existem várias frentes né
 Então hoje eu vejo a questão de liderança... hoje eu lidero é nove pessoas
 Mas a liderança hoje ela exige muito de nós para liderar
 Temos que ser flexíveis, nós temos que ouvir mais e ouvir de fato o que nosso
 funcionário tá querendo passar, às vezes a gente tem um excelente funcionário e a
 gente não se dá conta disso porque muitas vezes o ser humano precisa ser
 elogiado, valorizado, precisa ser valorizado e não é por dinheiro
 É um muito obrigado e muitas vezes no dia a dia no corre-corre, não faz isso, faz
 aquilo' da nossa rotina que é assim a gente acaba esquecendo-se desse detalhe e
 acaba perdendo funcionários que poderiam dobrar Nossa produção. Atualmente nós
 buscamos nos corrigir frente a essa situação porque às vezes no dia a dia acaba
 pecando muito nisso, hoje eu vejo que a liderança ela tem que ser muito flexível, no
 meu ponto de vista.

G2. ENT.02- Então, até voltando no que eu tinha falado, o maior desafio e eu tenho
 o meu irmão também que trabalha na empresa a maior dificuldade que a gente
 ainda observa é o encontro de gerações esse negócio de geração Y Geração Z.
 Uma coisa que motiva uma pessoa e não motiva a outra, tu tem que estar sempre
 motivado para motivar os funcionários, trazer ideias...

Nem sempre dinheiro é o fator que motiva as pessoas a irem trabalhar.

A gente começou a fazer mais confraternizações, começar a dar valor em algumas
 práticas que a gente não dava muita atenção por que não imaginava que isso
 interferia no relacionamento como um todo, mas interfere. E percebemos que esse
 clima mais agradável, mais leve a gente vê mais produtividade, mais satisfação dos
 clientes.

Agora nossa empresa Graças a Deus está crescendo e acho que muito recorre disso
 perdemos os clientes ganhamos outros clientes

G2. ENT.03- Então só ia comentar que um dia eu li um negócio bem interessante
 sobre liderança que eles faziam uma analogia sobre xadrez e aí eu tinha começado
 a ler... no xadrez, cada peça tem uma função se tu pegar o cavalo e pedir para ele

ter uma função de torre ele não vai desempenhar bem, mas se tu pedir para o cavalo trabalhar em L vai dar show, entendeu? Então é muito de saber botar as peças do xadrez nas funções corretas

G2. ENT.02- É muito do saber né

G2. ENT.03- É, isso é difícil, parece fácil pegar a pessoa e botar no lugar certo, mas não

G2. ENT.04- eu acho também que é o seguinte, cada pessoa é diferente com suas manias, a empresa tem um profissional excelente só que o relacionamento dele interpessoal é nojento, ele ocupa um cargo de chefia e para mim já tô trabalhando em equipe para tentar resolver e trabalhando com ele também só que ele é uma pessoa com uma ideia muito dura. Ele lida muito com peão, é um excelente profissional, um cara que tem uma produtividade excelente só que o seguinte... No meu ponto de vista, eu olhava todo mundo como se todos fossem iguais, mas hoje eu tenho que olhar a cada um com as suas características para tentar explorar o que tem de melhor. Assim tem que se entender o seguinte a gente como líder já temos nossas manias, é um cada pessoa, a gente não lida com máquinas e robôs a gente lida com pessoas, então tu tem que ver o que vale mais a pena, selar, aturar algumas coisas em função da produtividade ou tu pensares um pouquinho não que modelo que quero. Quando o cara tá namorando o cara quer a mulher ideal ou ela quer a mesma coisa, mas no dia a dia meu amigo... e aí não vai para frente, então a mesma coisa com a equipe, pelo menos no meu ponto de vista

G2. ENT.05- É, eu vejo como o líder assim como um grande conciliador porque na minha empresa eu faço todo o trabalho de ir na obra, projetar, visitar trabalho com pessoal que instalou Jardim, o pessoal bem simples nós somos em 18 e eu tô liderando. Eu tenho um pai aposentado que quando fechou a farmácia eu disse: vem ficar aqui comigo, sai dessa vida de farmácia e vem ficar comigo. Minha mãe é bióloga e catei ela né e a gente começou a historinha né. Hoje meu marido está lá, ele viu que o negócio deu certo quando estava mais ou menos com uns 14 anos...rsrs... Ele disse vou para lá e foi para lá, então, assim é tudo tem que cuidar a transição, à vinda dele, a equipe a geração eu nem sei dizer se é x ou y... É um Guri novo que faz designer e a mãe dele fala assim pede para ele porque tu consegue, tu conversa, dá conselho, ninguém chega nele, tu tem uma relação assim... Então, o líder tem muito disso, dessa flexibilidade. Eu tenho uma linguagem ótima eu tô na obra com eles, mas eu tenho o meu momento com meu projetista, fiz a transição

dessa vinda do meu marido para cá... E aí meu pai é muito observador e disse tá certo eu vou ver vou voar vou pro meu pilates. Quando eu perdi o meu primeiro funcionário de 6 anos... já tive muito mais medo assim... Vai fechar empresa. Aí descobri que não. Não era ele que fazia, era eu que fazia porque a gente cria uma dependência das pessoas que estão em volta e a gente acaba criando vínculos com elas e acaba depositando nelas as coisas que na verdade partiam de você. E aí a gente pensa, não não, pera aí, então. Hoje eu tô com uma equipe bem mais reduzida, investi nessa equipe início de 2016, estava com muita gente na rua, eu tenho várias Kombis... olha só

Leva tudo como trabalhar com Paisagismo e jardinagem é uma coisa ótima tem tudo um lado muito bom eu falei assim gente é assim ó eu vou falar assim gente é o seguinte vou mandar 3 para Rua quem quer o salário deles? Todo mundo ficou espantado, então fechou ninguém vai ser sombra de ninguém. Então reduzi a equipe e aumentei salário.

Eu tô assim desde finalzinho de 2015 e a gente tá com a mesma equipe fechada e tá tudo bem dentro da empresa porque a gente esquece o nome dentro comércio É assim que funciona a parte de serviço então tem uma hora que eu acho que a gente amadurece e percebe As coisas e vão sempre funcionar partindo do ponto que a gente tá funcionando que a gente tem condições de ir, eu enxergo Líder como um Bambu vai até o chão mas tá sempre ali se refazendo se recompondo acho que esse é o nosso papel de conduzir toda essa turma de gente muito e aí tem a parte que é dos meus clientes que o pessoal que eu atendo é um pessoal legal, então, aí eu tenho que ter aquele ambiente legal e tem que ter funcionários legais

Gente de confiança que a gente entra na casa e nós

Simple e tu atinge pessoas de uma classe econômica muito alta. É uma coisa delicada e ao mesmo tempo tão bruta

É pedra, terra é uma loucura é isso assim é conduzir todo esse processo tem que ter muito jeito para as transições.

G2. ENT.06- Eu vejo a liderança... que eu trabalho com 17 pessoas ao todo. São três homens e 14 mulheres. A gente tem que ser psicólogo para lidar com pessoas porque a um dia quando eu fui montar meu restaurante veio um cliente meu e disse assim: Vai montar teu restaurante, tu vai ter o melhor forno, o melhor microondas tudo tu podes comprar do melhor da última geração, mas vai te faltar uma coisa, a

mão de obra, a mão de obra é o mais fácil, falei. Não a mão de obra é o mais difícil que pode ter a melhor máquina melhor tudo.

Eu vejo eu vejo assim que a mão-de-obra hoje é o bem mais precioso que uma empresa tem porque sem ela não consegue operar uma máquina, tirar sangue, não consegue fazer nada.

Eu to bem mais preocupado de lidar com ele, por isso entra na parte de entender, ouvir... A gente ouve muito pouco. Porque tu precisa saber da necessidade para compreender ele e poder até ser contra.

Por que o colaborador tem que estar do teu lado, não pode estar atrás de ti, eles têm que estar do teu lado. Eu vejo os colaboradores assim, eu não trato eles como funcionários, como MEUS funcionários, mas como meus colaboradores, porque eu não consigo fazer o meu arroz sem eles.

Eu perdi uma cozinheira de um ano, fiquei três noites sem dormir, só que veio outra melhor aí tu aprende que ninguém é insubstituível.

G2. ENT.05- Assim tu tem que enfatizar mais o processo em qualquer empresa. Aí tu começa a não ficar dependendo da pessoa, que tendo um processo qualquer pessoa vai desempenhar.

G2. ENT.07- Então, a gente fez hoje no laboratório foi a certificação da ISO. Ficamos agora laboratório no início do ano, então, a gente fez todo um trabalho voltado a isso de planejamento estratégico com toda a equipe participando, aí quando tu monta um planejamento estratégico com participação da equipe você já observa ali quem é o teu funcionário de verdade, que quer vestir a camisa, que querem sair junto, enfim, assim ó, mas essa questão de processo vem bem a calhar nesta questão da certificação da ISO porque eu não fico mais alienado ao meu funcionário por que eu tenho hoje o processo da minha empresa todo detalhado, então, qualquer processo dentro da minha empresa se hoje a minha bioquímica que está lá na bancada se ela pedir a demissão o próximo que for entrar vai ser treinado exatamente pra fazer a mesma coisa que a outra estava fazendo. Estabelecemos uma sequência no trabalho e ninguém é insubstituível, questão particular mesmo... tem mais que a gente fica alienada esses funcionários com mais tempo de serviço. Isso me trouxe justamente essa visão de desgrudar e ter mais liberdade para o líder porque até então era muito focado em fazer tudo porque achava que podia fazer tudo dentro da empresa.

G2. ENT.08- Eu boto hoje que eu sou substituível. A empresa hoje não depende mais de mim, ela consegue caminhar sozinha. Eu estava falando assim que o estresse do mal tá eu botei que assim. Eu posso ir 3 vezes na semana chegar na empresa 10 horas da manhã, porque se eu não puder me ausentar 2 horas por semana, então, que empresa é essa? Se eu chegar a morrer não pode ela não pode ela tem que caminhar, tem que caminhar dessa forma e depois que eu comecei a botar esses processos outra coisa também que eu hoje me polio muito eu entendo que sou dono, mas eu sou só mais um na equipe. Hoje eu como dono não tem eu presto contas da minha empresa na parte de financeira né que é um dos grandes problemas assim ó eu como comecei do zero eu tive muito problema nessa questão Essa cultura e depois eu comecei a ter essa cultura hoje eu presto conta

Tipo assim eu tenho um salário que eu não tinha isso na minha cabeça eu era o dono e eu mandava faz 15 anos que eu tenho um salário eu vou fazer uma viagem eu tenho um cartão corporativo, mas por cargas d'água Traga uma nota eu chego com meu financeiro e pego o dinheiro mas tem que ser assim porque tu começa a profissionalizar e aquela história eu parto do princípio diz como vai cobrar de alguém se tu não dá exemplo? Tu tem que pensar nessas questões de ser espelho, se os caras disse assim ele não presta conta. Para mim tá dando certo é aquela história cada caso é um caso em específico cada

É uma pessoa educada e empresa também

Às vezes o que tá certo para mim não vai dar certo para ele então assim cada eu pelo menos tá dando certo

G2. ENT.02- vocês falaram de flexibilidade e lembrei de uma coisa, de algumas coisas que hoje muita gente fala que a diferença entre um líder bom é a diferença emocional. Uma coisa muito em alta autoconsciência, Autocontrole de si próprio para não se estourar, enfim, até eu tinha comentado que hoje o comportamento do líder é o comportamento da empresa toda. Então assim seu Líder é chato com tempo a cultura da empresa vai ser transformada.

Todo mundo então assim eu enxergo que o líder ele tem que mesclar diversos estilos vocês falaram de flexibilidade e eu me lembrei disso às vezes tem que colocar numa mesa e discutir opinião de todo mundo às vezes é uma coisa muito urgente tem que ir lá né ser um pouco autoritário e racional e decidir e às vezes tem que ser um pouco de psicólogo e ouvir o que o cara quer o cara que conseguir

mesclar mais estilos e conseguir mesclar os três quatro estilos eles se diferencia de um líder padrão.

G2. ENT.01- Mas às vezes tem alguma coisa que eu chamo de comportamento com o time que Tens alguma coisa que te sopra no ouvido que vai dar certo então muitas vezes tu tá ouvindo as opiniões... eu sou muito de ouvir a equipe, eu vou tomar as decisões eu vou lá e discuto, às vezes sem a pessoa notar que eu tô fazendo uma consulta, mas na conversa tem hora que vai dar o controle e alguma coisa é só para e no meu caso também deu muito certo por eu fiz uma mudança radical da empresa em 2011 algumas pessoas que eu até ouvi me chamaram de louco e deu super certo, então, é aquela história do tem que ser Cavaleiro, tem que adaptar, não tem aquela coisa de a bola redonda se a bola vier quadrada mata no peito e chuta. Outra coisa também que criei na empresa é não tenho medo de reconhecer que errei perante minha equipe. Muitas vezes ah deu certo é mérito teu ah deu errado vamos achar o culpado.

Eu não. Eu errei e pronto. Depois disso conseguir vários resultados chamei a equipe e disse errei, errei e pronto nós que temos que consertar mas eu errei e pronto.

G2. ENT.05- Eu acho que a experiência de vida e a maturidade faz agente entender. Porque não sei para cada segmento, Mas eu sempre digo isso no meu não tem nada que a gente vai fazer que possa dar errado, que a gente não possa consertar, Então, vamos Firme, com coragem a gente já fez coisas foras mais distante até chamar até numa cidade bem longe de ficar 15 dias e para ir ficar e tal mas eu sempre disse não tem como não tem o que a gente tá fazendo aqui que a gente não pode consertar Que tipo de prejuízo não pode absorver então assim quando tu passa isso para sua equipe não que vai estar reforçando o erro mais passar segurança qual seja no comércio ou fora vai dar tudo certo todo mundo vai com a fim então não vejo problema nisso de admitir erro ou falar sobre isso e as coisas que não dão certo tem que desafiar como líder desafiar o Improvável como líder aconteceu para mim uma vez assim Foi incrível o cliente virou para mim depois de escolher o que queria e disse não gostei da Pedra. Era um jardim interno gigante e tinha soltado 30 sacos de pedra de 30 kg. Sabe o que eu falei para ela no telefone? Não dá nada.

Quer de outra cor? A gente tira e bota outra. Dai ela disse, mas deixa meu marido ver. O líder tem que ter isso no desafio do dia a dia seja lá o que for fazer. Por que aconteceu no momento especial da minha vida é porque eu entendi que nada do

que a gente faz dentro da nossa empresa pode ser mais importante que a gente, a vida, os filhos, a família... e tudo que a gente produz e gera lucro lucro lucro legal que me permite tantas coisas que não me permitam são os problemas que nos causam stress são os problemas que nos causam coisas do dia-a-dia irritabilidade e tal, mas será que não posso resolver? Então, acho que tem esse momento de maturidade que não precisava que não a viu que não podia ser resolvido isso com o tempo a gente aprende tem que ser líder para entender isso tem que ter essa percepção.

G2. ENT.02- Até fazendo esse link a gente tem que planejar uma estratégia, porque é essencial para ti dar o propósito pros seus colaboradores.

A empresa precisa alimentar o propósito, com todas essas ideias, que aí eu demorei para chegar no nível satisfatório da questão da resiliência, que a empatia de se colocar no próximo e se colocar no lugar do colaborador para ver como ele observa a empresa, pensar que ele pode agregar mais e essa resiliência é a capacidade de isso que tu falou de receber problema receber pancada e continuar persistente, motivado. Em parte resiliência eu falo para todo mundo dos nossos colaboradores, eu percebi que a gente chegou no nível satisfatório quando eles vinham até mim conversavam sobre algo, conseguíamos fazer avaliação de desempenho de uma forma colaborativa e todo mundo conseguiu se comunicar agregando no perfil convencional de todos e não no sentido pessoal exatamente agregando essa capacidade de convergir todo mundo é o papel mais é o maior desafio da liderança que acha que é que todo mundo quer.

G2. ENT.09- Ninguém ainda comentou e que é de extrema importância...

Só comentamos indiretamente, é a gente trabalhar com pessoas boas do nosso lado, fazer uma boa seleção de pessoas que estão do nosso lado e isso ajuda muito, conseguir delegar e confiar naquela pessoa e ter certeza que ela vai fazer um bom trabalho, que ela está preparada. Tem um livro que eu gosto muito "empresas feitas para vencer" ele fala muito da liderança e do líder número 5 que é o máximo. As empresas se destacam das empresas medianas muito por ter boas pessoas no seu quadro de funcionários, pessoas realmente diferentes no quadro de funcionários, isso para quem é dono de empresa poder confiar numa pessoa dentro da empresa é excelente. O dono não consegue abraçar tudo, então, tem que ter outras pessoas para discutir ideias e não só pessoas medíocres no sentido de

medianas, então são coisas que vejo como um grande diferencial que ajuda muito na liderança.

G2. ENT.10- A dificuldade do líder é ver quem são essas pessoas boas né.

Como é que tu consegue criar um plano para pessoa a longo prazo estar contigo? Porque as pessoas boas elas geralmente se desanimam muito rápido.

Principalmente geração Y, jovem que está sempre numa busca de oportunidade, a partir do momento que ele estagna numa instituição ele vai querer passar para próxima, e aí a empresa tem que se reinventar.

G2. ENT.05- É a questão da motivação. Estar motivado, tentar escutar...

Não precisa tá sempre dando o curso na área, mas se tu ver que a pessoa gosta de alguma coisa...Tenho uma funcionária que trabalha comigo a muito tempo e de repente ela desperta e diz que gostaria de fazer curso de culinária, não adianta dar um curso para ela de como vender mais. O meu projetista com quem eu tenho um tet a tet muito bom, eu de vez em quando tô oportunizando coisas loucas para ele, porque ele conversa comigo, eu sinto os desejos dele sei que ele faz. Então de vez em quando ele solta e eu falo assim tu quer ir lá? Vamos lá! Eu dou a passagem ou algo assim, a pessoa olha para mim e diz sério? Se tu escutas, sabe dos sonhos, do desejo, “ela gosta de mim”, Começa a ter relações não afetiva, emocional, mas verdadeiras, do que a pessoa ela faz algo de bom para ti a gente não tem que estar treinando o tempo todo para vender mais ou coisa assim, fazer isso também, mas... Eu acho que isso faz com que algumas pessoas fiquem. Eu tenho um quadro engraçado que é de pessoas que voltaram, eu tenho dentro desses 17 anos 8 funcionários que voltaram. Isso tem a ver com relacionamento dentro da empresa, tenho certeza, saíram por 200 r\$ 300 e voltaram por outras coisas que tem ali dentro. Eu acho que é assim que cativa às pessoas, esse modelo funciona apesar da geração louca.

G2. ENT.08- Até essa questão de pegar férias, peguei agora 3 semanas, trabalhei 9 anos nunca tinha pego mais que 10 dias de férias, agora peguei 3 semanas e a gente sai preocupado né. A gente vê exatamente que quando tem respeito e confiança acaba indo essa questão do preocupado, tu percebe que cria um respeito, tu confia no funcionário e tu sabe que ele vai entregar o resultado. Eu acho que é o segredo de qualquer grande negócio tudo opera por pessoas de confiança que ficam gerenciando os seus setores, isso é essencial.

G2. ENT.05- E hoje não quer estabilidade, a geração acaba que essas pessoas boas realmente chegam no patamar e desanimam, então temos que ser desafiadores, nós líderes. Porque tem que levantar todo dia de manhã muito entusiasmado para poder colocar isso na equipe senão a equipe cai também. E ninguém vai te motivar, isso é um grande desafio do líder para mim.

G2. ENT.08- De onde conseguimos tirar essa motivação para nós?

Da onde a gente tira essa fonte? Será que esse cara que tá sendo um exemplo para mim tá certo ou esse, Então a gente tem que se mudar tão rápido que hoje tu pensa um negócio amanhã já está mudando, então assim o que eu vejo hoje da onde eu consigo essas informações certas de uma fonte segura e eu consegui absorver coisas certas e erradas e temos que filtrar moldar será que está certo o que eu vejo o que nos motiva todos os dias da onde tiramos energia isso nasceu dentro de nós? o que aconteceu? porque temos que diferenciar dos outros? As vezes eu fico assim, comentei com minha esposa parece que temos que abrir um elo maior de amizade, buscar mais Fontes... Será que essa fonte não me sustenta mais? Onde vou hoje estamos no mercado um tiroteio de tudo que é lado de tudo que é setor..

Eu estava indo para cá mas o cara me disse que já se deu mal então eu vou para lá, então assim da onde a gente tira essa vontade? Essa gana de viver, de conquistar? Porque a gente vai todo dia para casa às vezes tu chega animado e leva uma martelada...

Tenho cliente já que estou ali cara tudo bom mas ele tá ali POF POF na tua cabeça e tu tem que estar animado, então assim eu me pergunto da onde eu tiro essa força, a gente tem que pensar no desafio de chegar em casa fechar o carro, largar a pasta e deixar no carro aqui. Agora eu sou pai, então a gente tem que saber diferenciar, saber como líder.

G2. ENT.09- Esse equilíbrio é importante também para tu poder descansar, tu só te prejudica. Pode ver que os ramos e sentimentos são diferentes, mas os líderes vivenciam os mesmos problemas.

G2. ENT.06- Eu acho que é por isso que a gente tem essa força.

Acho que a liderança pode até se aprender em faculdade, mas eu não tenho o segundo grau, vem de dentro... Eu nunca fiz faculdade, mas desde os 19 anos faz 20 anos que tenho um negócio próprio, nunca desisti. Quebrei 6. Esse é o meu 7, agora deu certo. Já perdi casa, carro, só não perdi a força que eu tenho

G2. ENT.10- Esse instinto eu creio que é uma dádiva, um dom para ser líder outro para ser peão. Acho que isso vem da gente.

G2. ENT.08- O meu tio no dia que foi fazer vestibular, ele chegou atrasado e o portão fechou. Ele não fez faculdade e montou o negócio, começou a vender umas roupas e até hoje quando tem contrato ele não lê porque não tem muita habilidade, aí o meu pai que estudou ajuda ele com essas coisas, mas ele tem muita habilidade de falar e motivar as pessoas, é absurdo que ele chega numa sala e fala e as pessoas ficam ba, que legal. é verdade. E não fez faculdade nenhuma.

G2. ENT.08- Eu não tenho histórico nenhum de construção civil, caí de paraquedas tinha 19 anos fui trabalhar na empresa de metalúrgica, depois construção civil, não entendia nada...

Comecei a trabalhar comecei a ver que o negócio era bom

E resolvi montar só que quando eu comecei eu me cerquei de pessoas boas que entendiam, tenho um mestre de obras que é amiguíssimo meu.

Hoje ele não está mais na empresa ele não queria mais viajar então ele se desligou só que é um cara que entende muito não tem faculdade, mas entende.

G2. ENT.01-Na questão de gerações, para mim, Não existem erros novos existem erros antigos cometidos por pessoas novas.

GRUPO 03

Qual a percepção de vocês sobre o papel da liderança nas organizações?

G3-ENT 01- Eu vejo bastante no sentido de dar o exemplo, é o que as pessoas mais precisam hoje principalmente em chão de fábrica principalmente pro pessoal que está com a mão na massa mesmo, se não tiver um líder ali, alguém que está dando exemplo de como fazer e não só falar tu não vai conseguir o estímulo das pessoas.

G3-ENT 02- Eu penso que o líder ele tem o papel de colocar a visão amplificada, porque os liderados geralmente não acreditam que dá pra chegar onde o líder acredita e eu acho que ele tem esse papel de mostrar, facilitar, para que os caminhos cheguem.

G3-ENT 03- Principalmente porque o líder é um sonhador mais nato, tem o sonho nele, e geralmente as pessoas não tem essa visão a longo alcance, então se não conseguir explicar isso nas pessoas

G3-ENT 04- Antigamente o líder era um carrasco né, a gente é uma geração que está começando a mudar esse papel onde o líder também é o colaborador, não só o cara que ta com chicote na mão, então isso também faz com que essa liderança coparticipação, botar o funcionário pra ele entender que o negócio é dele também, se ele não colaborar o negócio vai falir, ele vai perder o emprego dele, não só porque ele é funcionário, mas porque não está fazendo a parte dele, a liderança dele com a função dele né?

G3-ENT 01- Fazer as pessoas se sentirem parte do negócio né...

G3-ENT 04- Eu gosto muito da ideia de pensar que a liderança é principalmente a questão do exemplo, pra mim isso pega muito, essa questão, mas eu acho que é uma questão também de tu conseguir identificar nas pessoas o que elas tem de bom e conseguir ativar isso de verdade, as vezes a gente tem uma ideia pega as vezes uma equipe que ainda não está no seu ápice principalmente a gurizada mais nova que está vindo que tu acha que tá muito descomprometida e tal, porra e aí? Vamos lá! E no fundo se tu começa a olhar só pro lado negativo acaba pegando só o lado negativo e esquece que essa galera tem uma visão diferente, boa em muitas coisas. Então, eu acho que é pegar a parte boa de cada um e conseguir de fato desenvolver, acho que é o maior trabalho e maior dificuldade de executar uma liderança hoje em dia.

G3-ENT 05- é, eu vejo que cada pessoa tem a sua motivação própria pra ta lá, o cara do financeiro ele quer o dinheiro pra criar o filho, outro quer tomar cerveja... E eu acho que o papel do líder ele tem que de fato convergir todo mundo pro mesmo objetivo e fazer sonhar e acreditar independente do cara estar la porque quer tomar cerveja, ou porque quer comprar uma casa, o líder tem que executar esse papel de acreditar que a empresa vai ser mais do que ela de fato é. De acordar no dia seguinte e pô eu quero realmente trabalhar hoje. O cara que ta la por algum motivo, tem orgulho no caso, principalmente a nossa geração que é pros nossos pais era acho que sei la trabalhar na marra e tem líder ou não tem meu trabalho é esse.

G3-ENT 03- Eu acredito também que ser, como é que vou dizer...o poder de persuasão, de para influenciar as pessoas não basta só ser o exemplo, porque tu ta na instituição tu pode ter um cara que é exemplo bom mas não é aquele que tu quer seguir, então pra comprar a ideia o cara tem que ser bem persuasivo, o poder de persuasão muito bom, porque como a gente viveu um período meio com bastante possibilidades de troca de funções, de salários e de empregos, eu acho que a gente

nunca viu tanta.. Acabou até aquele mito de ficar sempre na mesma empresa né? Ninguém ta garantido. Então onde tu vai ficar é onde tu tens familiaridade não só com o líder, mas com o que a própria empresa gera pra ti, então acho que a força do líder não é só gerenciar e sim o que ele construiu.

G3-ENT 04- É o que acho que conta paralelamente a isso aí é a questão de que assim ó, eu vejo que muito das novas gerações, e é chato até as vezes falar nova geração, parece que é tudo novo e não necessariamente, parece que a resiliência das novas gerações é menor, antes o líder que puxava e dizia coisas as pessoas seguiam com mais facilidade hoje se tu não conseguir fazer com que de fato as pessoas convirjam pro mesmo ponto e que tu não entenda exatamente o que a pessoa pode falar e o porque que ela ta pra fazer dificilmente ela segue alguém só por seguir, então assim eu acho que é muito uma questão de quanto mais rápido tu descobrir o que as pessoas precisam mais rápido tu consegue entregar e unir os dois pontos.

G3-ENT 01- É, eu acho que isso encaixa bem antigamente as empresas demitiam os funcionários né? E hoje não, os funcionários é que demitem as empresas. Porque as vezes tu chega ah não quero trabalhar aqui, não gostei do ambiente, a luminosidade não ta boa, aquele cara é chato e vai pra outro lugar. Não tem mais aquela necessidade de não preciso desse emprego.

G3-ENT 06- Hoje falando de liderança institucional não só com a empresa, mas com qualquer instituição é a questão até puxando pelo lado do exemplo eu penso o seguinte: a gente vive numa sociedade de informação, não tem mais como tu falar e não ser, você tem que ser autêntico, vem o lado de que de repente o líder tem que saber ser um exemplo nesse sentido, dele ser autentico, não da pro cara chegar na reunião e bater na mesa e falar tudo e virar as costas e ser outra pessoa, outra personalidade, não da pra ti dentro de uma empresa tu colocar valores e tu praticar outros e aí teu desafio é muito maior, então aquela questão de o funcionário, liderado ele não simplesmente escutar e fazer ai vem a questão né de tu olhar po isso parece ser quase impossível, mas por outro lado o cara que domina isso que faz com facilidade ele consegue se sobressair , tanto que a gente vê exemplos de lideres aí que despontam né? O cara lidera um grupo de empresas consegue fazer aquilo com naturalidade, o cara olha, mas po eu to com uma dificuldade de gerir 10 pessoas e o cara tem mil gente pra... a gente tem um exemplo falando de geração

atual e não só de pessoas novas, eu acho muito interessante o Silvio Santos, ele é autêntico né? Ele consegue se reinventar sempre.

G3-ENT 04- Eu acho que especificamente disso aí, eu sinto muito eu não sei se vocês também, mas é a falta de pessoas a quem se inspirar acho que é uma dificuldade muito grande hoje em dia, que tu tenha quem se inspirar, é muito mais difícil tu achar grandes líderes, vamos tirar pessoas muitas vezes do nosso dia a dia, tem pessoas que tu seguiria simplesmente porque admira e quando tu começa a ter que ser essa pessoa muitas vezes na equipe numa proporção naturalmente menor há uma dificuldade muito grande de entender o que eu tenho que fazer para ser... O xxx é muito admirado entendeu? Tudo bem que a gente não é funcionário dele, mas se fosse porra eu seguiria esse cara, a história dele é legal pra caramba. Muitas vezes a gente não tem uma história tão marcante como é um dos ícones do Brasil, então acho que a maior dificuldade, que é o que todo mundo tem falado também que é questão de tu conseguires ser exemplo nesse sentido a ponto de muitas vezes ser admirado naquilo que tu faz e isso tu precisa de uma certa reputação bem construída e que não vá se perder no caminho.

G3-ENT 07- Tu falou a pouco que não é só o papel do líder, mas sim da empresa, certo? Só que eu acho que a empresa ela é pelo o que o líder faz.

G3-ENT 03- Então, é isso que o cara falou ali, tu vai ter que ser autêntico. Viam uma missão, um comportamento e ele é diferente. Foi isso. O cara vai seguir a empresa e como ele falou as pessoas que escolhem a empresa agora, então, se tem um comprometimento da empresa e tem as visões e o objetivo da empresa e ele não fecha contigo, você não vai querer.

G3-ENT 04- Lá na nossa empresa na área de reforma o fulano é um cara bem proativo né, então, assim, pra ele não existe não da. Fala não da ele da um jeito de fazer. Então, o pessoal que é cliente, teve um que disse uma vez, não tu é o cara que resolve tudo na reforma, e os funcionários que estão com a gente desde o início hoje tem alguns que se destacam, que começam a ter essa relação de admiração, de querer fazer também, é aquilo que a gente estava falando, e lá na nossa empresa, a gente já conseguiu ver essa situação tem dois funcionários que já estão começando a coordenar a equipe porque já estão começando a ter essa postura de fazer, de ir atrás, de buscar, porque eles veem que o fulano faz. Tá criando valor. Teve um que chegou pra mim esses dias e falou eu não saio mais da empresa, porque é bom de trabalhar. E como o fulano tem um relacionamento diário com eles,

eles me dizem que quando o fulano vem reclamar de alguma coisa ele reclama conversando com a gente, isso que é um ramo que exige profissionalismo, então tem profissional lá, não pode cobrar do cara lá da obra como se ele tivesse postura profissional, porque ele mal tem um estudo. Ele não sabe nem o que é ter postura profissional. Ele trabalha até um limite, depois daquilo tens que ensinar tudo, ensinar que ele tem que cumprir horário, isso é básico... que quando a gente pede alguma coisa ele tem que fazer, aquilo que a gente aprende em casa com os pais. Eles são a base da massa da população, sem cultura, sem ensino, as vezes o que é básico pra gente pra eles eles não tem nem noção, tu dizer que ele tem que olhar, observar e refazer as vezes isso é muito complexo pra ele e é a maioria. Então, tu escutar de um funcionário que ele tá fazendo igual, que ele está seguindo e que está se espelhando é muito gratificante.

G3-ENT 01- Isso ambienta bem naquilo que tu falou, de você ser autêntico, de dar o exemplo... Isso vai enraizando e você vai criando cultura ali, porque ele começou a fazer as mesmas coisas porque ele viu o exemplo e ele foi atrás mesmo sem ter certeza se daria, a gente não sabia se ia dar certo ou não, mas ele falou que ia fazer e fez.

G3-ENT 04- Tem um ponto que pelo menos eu, pra mim foi um divisor de águas, no primeiro ano quando nós tínhamos 5 pessoas ainda, eu sempre fui muito perfeccionista naquilo que eu fazia, aí quando tu começa a empresa e quer que de certo e tu sabe que tudo que tu fizer vai criar uma cultura corporativa daqui pra frente você fica cuidando muito, o que será que vai acontecer daqui a 20 anos? E eu ficava pensando: Vamos fazer certo! E isso as vezes gerava um grau de cobrança muito grande pra todo mundo, daí tu fica pensando da pra fazer mais e acreditar e saber que a pessoa realmente pode fazer mais mesmo que ela não acredite e acho que o divisor de águas foi quando eu comecei a entender que eu precisava ensinar, porque até então eu só cobrava e não sentava com a mesma proporção que eu deveria. Uma coisa é só você cobrar, outra coisa é você realmente ensinar. As vezes a pessoa sozinha não consegue desenvolver aquilo ali e quando você entende que não tem que ficar puto com aquilo ali e sim tem que ensinar muda a forma de tu ver, e aí você deixa de ficar estressado pelas pessoas não estarem fazendo aquilo que você quer e passa a ajudar elas a entender o que elas tem que fazer e ajudar os próximos, e aí você cria aquela coisa meio corrente do bem, ajuda um e o cara ajuda outras pessoas, então eu acho que isso é muito legal em termos de liderança.

G3-ENT 01- E no papel de liderança tem que sempre tomar o cuidado de quando for dar um feedback negativo nunca tratar a pessoa, mas sim tratar a ação, você fez essa ação errada e não tu fez isso errado, se não vai causar um desgaste desnecessário.

G3-ENT 03- Acho que o que mais envolve é a comunicação nessa hora, eu acho que a relação do passado pra agora, eu acho que essa relação é como você dar um feedback negativo, eu acho que é isso aí, eu acho que isso aí foi o grande, a grande sacada, a coisa que mais melhorou, foi essa relação porque era muito fácil a gente mandar o cara embora, xingar o cara, só apontar os defeitos pro cara concertar sozinho, eu acho que essa relação que está mudando, eu acho que a grande evolução da liderança foi essa, saber como dar esses feedbacks negativos e como orientar para isso não acontecer novamente.

G3-ENT 04- Até porque isso é uma discussão já da administração, a gente via muito a questão do recursos humanos, o próprio termo era uma coisa que levava muito a disputa, recurso? Você vê as pessoas como recurso? E havia um entendimento muito grande no século passado de fato ver as pessoas como números e quando tu tens uma escassez de mão de obra, quando tu tens uma geração que escolhe onde trabalhar que muitas vezes uma crítica pesada já faz o cara pular fora, as lideranças tem que começar a dizer calma, não tá tão fácil assim e tu começa a ver as pessoas cada vez mais como pessoas e menos como recursos. E algumas gerações passadas, dos nossos pais muitas vezes e tal era um pouco mais difícil de entender, as vezes por mais humanos que sejam de entender esse outro lado que as pessoas tem sentimentos, tem a forma delas de receber as coisas e ficar magoado, enfim...

G3-ENT 04- Outro ponto também que faz com que o funcionário ele se envolva de coração com a empresa que é onde ele vai batalhar é a motivação constante, não só pra ele continuar na empresa trabalhando, mas sim premiações... Quando a gente mexe no bolso é uma motivação muito instantânea, nosso churrasco, enfim, levar a família inteira pra jantar, sempre tem motivações até porque o prazo na nossa empresa... Devemos ser muito pontuais com os prazos de entrega e nós conseguimos ser pontuais porque temos essas estratégias de premiações...

G3-ENT 06- Uma questão também que eu acho importante sobre liderança é colocar desafios, a gente também que sair um pouco daquela posição que eu que enxergo, eu que dito, é eu que sei, nós temos que chamar a equipe e dizer assim: temos um desafio, vamos pegar? Quando você coloca pro pessoal decidir junto contigo, fazer

ou não fazer, o pessoal trabalha de uma forma diferente, não só pela questão do dinheiro, mas sim pela questão da honra também. Pô a gente disse que ia pegar, disse que ia resolver, que ia achar soluções e aí muitas vezes você desprende de todo um raciocínio negativo, ah mas hora extra, ah mas gente chata, eu vejo que assim, são detalhes não da pra ti ser sempre o mesmo né? É uma química que não é perfeita, não há uma formula que sempre funcione aplicando sempre do mesmo jeito, nem sempre vai dar o mesmo resultado, tu trabalha com seres humanos, ah as vezes o cara ta com filho, com uma doença... E é outro ser humano e aí você tem que ter um filing com isso, às vezes a gente muitos casos lá na empresa que o funcionário casa por exemplo, cara tu dar um fogão pro funcionário e o cara pro resto da vida chega no dia da rescisão o cara diz “vocês foram demais e tal” então é ser ser humano né? E é difícil porque empresa é resultado e isso pra mim na administração foi muito importante, tu entender que a tua empresa não é um hobby, não é uma instituição de caridade e você é responsável como administrador e também não da pra ser olho por olho tipo aqui é só financeiro, aqui é só números e números, mas o que eu acho muito interessante nós estamos num mercado competitivo, essa questão de crise, concorrência muito forte cada um pegou suas armas e foi para o mercado. Tu colocar pro funcionário que ele tem que ter os valores da empresa mesmo sem a certeza do resultado, tipo é bem complexo, tem concorrência desleal, tem gigante vindo e tu manter esse espirito e hoje esses são os desafios maiores.

G3-ENT 04- Acho que outra coisa legal também é o fato de tu conseguir trazer pra equipe esse senso de auto estima, de fazer parte da equipe, porque as vezes não adianta simplesmente achar que as pessoas vão te seguir por seguir... As pessoas tem que ter uma auto estima dentro delas a ser trabalhada e muitas vezes isso está na própria comparação que acontece, tu está numa equipe que está sendo comparada com outra que está dando resultado legal e tu levantar esse espirito, tu ta numa empresa que é legal tu comparar e elas verem a comparação ou elas criarem essas comparações e comunicar que as pessoas estão admirando o trabalho que esta sendo feito, isso é muito legal, isso cria um senso de que aquilo que estou fazendo tem valor e muitas vezes no discurso em que elas acham que e que muitas vezes acaba sendo do líder simplesmente pra elas porque quer o resultado elas ouvem né? Mas isso não tem um significado, ele só está falando isso porque quer que a gente de resultado. Quando vem de fora parece que tem mais

valor, acho que no fundo o ser humano é assim, quando vem de fora diz porra deve ser verdade o que ele está falando, então eu acho que uma questão é tu conseguir trazer, colocar a equipe em situações em que elas possam ser elogiadas por alguém de fora, isso dá um senso de valor muito grande pra elas.

G3-ENT 01- Isso acho que pega bastante no ramo de confecção tem lá o pessoal da pilotagem que fazem as peças piloto, que vão para a produção, as vezes elas não sabem o que acontece com alguma peça e aquela peça as vezes foi premiada e elas nem sonham que foram elas que fizeram aquela peça, então trazer isso, comunicar pras pessoas que o que elas fizeram deu resultado. Falando ali em persuasão que acabou pulando o assunto, mas tu chegar pra pessoa e, por exemplo, a gente precisa moldar o plano de celulares da empresa, vamos supor que a gente esteja com a **** e a *** seja melhor se chegar a bater na mesa e dizer nós vamos mudar e pronto acabou já era! O pessoal vai começar a reclamar, não vai usar celular, vai dizer que a internet é ruim, mas se tu chegar, chamar o gerente, chamar o pessoal e dizer o que vocês acham? Temos essa e essa opção e mostrar que a tal é melhor e fazer eles decidirem junto contigo por mais que você use uma técnica de persuasão pra fazer com que elas decidam a mesma coisa que você, que você faça essa indução para decidirem aquilo ali eles não vão reclamar e vão acabar aceitando.

G3-ENT 07- A empresa do meu pai onde eu trabalho é totalmente vinculada a figura do meu pai que seria o líder digamos assim, então tem muito isso aqui em criciúma, que é o desafio de desvincular a empresa ao dono, de fato ele que fez um sonho em 1980, montou a empresa, comprou o maquinário, contratou funcionários para conquistar esse sonho e seguir que estamos lá até hoje e agora ter que chegar alguém no caso eu ou sei lá alguém de fora que tem que continuar com a mesma metodologia, mesmo pensamento que ele tinha pra manter né porque se não outro muda totalmente a empresa e acaba saindo.

G3-ENT 04- É vai contribuir nisso aí, porque assim tem alguns clientes que a gente atende, justamente a gente tem vários clientes na fase de transição porque o nosso trabalho de gestão de marca não é um trabalho que não é fácil de alguém de 50, 60 anos entender, então a gente fechou muito com empresas novas, da nossa geração que as pessoas tem a cabeça mais aberta e é muito nesse perfil que você descreve, então a gente tá pegando essas empresas mais antigas e trabalhando muito com o filho do dono, neto do dono e é muito dessa percepção assim, o dono representa o

fundador, aquele que é admirado por ter acreditado no sonho e o filho é geralmente aquele que vem com conhecimento geralmente um pouco mais técnico, uma noção de gestão, administração melhor muitas vezes, e o que acontece é um choque e o que a gente tem visto lá é que o que mais tem dado problema é quando o filho tenta ser exatamente igual ao pai e muitas vezes não consegue porque só ele represente aquilo lá, aquele cara que começou e tudo mais. Ele tem outro papel, o papel dele é justamente mostrar pra eles que existe um novo caminho um caminho muitas vezes melhor de fazer as coisas, porque as pessoas muitas vezes dizem assim, eu admiro o cara que fundou, mas eu gosto mais da administração do outro que de fato organizou as coisas e é geralmente o que acontece, o cara bota a casa em ordem, trabalha mais profissionalizado, agora tem um plano de cargos e salários, um ambiente mais tranquilo.

G3-ENT 04- Até porque se o filho imitar o pai a gente vai cair naquele assunto de que é necessário ter autenticidade e ele não vai ser autêntico.

G3-ENT 03- A cultura da empresa né, e agora a gente vai só lapidar para que essa cultura fique viva.

G3-ENT 07- edio- Mas não vinculada a ele né

G3-ENT 04- Foi comentado sobre a xxx a xxx é filha do xxx né, ela é psicóloga de empresas familiares e ela faz um trabalho bem legal pra empresa não falir, outro dia ela tava me explicando tem uma situação que geralmente as empresas chegam na terceira geração ela entra em colapso e morre, porque não tem uma gestão familiar, porque os pais tiveram filhos e os filhos tiveram outros filhos e daí a coisa começa a crescer e perder o controle, então essa gestão familiar aí dentro da empresa é legal até pra tua situação

G3-ENT 04- Eu acho que o maior problema disso aí é a questão que os perfis muitas vezes não são compatíveis, tem o perfil do dono que fundou, perfil de uma necessidade de comando, de poder, de liderança, de controle que eles são mais controladores e até por isso que conseguiram construir empresas desse tamanho e as vezes tu ve um filho que muitas vezes não tem o mesmo perfil do pai e aí tem uma dificuldade muito grande que é a de alguém que não é controlador tentar ser controlador e acaba sendo rude ao invés de gerar aquele controle, a influencia que tinha o pai e aí acaba ficando nesse meio termo e aí é uma situação que as vezes afeta bastante eu imagino o quanto deve ser difícil

G3-ENT 04- mulher- E a vida inteira ele foi controlado pelo controlador

G3-ENT 04- E a gente tem muito disso aqui na região, principalmente por ser uma cultura italiana na questão do trabalho, da produção, da fábrica, do trabalho até tal hora da noite e apesar do lado bom disso aí que construiu boas empresas aqui pra nós existe a questão de que mudaram as coisas um pouco nesse sentido, então a gente vê perfis naturalmente fazendo uma transição só que a cabeça se tu não muda tu fica a vida inteira com a sombra do seu pai nas costas dizendo puta eu não sou igual a ele até porque não sou mesmo, mas ao invés de ser autêntico nesse sentido como tu comentou eu acabo deixando de lado o que eu faço de bom e como eu posso influenciar as pessoas pra tentar ser alguém que eu não sou

G3-ENT 06- Antigamente era mais fácil ser líder de conseguir construir sonhos porque o líder não tinha muitas opções ele baixava a cabeça e o pau pega é isso que eu tenho pra fazer e não tem outra coisa, hoje em dia nós vivemos num ambiente de informação daí ele pensa assim, vou montar uma mecânica, ah mas também dá pra instalar gás, ah mas também dá pra colocar um posto de gasolina e as vezes ele chega num trevo ah pra qual caminho eu vou? E ele vai pra um caminho depois volta, vai por outro, daí não consegue construir um sonho. Essa liderança primária do negócio, antiga, ela tinha uma característica assim que o cara não tem muitas vezes conhecimento do potencial dele e ele faz por natureza e aí quando vem a segunda geração não dá pra fazer por natureza porque tem que ser de verdade

G3-ENT 04- Pra coordenar tem que entender de todo o processo, não tem como coordenar sem dominar.

G3-ENT 01- Eu não consigo ver outra forma de tu convenceres uma pessoa a te seguir se você não gerar um valor pra ela

G3-ENT 04- Uma das coisas que me motiva é quando eu conheço uma pessoa que tem um resultado positivo que fez crescer uma empresa, enfim... Eu sempre pergunto: Quando tudo começou? De onde veio? Qual foi a história? Eu faço essas perguntas. O saber da história faz com que você admire mais a pessoa porque você conhece as dificuldades que ela passou, todo mundo passa por dificuldade quando começa uma empresa, tem que abrir mão de alguma coisa, dá errado tenta de novo e tenta, tenta, tenta até que o mercado de certa forma te direciona e que tu então começa a crescer só que a gente tá falando aí de pelo menos 10 anos de trabalho pra realmente começar a ver um resultado. Então, saber da história, mostrar pro seu funcionário que ela não está hoje naquela posição porque brilhou a estrela, para

brilhar a estrela ela teve que abrir mão de final de semana, teve que deixar de ter algum conforto, foi atrás, não se acomodou e se você mostra que daqui de baixo você saiu e hoje você esta aqui o teu funcionário pode ser também, a gente fala pro pessoal la da obra ou até mesmo pro pessoal do escritório, por exemplo pros estagiários, vai criar voo solo, vai ser bom, não precisa ficar a vida inteira grudado na gente, vai porque a concorrência com gente boa no mercado soma pra mim também, agora se eu concorrer com gente ruim não é bom, porque o meu preço vai ter que baixar porque o cara não cobra e por ai vai, eu ter um concorrente no mesmo nível que pode ter saído de dentro do meu escritório é extremamente valido, não é ruim. Muita gente acha que é ruim construir um concorrente dentro da sua empresa, mas na verdade é muito bom porque vai te puxar o mercado vai melhorar.

G3-ENT 07- Pegando teu gancho ai, o que eu vejo... Antigamente se prendia muito a informação po isso é um segredo, mas hoje em dia não tem como é um segredo, mas assim o chinês já fez 100x o outro 1000, então, assim, na própria empresa acontece muito de não querer passar, mas assim cara, me desenvolve, eu te desenvolvo e vive versa e se amanhã tu não estiver aqui, a gente não tem mais tanto apego, o meu pai tem amor em falar que o cara ta lá a 37 anos, mas sei lá eu não tenho tanto esse apego, se o cara ta lá a tanto tempo pedir pra sair tudo bem, faz parte vão vir outros e você vai ensinar outro, eu acho que isso só tem a agregar.

G3-ENT 04- Os mais velhos se apegam ao tempo de serviço, era glorificante tu dizer que trabalhou a vida inteira em uma empresa só, nossa eu sou um bom funcionário, hoje não, hoje tu pode estar a muito tempo em uma empresa, mas tem que estar constantemente dando resultado, mas não simplesmente com a carteira fichada.

G3-ENT 04- Eu acho que uma das coisas que ajuda bastante nessa questão da construção de influencia é tu mostrar um outro lado pra pessoa porque as vezes quem ta numa posição muito confortável executando alguma coisa e não tem que tomar uma grande quantidade de decisões durante o dia e as vezes fica meio assim quando tem que tomar uma decisão acha que fez uma grande coisa, enquanto tu toma 300 e tu nem pensa mais na hora de tomar e isso pra nós foi muito legal, estou implantando isso como uma cultura lá que é gerar um rodizio de gente que vai ter que tomar e assumir posições, de liderar um projeto pro cara poder ter uma noção do que é gestão, claro que não é a mesma coisa que dizer ah senta na minha cadeira, não é isso. Mas tipo senta junto aqui, tu vai agora atender ao telefone e agora vai ter que tomar algumas decisões. Isso parece que vai criando uma casca

nas costas falando das gerações mais novas, falando das gerações mais novas que é muito do nosso perfil lá na minha empresa que é uma casquinha muito fininha assim sabe, quando tem que tomar uma decisão já se apavora o que eu vou fazer? Me ajuda, pelo amor de deus! E aí quando o cara começa a ter o outro lado o cara vê que não é tão simples quanto ele achava e porque as vezes tu olha e pensa que é fácil o cara ganha o que ele ganha pra ficar falando esse tipo de coisa e as vezes tu muda isso tu dá o outro lado e aí a pessoa se sente bem com aquilo porque ela vê que você está confiando nela e vê que pode chegar mais longe.

G3-ENT 04- Antigamente o empreendedor só botava a cara na mesa, no papel e na caneta e suor né, hoje em dia tu tem que ter suor, interação social, tem que ter postura, aparência, muita coisa a mais... Antigamente, o cara estava trabalhando, com um jeans rasgado, uma camiseta, mas se o cara era bom, pronto, fechou. Hoje não. O cara não quer mais assim, se tu não tiveres a aparência tu não tens um nível de cliente que tu pretende ter e que todo mundo quer.

G3-ENT 04- Uma coisa que muitas vezes não se fala por ser vergonhoso é o ego na questão da liderança sabe? De quem está liderando, de quem está sendo liderado, de quanto isso acaba afetando nós mesmos, de momentos em que tu tem que saber quando tu deve se destacar, quando deve aparecer, em que momentos tu tem que ficar e deixar com que a equipe apareça e é difícil muitas vezes tu exercer isso aí. Todo mundo diz não eu sei me controlar e tal, mas no dia a dia as vezes tu acaba perdendo isso aí, em momentos que tu deveria deixar que todo mundo ganhasse o mérito e não puxar muitas vezes pra ti isso é um exercício e é uma coisa que geralmente ninguém fala nesse sentido, porque todo mundo diz não eu sei como lidar comigo mesmo, mas eu acho que é uma coisa importante que se diga, principalmente quando tu tem lideranças abaixo de ti e pessoas que querem se desenvolver saber o momento de elevar a moral da equipe mesmo que a atitude tenha sido tua, mas não trazer o mérito pra ti e sim para todos e se tu não controla isso no dia a dia chega um ponto que tu faz inconscientemente e tu só vai perceber isso lá na frente quando alguém diz : Cara, cuida disso aí e tudo mais! E as pessoas acabam não dando valor porque acham que tu é quem vai acabar ganhando mérito. O que a gente mais vê nas organizações é isso, são líderes que querem estar ali para poder brilhar e dizer assim estou a frente disso aqui!

G3-ENT 03-O papel do líder é saber fazer o cara brilhar pra dar resultado e não para ofuscar os outros.

G3-ENT 04- Todos tem que brilhar juntos na verdade. Alguém tem que brilhar, isso é fato, mas ele tem que ceder o brilho para os colaboradores essa é as vezes a dificuldade, tu brilhar, mas dizer não eu não fiz isso sozinha, eu estou a frente. Essa democracia que todo mundo sonha e de todo mundo muito igual sinceramente, eu não acredito nisso. Eu acredito que sempre tem que ter um líder.

G3-ENT 04- A grande discussão acho que é a mesma da informática até que ponto um líder deve ser maior que a equipe e até que ponto a equipe deve ser maior que o líder? Há uma discussão eterna sobre isso, apesar de sabermos que o líder deve ter uma representatividade e que exercer muitas vezes a imagem disso aí, tem lideres que fazem muitas coisas nos bastidores e a gente acaba não vendo e a discussão é: até que ponto ele tem que ser o cara que todo mundo vai demandar dele? Ou até que ponto o negócio tem que andar de uma forma que tu vai dizer assim, cara como vocês estão administrando, vocês sabem que tem um líder atrás fazendo com que a maquina rode sem precisar estar lá puxando?

G3-ENT 06- Falando sobre a influência primeiro eu penso que: a influência ela tem que ser muito clara e positiva, porque tem uma previsão que a influência seria negativa, eu influenciaria pelo o que eu quero e aí eu tenho que ter um propósito, não adianta eu querer influenciar porque eu quero, tem que ter um propósito pra equipe abraçar junto e fazer. Outro ponto de vista que eu tenho, eu já tenho experiência de liderança com empresa, com instituição financeira e tenho experiência com instituição não financeira, eu já participei da *** e hoje eu participo bastante de ações na igreja e esses dias estava conversando na empresa sobre o seguinte: o dinheiro ele é muito importante, mas é muito mais fácil tu ser líder na associação e na igreja do que na empresa. É totalmente diferente. As pessoas fazem com muito mais brilho no olho, com muito mais propósito e eu acho que isso é uma coisa que a gente precisa refletir pra trazer pra empresa, o dinheiro ele precisa estar ali isso é fundamental, mas tira o dinheiro do raciocínio, como é que a gente trabalha pra essa empresa acontecer indiferente do dinheiro?

G3-ENT 01- Só que nesse ponto aí talvez a chave não seja nem o dinheiro, seja a vontade das pessoas de estarem ali que na igreja ou na associação as pessoas estão indo ali por livre e espontânea vontade, ela quer estar ali.

G3-ENT 04- Se a gente for parar pra pensar talvez todo mundo já teve experiência de ter um líder que quisesse de fato seguir. Tu não bota no calculo quando tu estava ganhando pra isso, a gente lembra dos momentos, das experiências, aprendizados,

mas não pensa pô o quanto eu estava ganhando naquela época? É uma coisa que acaba mudando muito em relação a isso aí. E eu acho que essa seja talvez a grande mudança que teve dos líderes de antigamente pra hoje, talvez antigamente era mais por uma questão de se sustentar e hoje em dia, cara é absurdo! A galera não está... Se tiver que morar com meio salário mínimo ela mora com meio salário mínimo, pessoal tá saindo de casa muito tarde, estão ficando muitas vezes até 30 anos dentro de casa e estão temendo as necessidades talvez e arrisca mais. O cara não tem muitas vezes problema de morar numa república com sei lá quantos anos de idade, então existe uma questão que a gente vai vê muito isso daqui pra frente que eu acho que é cada vez menos a função do dinheiro e muito mais a função do alinhamento de propósito entre a empresa e o que tu queres. Ou seja não ficar batendo numa tecla que o pessoal... E muitas vezes abre uma vaga com altos salários, mas que não está fechando com aquilo que ela quer.

G3-ENT 01- Eu vejo muita galera mais nova seguindo aqueles conceitos de administração vocês vão saber melhor do que eu, mas de não ter custo fixo, tipo diminui teu custo fixo ao extremo, não tem carro, não tem aluguel pra pagar, fica morando com os pais, deixa zerado tudo que vier é lucro. Então tu pode fazer tudo que tu quiser da tua vida, tu podes arriscar, tu pode montar uma empresa pra ti e se quebrar quebrou, tu arriscou, tu tentou ne.

G3-ENT 06- seguindo essa linha de raciocínio, uma coisa que eu tenho notado na empresa é difícil de as pessoas abraçarem um raciocínio e tomarem a causa, é o seguinte, a mudança ela vai passar por pessoas, tu pode pegar uma empresa totalmente automatizada e se não tiver cérebros ali dentro tomando decisões, colocando sentimentos, isso que eu estava notando lá na empresa eu garanto pra vocês que a coca-cola pra fechar um negócio com um atleta, clube de futebol são dois seres humanos que sentam na mesa e se identificam e um acredita no outro e não tem como vocês pensarem ah meu deus lá é diferente, é tudo pessoas com sentimentos e se não existir isso dentro do negócio não vai acontecer. Não ser dinheiro, não vai ser troféu...

G3-ENT 04- É isso que eu estava comentando a questão de as pessoas não falarem nessa área empresarial sobre o que elas sentiam, tinha um bloqueio muito feio inclusive. É feio falar sobre isso. Pô eu não posso falar como estou me sentindo, eu tenho que ser uma pedra que trabalha, abaixa a cabeça e te fode aí enquanto tu tiver que te ferrar e depois tu dá resultado, eu acho que essa mudança de as

peças terem aberto um pouco mais o jogo pra isso faz com que tudo melhore, tu começa a discutir novamente com gente do outro lado que tem motivos porque está ali de alinhar isso aí, eu acho que no fundo todo mundo tem a ganhar com o fato de estar discutindo esse tipo de coisa e não se ignorar isso como se fosse uma coisa feia porque eu acho que só trouxe prejuízo pra muita gente, pra pessoas que viveram a vida inteira só trabalhando e chegaram no final e não tinham o que queriam.

G3-ENT 06- Motivar a pessoa a ter um propósito de vida, se tiver que ser em carreira solo, que seja! Mas dê o seu melhor, porque como tu colocasse o líder toma 200 decisões por dia, a gente tem uma intensidade muito forte e isso vai te construindo uma personalidade, muitas vezes o liderado deixa de ter esses prazeres, ele não quer risco, não quer tomar decisões, ele quer que alguém mostre o caminho, tu não tem que convencer as pessoas a fazerem o que tu quer tu tem que se relacionar pra encontrar pessoas que tem um propósito igual ao seu, porque tem. As vezes tu tem um funcionário que o negócio não esta indo, não esta funcionando, chama ele e diz olha vamos ser feliz! Toca a tua vida! Eu toco a minha, tu vai encontrar uma pessoa que vai se identificar contigo e eu vou encontrar alguém que vai se identificar comigo, vamos sentar pra tomar uma cerveja, vamos jogar bola.

G3-ENT 04- Não é que não trabalha mais que não precisa manter a amizade. “Desfaça os nós sem desfazer os laços”. É uma frase que eu uso pra mim em qualquer situação de discordância, eu posso discordar de ti, eu tenho todo direito, mas eu não preciso cortar o meu laço contigo, eu discordo, porém eu não sou mal educada, grosseira, enfim... Faço da forma mais sutil possível e aí a gente expõe e a gente pensa olha da pra ir até aqui, além disso, não da, quando o funcionário não colabora da forma como a gente deseja e como precisa chama uma vez la no cantinho, conversa, chama de novo... Está havendo algum problema? Precisa de ajuda? Não está colaborando o tanto que já colaborou, diminuiu o rendimento. Precisa de alguma coisa? Não não, aí o cara já se liga. Depois de novo a terceira, quarta vez, aí tu diz olha já conversei contigo algumas vezes o resultado está mais ou menos pra menos, então assim, fazendo trabalho dobrado, com homem da pra conversar essas coisas assim mulher já sai chorando, com homem dá, dai já da uma risadinha pra aliviar a tensão e aí manda embora.

G3-ENT 04- Eu acho assim, como a gente trabalha com essa ideia de construção de causa e marca é muitas vezes isso do porque as pessoas fazem as coisas que

fazem, porque as pessoas acreditam nas coisas e decidem por aquilo ali, a gente tem visto muito isso e trazido no discurso pros nossos clientes quanto a ideia do construir um porque tu existe. Parece bobagem, mas é algo que se tu não tem como uma visão bem definida do pra onde você quer ir as pessoas entram pelo trabalho e muitas vezes pelo salário e aí sim elas estão lá para trabalhar pelo salário delas, pra poder sobreviver e se tu de fato não dá essa causa porque tu não pode reclamar que elas não acreditam na mesma coisa que tu, isso a gente vê muito hoje em dia, porra as pessoas não acreditam, mas não acreditam no que? A pessoa diz ah eu nunca tinha pensado num porque eu sempre digo po tem que acreditar na mesma coisa, mas o que é essa coisa? E as vezes a visão tá clara, a própria definição de onde quer ir está clara, mas o processo de seleção já começa errado e aí tu já começa a ter um problema, pô porque tem gente aqui que não segue o que eu penso? Mas será que elas entraram pelo motivo certo? Ou será que elas entraram por outro motivo e agora estou tentando criar na cabeça delas uma cultura que não vai conseguir nunca mudar, porque os motivos dela já são diferentes, então eu acho que é muito uma questão de tu saber o porque e pra que tu existe e é diferente independente do negócio da pra fazer e depois é tu conseguir reavivar isso na cabeça das pessoas constantemente, oh lembra porque você esta aqui? Tu sabe por que tu esta aqui? Não é pelo salário, você sabe disso. Ah o salário também né, mas não é por isso que tu vem até aqui, tem gente que já chegou pra nós e disse assim cara eu quero trabalhar com breeding, tá mas não importa eu posso começar com estagiário, mas eu quero trabalhar com isso, eu acredito nisso aí e tá lá até hoje conosco, é muito pelo porque você esta fazendo aquilo e as vezes a gente esquece, a gente pensa muito no processo e esquece do porque das coisas.

GRUPO 04

Para vocês qual o papel da liderança nas organizações contemporâneas?

G04.ENT.01- Então eu vou falar, eu vejo que hoje em dia o líder não é mais hierárquico né, eu vejo ele já um pouco mais horizontal sem muito o chefe que manda o chefe que manda e todo mundo vai obedecendo de cima pra baixo, eu vejo vamos chamar de líderes ou incentivadores digamos assim, são pessoas né que conseguem se relacionar bem dentro de um determinado grupo com uma determinada realidade. Tô falando isso talvez de um ponto de vista um pouco mais

filosófico, um pouco mais bonito, mas eu vejo que a gente tá numa fase de transição nesse aspecto de o líder dentro de uma empresa.

G04.ENT.02- É, eu acho que antigamente tinha muito assim ba o patrão as vezes o pessoal tinha aquele medo, acho que hoje principalmente as pessoas mais novas já não são tão patrão já são mais parceiros né? Atuam mais diretamente. Eu vejo por nós lá, pelo menos eu e meu irmão a gente procura atuar diretamente com o pessoal, não só comandar, mas ir lá e mostrar, as vezes preciso até fazer pra realmente ter essa parceria. Não são empregados e sim parceiros de serviço né? Colaboradores né?.

G04.ENT.03- É, essa questão horizontal eu vejo que tem um ponto bem importante que é a questão do tamanho da empresa que tu atua, porque quando tens uma empresa de médio ou pequeno porte essa questão do colaborador é mais tranquila agora quando tu começa a crescer bastante tu não tem como lidar diretamente com cada um e aí a hierarquia é necessária só que aí no meu ponto de vista é até que ponto tu impõe essa hierarquia. Ali onde a gente trabalha, por exemplo, nós temos hierarquicamente falando um gestor e o resto dos colaboradores do setor, só que entre os colaboradores tu tem hierarquia, tens cargo de salário diferenciados, só que os líderes vão surgindo, hoje nós somos, por exemplo, em 5 engenheiros, mesmo salário, tudo igual, porém alguns se destacam como líder e aí onde tu tá dizendo que eu concordo contigo nessa questão que o líder ele vai surgindo e não sendo mais tão imposto né, como antigamente era só esse aqui é fulano ele é o chefe de vocês e o que ele falar diz amém, né? Só que isso ainda existe. E eu não discordo totalmente dessa existência pelo tamanho da empresa que isso as vezes é necessário, infelizmente ainda é necessário, porque se colocarmos essa geração “google” digamos assim, todos muito tranquilo tudo muito solto, mas as vezes tem pessoas que não são tão responsáveis né? E se tu tem essa metodologia de trabalho em qualquer lugar tu acaba daqui a pouco não cumprindo tua meta por algum tipo de descontrole, essa é a minha opinião.

G04.ENT.04- Eu entendo também que o papel da liderança diz muito em relação ao tipo do trabalho, se tu trabalha numa zona mais intelectual esse líder ele influencia mais, tem um papel mais importante a partir desse ponto de influência, de as pessoas confiarem no que ele propõe, quando trabalha num ambiente um pouco mais braçal, por exemplo, indústria que tu tens um processo produtivo já exige um líder talvez um pouco mais atuante, um supervisor um pouco mais atuante. Então,

eu concordo contigo e acrescentaria essa questão do tipo de trabalho também, pelo menos no que nós estudamos hoje... Ah, a necessidade de uma liderança um pouco mais envolvente que faça com que as pessoas sigam, mas ao meu ver não são todos os tipos de trabalho que permitem esse modelo proposto.

G04.ENT.02- Só pra completar na empresa lá nós temos um tipo de montagem de obra e o encarregado desse grupo ele pediu saída da empresa, só que todos que trabalhavam nesse grupo eram funcionários experientes, todos tinham uma boa experiência, então nós pensamos em fazer um teste, vamos deixar eles se decidirem entre si, deixamos duas semanas assim porque não deu certo o teste, mas vamos deixar eles decidirem sem botar o encarregado, porque como todos eles eram praticamente o mesmo nível então vamos ver o que vai acontecer, não deu duas semanas o que acontece? Tem um probleminha li um pensa uma coisa outro pensa outra, outro quer fazer de outro jeito, tinha que ter alguém pra bater no peito e falar não vamos fazer isso que qualquer coisa eu me responsabilizo. Um líder. Dai tem essa questão também de que todos eles têm o mesmo nível de inteligência, de tempo de trabalho, mas tem que ter um que na hora que chega essa questão de o que a gente vai fazer ter alguém que puxa a responsabilidade pra si né?

G04.ENT.05- Na realidade tudo que foi falado aqui eu concordo plenamente porque o líder ele surge sim voluntariamente e até mesmo involuntário, porque até mesmo na própria conversa já da pra perceber alguns papéis de liderança mais forte, só que também concordo com aquilo que tu falou que através do comodismo dessa geração “google” e eu lido com isso na empresa, por exemplo, tenho pessoas que são mais velhas do que eu, tem 14 anos de empresa, a gente elencou como nosso gerente de loja só que ele não tem perfil pra ser gerente, ele não está suportando a carga, entendeu, ele não tá suportando a carga pra ter o cargo de gerente, ele automaticamente se considera um vendedor ele não se considera um gerente sabe? Ele coordenaria no caso uma equipe de 3/4 pessoas no máximo que contando com as meninas do caixa da 6 pessoas internamente dentro da loja e ele não está suportando isso porque ele não se enxerga no cargo em contrapartida eu tenho outra pessoa que está no setor de faturamento e ele caberia por exemplo como um gerente de loja, ele já passou por vários setores e ele sabe como comandar e como deve ser feito e eu pude notar como a gente fez a transição da loja na ultima semana isso deu muito evidente porque o setor que um comanda está redondinho e outro já está mais bagunçado , então, só que tem outra contrapartida que existe

personalidades diferentes a gente tá lidando com várias gerações, eu tenho gente de 60 anos trabalhando comigo, eu tenho gente de 40/50 anos trabalhando e tenho gente de 16 que é menor aprendiz, é complicado tu estar lidando com todo esse tipo de gerações que acontecem, porque por mais que a gente se preocupe em trazer pra perto a gente acaba de certa forma tendo que ter uma hierarquia, não é que a gente é obrigado, mas a gente vê como uma forma obrigatória, porque como ele mesmo falou, nós estamos aqui o Marcio é nosso líder ele saiu, todo mundo sabe como fazer, mas vai ficar assim ah eu vou deixar porque ele vai fazer, ah vou deixar porque o fulano sabe e fica aquele negócio que ninguém vai fazer, então é nossa hora que muitas vezes o líder ele acaba surgindo involuntário só que ele não quer se manifestar, muitas vezes ele acaba não se manifestando pra não dar a cara a tapa. E aí as vezes dois se manifestam e gera conflito interno. Eu vejo o conflito interno é uma parte que deve ser analisada, porque são duas ideias, as vezes duas ideias opostas só que as duas por falar diferente pensam a mesma coisa só que não se entendem, então a gente acaba tendo que fazer reuniões em cima de reuniões e pedir oh melhora isso na tua gestão, essa semana, por exemplo, chamamos meu gerente de loja duas três vezes numa sala, ó táis errando, táis na hora de comandar um pouco mais, táis se preocupando muito em atender e eles estão deixando pra ti, é ao contrário, tu ganha comissão em cima deles, não ele em cima de ti, tenta delegar um pouco as funções, seja mais paciente, as vezes na ânsia acaba indo e não...

G04.ENT.05- É que a partir do momento que é um atendimento direto tu não tem mais tempo pra pensar né, tens que agir, então até como gerente de repente pode estar de ah se eu pegar o cara aí o cara vai demorar pra atender então ele pega e faz, mas aí ele tem que saber também a hora de chamar a equipe pra melhorar isso, essa abordagem talvez é o que acontece muito comigo, pô a gente tem que se resolver na hora, tem que chegar e chamar a responsabilidade na hora, por isso que tem que ter um líder né, eu vejo o líder assim, ele consegue resolver, sabe a hora de falar, mas tem que ganhar o colaborador né, tem que ser amigo do colaborador, tu tem que saber a hora de dar 3 tapas na mesa e a hora de vamos lá tomar uma cervejinha.

G04.ENT.06- Só colaborando com o que todo mundo falou, eu penso assim, toda organização tem que... o líder ele é nato, ele vai se destacar só que a organização tem que ter a sensibilidade de estar fazendo o desenvolvimento dessa liderança,

porque todo bom líder ele vai saber tirar o melhor dos diferentes, porque pra mim isso é liderança, uma equipe de pessoas quando tu tens lá um estagiário, porque todo mundo trata o estagiário como o cara que faz a lambança e ele que leva a culpa, então primeira coisa que a gente fez: a gente quer estagiário! A gente vai ter um la de técnico em engenharia, então ele tem uma importância a começar pelo nome, então tu trabalha com a pessoa que está se formando, trabalha com o cara que tem lá seus 40 anos, tens o engenheiro recém formado com 25 anos, tens o com mais tempo de casa, então tens que saber tirar o melhor do cara que é mais diferente do cara que é menos experiente, mas que vai correr atrás, então tens que saber que certo ponto ele tu delega ele vai lá e vai resolver, algum momento ele vai errar, tu chama ele bota no trilho de novo e vai para frente. Então, acho que o líder ele tem que ter esse sentimento e a organização saber aplicar, porque não é só o que aprendeu na pratica, tudo são perfis e a psicologia tem testes e estudos pra ver se tu é um líder que vai se sair melhor em determinada empresa, ou função, daqui a pouco tais fazendo engenharia, mas tu queria ser agricultor, entendeu? Então, tudo isso ai é análise dos diversos perfis, a liderança o principal é saber tirar da diferença o melhor pra organização.

G04.ENT.07- Uma coisa que eu vejo também acaba fugindo um pouco do papel da liderança mas eu vejo que... eu tiro pelo meu pai, quando eu estava na graduação há uns 3 ou 4 anos atrás eu falava pai vamos contratar uma assessoria uma consultoria para verificar se nossa empresa realmente ta no caminho certo e eu via que meu pai não, não precisa, e por ele ser a voz de comando na empresa ficava assim tipo ah... mas beleza ficava quieto, e aí um tempo atrás eu conversando com o pai, fui fazendo alguns cursos sobre consultoria me aperfeiçoando um pouco mais e aí tem um primo meu que é consultor e eu lancei uma ideia pro meu pai ah estava pensando de um dia a gente trazer uma consultoria pra fazer um bate papo com o pessoal, pra ver quem pode ser líder, dai ele assim ah bacana já pensei nisso também, dai pensei assim eu falei isso há 2 anos pra ti e tu ta dizendo pra mim que agora é valido, e eu puts como as coisas mudam, as vezes a gente pensa que ta fazendo o papel de gerir certo, mas será que a gente tem que parar analisar e pensar no período que passou pra ver se a gente acertou mesmo. Então não sei se alguns já conhecem o treinamento do xxx então na empresa tem 4 pessoas agora que são formadas, meu pai, eu, meu primo e o gerente , então são treinamentos que visam a liderança em si, que despertam a liderança e eu vi como... No começo

assim eu percebi que meu gerente estava muito engajado e que estava refletindo em frutos só que aí as vezes acaba indo no automatismo e tudo que ele aprendeu digamos assim tudo que ele pôde vivenciar acaba se extinguindo e acaba mais o automatismo dele e aí tem que estar chamando ah volta aqui, alinhar ele entendeu, tanto ele quanto nós as vezes caímos no automatismo e nos esquecemos muitas vezes, então é complicado.

G04.ENT.08- Uma coisa que eu vejo é que as organizações elas tem tempo de maturação, quer seja do gestor principal quer seja de subordinados, muitas vezes tu leva uma ideia como essa que tu levasse da consultoria e teu pai ou o proprietário vai levar 2 anos pra... e isso é normal e tu pega uma geração "google" que os cara querem tudo pra ontem eu trabalho com engenheiros na equipe recém formados e eles ah mas tem que fazer dai eu digo calma, tudo existe um tempo tu vai propor não vai bater de frente, tu apresenta, coloca na mesa, eu sempre falo pro pessoal: Fica vermelho agora para não ficar roxo depois. Se tu podes falar, fala, ah não não quero agora. Tem um exemplo muito claro, tem um grande empresário aqui na cidade que tem consultoria na empresa dele e ele assim telhado da minha casa de praia estragou o cara quer 8 mil reais pra arrumar, ta vou lá dar uma olhada, assim com 800 reais tu arruma, mas vai ser uma gambiarra, não mas eu quero assim mesmo porque eu não quero investir. Ta bom. Aí o engenheiro já vai dizendo ah mas vai cair, não mas te acalma, ah mas tu sabe que vai cair, não, onde eu vou concertar não vai cair, vai cair o outro lado, mas eu avisei ele, dito e feito deu um vento caiu, po mas não arrumasse? Não, mas o que eu arrumei ta certo o outro lado... ta mas quanto é pra arrumar o telhado inteiro? 8 mil reais! Então o cara queria 8 mil reais pra fazer uma gambiarra, eu fiz por 800 reais e depois troquei o telhado inteiro, disse assim não era já dar uma pintura na casa? Não não, não quero gastar. Ta bom. Terminamos o telhado ele olhou pra casa ah eu acho que vamos fazer pintura, então vamos fazer a pintura, sabe? Então tudo é o tempo, a pessoa tem o tempo, a empresa, a gente fala sempre que toda empresa ela é um ser vivo, ela ta sempre mudando e o importante é ter essa consciência de que isso muda e que todo dia muda porque entra pessoas diferentes, lideranças diferentes e a cabeça das pessoas mudam. Vai da empresa ter essa consciência. La na pedra branca nós éramos 6 em gestores, o orçamento a cada 2 anos era 200 milhões e pra gestão de pessoas gastamos cerca de 300 mil reais por ano, então era feito, nós já fizemos imersão de um final de semana inteiro fazendo meditação só pra ti ter uma ideia,

fomos lá pra barra da lagoa fazer meditação com um professor de SP, mas é muito legal, desenvolve a questão do do do... E uma coisa que a gente como líder que a empresa exercita muito liderança, gestão 4 por 4 pessoas lá de Joinville o pessoal fez também e isso pros gestores, tá mas os supervisores como faz? E os abaixo dos supervisores? Então teve um momento que a gente chegou assim e falou não vamos trazer eles pro nosso lado, porque os gestores são top e nós ficamos aonde? Então a empresa planejou também para que eles no momento oportuno tivessem a oportunidade de participar, então trazer eles pra pô a gente é importante. Então desenvolver uma liderança não é um negócio fácil e requer muito trabalho e muita percepção e muito esforço.

G04.ENT.06- Não é um gasto né, é um investimento que a empresa faz e no futuro ela vai ter retorno de uma forma ou de outra. Só que a gente tem que ter um tempo pro funcionário também, tem que começar a alinhar algumas coisas pra ter o retorno que a gente investiu. E eu vejo, por exemplo, muitas empresas que não são nossos clientes eles pegam a mão de obra mais barata e dizem ah faz assim, cobram e acabou eles não ensinam sabe? É diferente, porque são pessoas diferentes, setores diferentes e ocasiões mais inesperadas impossíveis porque tu trazes, pegar um exemplo, pegar um padeiro que saiu recentemente de um curso, mas que acha que é um padeiro e não é ele é um auxiliar você pega um padeiro mais experiente pra dar uma dica também já tem uma controvérsia, pega os dois os dois se matam, porque o antigo não aceita o que o novo fala e o novo acha que o velho está ultrapassado, então vai tentar falar os dois numa pra conversar, solta fogo cara, e aí que tem que ter alguém pra dar um direcionamento pros dois, justamente que tem que ter principalmente um dono de uma padaria, restaurante, se tem gerente beleza, se o gerente sabe comandar ok agora se não sabe aí...

G04.ENT.09- Eu digo que tem o gerente de praça, tem o gerente de copa, todo mundo gerente só pra brincar né só que aí eles ficam mais responsáveis, já comecei a sacar como falou antes né, não tem o garçom tu é o gerente cara, a valorização né, cara é impressionante como o resultado muda.

G04.ENT.05- NÃO SEI- E até em grandes empresas, tem uma coisa importante que se tu entrar como gerente, gestor querendo ou não é um cargo diferenciado.

G04.ENT.06- Aquela questão de treinamento, pô vou investir no cara, vou treinar o cara e ele vai daqui a pouco embora. Acho que essa percepção é uma percepção errada, lógico isso sempre acontece, mas eu acho que enquanto a pessoa está

contigo tu tem que investir e tem que fazer o melhor de ti, quando eu falo que as empresas são organismos vivos, eu sempre falo pras pessoas normalmente tem a pessoa ah to pensando em sair, cara vai fundo. Ta mas como assim? Cara se tens a oportunidade melhor hoje o que a empresa pode te fornecer é isso, normalmente a pessoa não sai, usam como estratégia, estratégia completamente errada, eu não aguento funcionário nenhum e quando é aquele cara que... mas porque tu quer sair? Por isso e isso, então, faz o seguinte pensa bem, vai na empresa se é assim e ai a gente conversa, as portas vão estar sempre abertas, não fala em aumento de salário não fala nada, porque existe o beneficio indireto da empresa que as pessoas não levam em consideração e é bem interessante, a gente trabalha com alguns perfis e as empresas não tem o costume de dar o feedback e é fundamental, eu costumo trabalhar com o pessoal estruturado, a cada 6 meses já sai a data do nosso feedback e é muito importante, dai aprendendo um pouco com a psicóloga que a gente tem em casa né, o feedback tu tem que passar pra pessoa que está recebendo que é o ponto de vista do líder, não quer dizer que aquilo lá é verdade absoluta é que aquilo lá a pessoa com aquilo ela deve crescer, igual a cena de um crime, eu to olhando a cena desse lado é um ponto de vista, tu pode estar olhando do outro lado, então tu vai ter outro ponto de vista, então acho que o feedback nesse lado da liderança e com os colaboradores como um todo é muito importante. Eu sempre faço e isso é fundamental, normalmente a gente pegava um canto sentava la na mesa dava o feedback as vezes a pessoa chorava, agradecia, as vezes saia P da vida e no outro chegava ah mas é isso mesmo poxa então o que a gente vai fazer pra te desenvolver? Faz o seguinte, procura um curso, a empresa vai te pagar um curso ah que legal! Ah pessoa já sai de la com mais 5 meses pra outro feedback e aí vai e ai tu faz uma pesquisa de clima, vamos fazer uma consultoria aqui dentro e na pesquisa de clima cara é batata eu já fui o melhor o gestor mais avaliado por duas pesquisas de campo em 2 anos e na ultima a media foi pra 6 e aí a gente detectou porque aconteceu isso e pô pra mim foi uma coisa que o que aconteceu? O que eu fiz de errado? E a gente analisando o contexto da empresa foi que foi a equipe que não a minha equipe entendesse? Então eles sentiram meio que po cade meu líder? É uma coisa que precisei me dedicar pra entrega, pra questão de prazos e tudo mais e naquele momento achei a minha equipe ta.. e ai na pesquisa de clima foi batata de 9 pra 6.

COMO CONQUISTAR OS COLABORADORES?

G04.ENT.03- Acho que conversa. A Conversa é um fator importante, há uma dificuldade muito grande, eu faço consultoria para alguns clientes e há uma dificuldade muito grande em conversa. E as vezes quando tu tem alguém que consegue organizar esse ambiente ao ponto de fazer as pessoas conversarem, tudo muda, tudo vai fazer diferença, o processo ele já começa a funcionar de uma forma melhor porque as vezes o processo já ta formado, idealizado tem todo um seguimento lógico, mas pelo fato de não haver conversa as pessoas não conseguem colocar aquilo em pratica e isso prejudica de forma direta o resultado.

G04.ENT.06- Quando tu fala conversa de repente é um pouco da comunicação né? A falha de comunicação nas empresas ela é responsável por se eu não me engano 85% dos problemas nas organizações, em torno disso.

G04.ENT.03- Claro que a comunicação é importante, mas a conversa também. A conquista do líder para com seus liderados é através da conversa, é aquilo que você citou o feedback a cada 3 meses, cada um usa sua estratégia, quando você percebe que houve uma mudança de comportamento em uma pessoa que é essencial ou nas outras pessoas do grupo você não pode simplesmente agir por comodismo e aceitar aquilo porque aquilo vai crescer e depende do tamanho daquilo, da importância da pessoa pro grupo ela coloca todos pra um caminho que não é interessante pra empresa. Então, o líder ele tem que ter esse olhar de gavião, ele tem que estar lá dentro, verificar os problemas e conversar e quando conversa também é interessante essa proposta de feedback e tu oportunizar as pessoas também que elas possam falar não estar num ambiente que assim, agora me escuta, eu sou teu pai e aponta o dedo mais ou menos isso. Foi falado muito da questão do choque de gerações, acho que isso é bem presente e que todos vivenciam aqui, eu também vivencio muito a questão da empresa familiar que é uma dificuldade enorme lidar com a empresa familiar e me parece que aqui em criciúma é muito comum e isso cria um impacto forte nas empresas. Aquilo que você falou ali em relação ao seu pai que 2 anos atrás você falou a mesma coisa e não funcionou, mas com certeza só deu efeito não porque de uma hora pra outra deu um estralo na verdade foi um processo seu que tu foi mostrando e com base nisso ele foi entendendo que era importante aplicar aquele processo, então assim é dificultoso aqui na nossa região a questão da empresa familiar, eu vivencio muito isso 85% dos

meus clientes são empresas familiares e os problemas são idênticos, sempre a mesma coisa, a falta de conversa, a não confiança com terceiros, porque o negócio precisa ampliar e isso tudo dificulta o crescimento das empresas.

G04.ENT.09- Bom mas daí a comunicação dependendo do tamanho da empresa, vamos colocar a *** quantos e-mails tu recebia por dia? Eu recebia 15 por dia. Todos os dias. Porque aqui foi decretado que a comunicação é muito importante e todos precisam saber o que está acontecendo, então acho que precisa lidar muito com isso. Quando tu falou sobre conversa a gente tem que levar em consideração todos os níveis hierárquicos do gestor, tanto o encarregado que vai pro chão de fábrica dependendo qual é o tipo da empresa até o diretor e seus subgerentes, porque se não tu se distancia muito, se tu tens um gestor que tá contente ele contamina a empresa inteira com isso e aquela equipe inteira começa a ver um cenário e aí o feedback também é interessante, ouvir os funcionários, porque a gente sabe que fatores ambientais nas empresas impactam demais, tu tens um funcionário que está com os pais no hospital e aí começa a não render e aí daqui a pouco tu não o cara não tá rendendo tu pensa até em demitir, sem a conversa. E as vezes também tu não entende porque um baita funcionário começa a decair tanto. Isso é muito comum, aqui na universidade, a * ela é muito humana nessa questão, até as vezes eu acho que humana demais nessas questões de família e isso e vê que tem vários colaboradores aqui que são casais e tem famílias inteiras trabalhando aqui dentro e isso dependendo do momento é ruim, porque numa época de crise, isso é cultura.

G04.ENT.03- A empresa que eu trabalhei tu não pode ter esse tipo de relacionamento. Nenhum.

G04.ENT.05- Mas daí eu te digo porque, as vezes a equipe é pequena, por exemplo, 10 pessoas e se faltar 2 cara... quebra as pernas. Eu já evito esse relacionamento também.

G04.ENT.09- É, eu acho que é muito da responsabilidade também.

G04.ENT.03- mas o problema acompanha tá, é inevitável e se alguém chama atenção tu leva isso, vai chegar em casa vai contar a versão dela e vai influenciar, eu não consegui ainda achar pessoas que conseguem fazer a divisão clara.

G04.ENT.02- Eu vivi isso na Alemanha. Nós moramos em 8 acho que por 1 ano dentro desse 8 tinha solteiro, casal, senhora, senhor e tudo no mesmo lugar e trabalhando junto. Cara deu confusão com o casal, sempre vai dar confusão com o

casal. Sempre vai dar pode ter certeza, nessa situação foi o homem, mas era todo mundo brasileiro.

G04.ENT.03- E aí a gente volta nessa questão familiar, irmãos, tios, primos tudo trabalhando junto e aí tu vai pegar o teu sobrinho pra dar um esporro e o teu irmão é um dos teus gerentes.

G04.ENT.07- Lá sou eu, minha irmã, meu pai, então eu sou tipo o Caxias porque assim como eu cuido da parte contábil da empresa sou eu que faço os lançamentos fiscais então assim não pode sair uma virgula errado só que ai deixa entrar, não não aceito. É o meu setor, no teu setor tu pode mandar no meu não porque se der errado depois vem a cobrança do pai, por exemplo a minha irmã, dai ta já é uma discussão, antigamente eu tinha 2 tios como venda externa, 2 primos no faturamento mais o meu pai e minha mãe, minha irmã na época não trabalhava ainda, ou seja dai, eu tenho 1 tio que é externo, 1 primo que é faturamento e agora minha irmã, meu pai, minha mãe e eu, então ainda não da problema, a gente vive literalmente na empresa, acordamos de manhã pensando na loja, almoça pensando na loja, toma banho pensando na loja, então nossa conversa em 90% é a loja, notasse que o fulano ta estranho? Ah pois é tem que chamar ele pra conversar, as vezes é ruim separar, eu sinto falta dessa situação, a gente senta pra conversar e tal mas na maioria das vezes é inevitável, e essa questão da comunicação na loja a gente usa algumas estratégias diferentes, valorizar em reunião o cara que se destaca e da premiações pra ele, o meu primo trabalha no faturamento ele tava num processo meio rebelde e influenciava negativamente as pessoas que estavam ao redor dele e ele meio que quis sair, dai beleza foi e viu que o mercado de trabalho não estava tudo aquilo dai meio que se aquietou e mudou da agua pro vinho, graças a essa mudança dele no setor dele ta tudo redondinho e aí agora em novembro vamos eu e meu vendedor externo pra formula 1 e eu cheguei e falei pro meu pai pai vamos dar uma viagem pro gp pro ***? Beleza peguei e chamei, tens compromisso e tal? Topa ir comigo e com o *** pra sp ? o cara topo mas e o gasto? A empresa vai bancar pra ti, graças ao teu esforço e ele chegou a chorar. É gratificante a gente ver o esforço dele e o reconhecimento porque ele viu que estava sendo reconhecido, na hora ele ficou fora do ar depois ele voltou assim o obrigado obrigado, quais empresas na região que fazem essa valorização? Não necessariamente em viagem. As vezes coisa simples. Eu tinha um motorista que quando começou com a gente tinha uma motinho e a moto dele fundiu o motor e ele é extremamente honesto, trabalhador,

um cara 100% e ele não tinha dinheiro pra pagar, e ele chegou pro pai disse que ia pedir empréstimo, estava começando a ficar nervoso no trabalho e o pai chamou ele e perguntou dai ele explicou e tal dai o pai manda arrumar paga quando puder, dai eu disse pai a gente não vai estar dando pra ele e isso pode refletir lá na frente ele é um cara bom da pra ele 400 reais pra ti depois vai sair muito mais, então assim as vezes até um dia de folga a mais numa sexta feira, uma valorização não só em aspectos tangíveis mas as vezes em ação, comunicação, numa reunião sei la, na frente de todo mundo ó hoje eu queria agradecer o fulano por chamar todo mundo aqui e tal e eu acho que o ego dela já sobe um pouco mais. Então as vezes essa comunicação da empresa é necessária.

G04.ENT.05- Acho até interessante e tal, mas eu acho uma atitude alto risco porque aquela coisa os demais vão esperar, tem que ser implantado estrategicamente.

G04.ENT.02- Acontece também em empresa familiar é o seguinte, o teu primo que é gerente do setor dele ta indo viajar e fala como? Se ele ganha o mesmo que eu?

G04.ENT.04- vocês fazem churrasco no fim de semana? Reunir a família inteira e tal?

G04.ENT.07- Nós fazemos pelo menos 1 churrasco por mês com todos os funcionários da empresa, dai assim a gente consegue ver os grupos nesses churrasco, e fizemos assim não pode levar nem filho, nem marido ou mulher que é pra se relacionar mais porque a gente fez experiência de levar e fica mudo e sem a esposa ou o marido se solta, é diferente entendeu?

G04.ENT.04- - não to criticando a estratégia mas tu assume um risco na questão da personalidade, as pessoas pessoalizam sabe? Quem toma por exemplo a decisão pra premiar uma pessoa? Então assim não existe um processo de escolha, eu vejo muito em lugares assim tipo super mercado ah vamos 2 cestas básicas pra quem se destacar, mas ah o que é o destaque? Quais os critérios que vocês vão usar? E normalmente é uma decisão pessoal e a balança não é justa, a pessoa é ótima e no dia da votação a pessoa teve um problema se tu for ser justo e pesar tu daria pra ela mas porque aquele dia aconteceu... então é uma forma legal, mas tem os seus riscos, tem que ver a melhor forma pra conduzir isso sem que tenha prejuízo pro próprio negócio.

G04.ENT.05- o que eu acho é que acaba outros funcionários que não são premiados nunca por as vezes não por incompetência apenas por não se destacar tanto assim

mas aquele que se destacou alguns meses foi muito pior do que aquele que tem uma continuidade e aí esse que tem uma continuidade acaba se desanimando.

Vocês acham que a liderança é nata ou ela pode surgir de um aprimoramento?

G04.ENT.03- Pode surgir de um aprimoramento sim. Alguns líderes tem um grande defeito, o ego. Ele já sabe que onde ele se reúne ele é o cara que chama atenção e isso é problemático porque quando tem alguém que discorda dele é porque não tá errado e aí ele leva pro pessoal. Na minha opinião tu consegue treinar líderes sim. Igual tu falou ali tem muitos técnicos que ba e agora, não tem duas pessoas que trabalham contigo? Tem. Então cara delega. Antes tu parado do que eles parado, pensa sempre nisso, se tu parar tu vai procurar curso, vai estudar e eles não.

G04.ENT.09- Acho que um grande problema do ser humano é o ego. O cara é o líder do setor, daí vem um rapazinho lá da uma ideia que talvez a ideia é melhor que a tua e talvez pra não deixar aquele negócio de pô é eu que mando, já aconteceu de eu ir lá acompanhando e tal e eu ver e ter que falar com o gerente e não é verdade a ideia dele é melhor. Acho que é de se policiar né, todo ser humano tem que se policiar. É um grande defeito de todo ser humano.

G04.ENT.05- Pra mim a humildade tem que ser base em todo ser humano, principalmente no líder. Então quando tu pergunta se a liderança nata eu acho que quando o líder é nato ele pode se desenvolver.

G04.ENT.02- Eu sou da opinião de que tem algumas pessoas que não vão ser líderes, tem que ter um pouco de feeling, não é um cálculo de engenharia que tu vai lá aplica e sai esse o resultado, então tem umas pessoas que... e um bom líder vê isso, consegue colocar as pessoas nas suas devidas funções.

TIRAR O MELHOR DE CADA COLABORADOR. COMO?

G04.ENT.09- Tu tem que entrar na mente do cara, trazer ele pro teu lado. Descontrair na hora de descontrair e cobrar na hora de cobrar. Acho que é só isso cara.

G04.ENT.05- Tem que falar assim tu errou aqui, mas concerta por esse lado aqui que tá tudo certo.

G04.ENT.04—o Feedback é ao contrario né tu vai lá e isso isso isso, no entanto tu tem esse lado que tu pode estar... Nós tínhamos uma equipe de 50 pessoas ó tal dia tu que vai fazer o churrasco e tal, assim beleza beleza, cada um se organizava e o troço acontecia. No outro dia tinha reunião 7:30 da manhã? Tem reunião. Quer fazer churrasco faz mas não esquece que tem reunião.

G04.ENT.09- mesmo no momento de descontrair tu avalia o cara. O bom é esses funcionários que conseguem separar as coisas. Eu tenho uma experiência de desenvolver a produção em relação ao ambiente físico, antes eles trabalhavam cada um no seu canto, depois que fiz numa mesa e tal em sistema de ilhas isso desenvolveu a empresa de tal forma... Acredito que as pessoas querem se sentir confortável.

Em cada setor a liderança deve ser diferente ou que tudo serve pra todos os setores?

G04.ENT.02- Também tem a questão de cultura, não desmerecendo, mas quando coloca em chão de fábrica é diferente cara. E aí na minha opinião o bom líder tem o feeling pra saber como falar em diferentes ambientes, não vai falar com 2 pessoas como fala com as 30 né? É diferente. E quando eu falo em cultura é tanto o conhecimento teórico e tal, não vai falar em termos técnicos pra quem trabalha na esmaltadora na cerâmica.

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	84533
Título	O PAPEL DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DOS JOVENS EMPREENDEDORES
Professor Avaliador	

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Título e resumo: O texto apresenta-se bem dividido com: título e resumo Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo? Resumo: O resumo não excede 250 palavras? O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?	(1,00 ponto)	
II. Introdução: A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados? A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?	(3,00 pontos)	
III. Fundamentação Teórica O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? Faz citações clássicas e atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(5,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Procedimentos metodológicos A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?	(3,00 pontos)	

II Análise dos dados da pesquisa Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	(4,00 pontos)	
III. Conclusão Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

1. Importante:

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
- A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa

deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.

- A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.

Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
.
Fundamentação Teórica
Procedimentos Metodológicos:
Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

**PARECER
FINAL**

Pela aprovação sem alterações

Pela aprovação, desde que siga as alterações sugeridas

Pela reprovação.

