

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

ANTONIO CECHELLA

**ESTILOS DE LIDERANÇA BASEADOS NAS COMPETÊNCIAS E
HABILIDADES DOS GESTORES DA EMPRESA GIASSI & CIA LTDA**

CRICIUMA, NOVEMBRO DE 2010

ANTONIO CEHELLA

**ESTILOS DE LIDERANÇA BASEADOS NAS COMPETÊNCIAS E
HABILIDADES DOS GESTORES DA EMPRESA GIASSI & CIA LTDA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial, do curso de Pós-Graduação, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk

CRICIUMA, NOVEMBRO DE 2010

Dedico este trabalho a todas as pessoas queridas que torceram e me aplaudiram ao final dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me concedeu a vida;
A esposa e filhas pelo apoio e estímulo;
Aos colegas de turma pelo companheirismo;
Aos amigos da Unesc pela simpatia;
Aos professores pelos ensinamentos;
Aos diretores e gestores da Giassi & Cia Ltda pela cooperação;
A minha orientadora, prof^a. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk,
por toda ajuda, bondade e rigor científico, desde o início.

OBRIGADO !

“Homens são como estrelas: alguns geram sua própria luz; outros refletem o brilho que recebem”.

José Martí

RESUMO

No mundo atual onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são constantes, a empresa tem necessidade efetiva de um patrimônio humano disposto a contribuir com seus objetivos. É nesse cenário que o papel do líder assume importância, fazendo da liderança um diferencial competitivo no mercado, pois o estilo de liderar reflete no desempenho e sucesso da organização. O desenvolvimento deste trabalho tem como objetivo identificar os estilos de liderança preponderante na direção e gestores da empresa Giassi & Cia Ltda., através de uma pesquisa quantitativa, de forma descritiva, bibliográfica e pesquisa de campo para averiguação dos resultados. Na obtenção dos dados utiliza-se como instrumento metodológico um questionário aplicado a 30 respondentes, sendo 27 do sexo masculino e 03 do sexo feminino. Através da análise dos resultados pode-se inferir que a abordagem predominante é a liderança democrática onde o líder compartilha com a equipe sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. É de suma importância adotar o estilo certo de liderança para o bom desempenho da equipe e crescimento da empresa. Para os respondentes algumas competências são necessárias no exercício de sua função na empresa em estudo, como, facilidade de relacionamento em equipe, conhecimento do verdadeiro papel do gestor, flexibilidade à mudanças e foco nos resultados. Na visão da direção e dos gestores a empresa pesquisada possui um time de profissionais qualificados, competentes, que inspiram confiança, corajosos e comprometidos com o seu crescimento. Em síntese, Giassi & Cia Ltda é uma empresa em ascensão no mercado e à sua frente há um grupo catalisador, eficaz, confiante, visionário e seguro. Giassi Supermercados consolida-se no mercado catarinense há 50 anos oferecendo ao cliente produtos de qualidade diferenciada, preços acessíveis e com o olhar às ações voltadas a preservação do meio ambiente.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Gestão de pessoas. Competências e habilidades.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Administrador Presidente Zefiro Giassi	36
Figura 2 – Casa Comercial Giassi (1960 – Içara-SC)	37
Figura 3 – Administração Central da empresa Giassi & Cia Ltda.....	37
Figura 4 – Projeto Arquitetônico Giassi Supermercados-Loja 11-Criciúma-SC.....	39
Figura 5 – Colaboradores homenageados pelos 30 anos de empresa	39
Figura 6 – Slogan de 50 anos da empresa Giassi Supermercados.....	40
Figura 7 – Gestor Zefiro Giassi no interior do supermercado.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Rede Giassi Supermercados	38
Quadro 2 – Total dos funcionários da empresa Giassi & Cia Ltda	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de Serviço	47
Gráfico 2 – Tempo no cargo que exerce	48
Gráfico 3 – Escolaridade	49
Gráfico 4 – Gestores por Sexo	50
Gráfico 5 – Conhecendo os estilos de liderança	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema	13
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivo Específico	14
1.4 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Liderança	17
2.1.1 Fundamentos e Histórico	18
2.1.2 Estilos de Liderança.....	19
2.1.3 O Líder Contemporâneo	23
2.1.4 Liderança Servidora.....	25
2.2 Competências Gerenciais.....	26
2.2.1 Histórico.....	27
2.2.2 Conceituando Através de Várias Correntes Teóricas o Tema Competência	28
2.2.3 As Competências do Líder Atual	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de Pesquisa	33
3.2 Coleta de Dados	34
3.3 Análise dos Dados	34
3.4 Limitações da Pesquisa.....	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1 Breve Histórico da empresa Giassi & Cia Ltda.....	36
4.2 Gestão de Pessoas na empresa Giassi & Cia Ltda	40
4.2.1 A Nova Exigência	43
4.2.1.1 Por Competência	44
4.2.1.2 Por Participação	45
4.2.1.3 Gerador (Criador) de Lucros	46
4.3 Analisando os Estilos de Liderança dos Gestores da Empresa Giassi & Cia Ltda.....	46

4.3.1 Pesquisa de Campo	46
4.3.1.1 Análise e Interpretação dos Resultados	47
4.3.1.2 Discussão dos Dados	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	62
ANEXO	66

1 INTRODUÇÃO

No processo das grandes transformações que se passam no mercado, o capital humano nas organizações tem um papel de crescente relevância, especialmente em tempos difíceis e turbulentos. Nesse sentido, a procura por profissionais que tenham habilidades de liderança para trabalhar nas mesmas é cada vez maior.

Para Bethel (1995, p.200) “como um líder de equipe, você deve ter uma missão que inspire o grupo. Você deve ser um visionário -um grande pensador- com planos que transmitam essa missão”.

Dessa forma, o estilo de gerenciamento adotado numa organização pode afetar diretamente seus resultados positiva ou negativamente. É através da tomada de decisão que o líder obtém êxito na função de gerenciar.

Ladew (2002, p.11) afirma que líderes bem-sucedido “inspiram e incrementam eficiência, produtividade, iniciativa, segurança e criatividade, fornecendo direção, conhecimento, desafios e apoio”.

Aplicando pesquisa de campo na empresa Giassi & Cia Ltda, demonstra-se o estilo de liderança adotado pelo gestor e sua contribuição como forma de conduzir e orientar a superação dos desafios e alcance das metas.

1.1 Tema

Estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda.

1.2 Problema

Comemorando 50 anos em Santa Catarina, a empresa Giassi & Cia Ltda é referência em gestão no mercado, impulsionando a rede à 21ª colocação no ranking nacional e 2ª no Estado, fator extremamente importante a ser ressaltado e valorizado.

Colombo (2006, p.53) em seu livro “Despertando a Excelência” diz que “sucesso hoje significa ter acesso aos talentos humanos. As empresas que mais cresceram nos últimos 20 anos foram as pobres de capital e ricas em intelecto”.

A excelência em liderança, aliada a qualidade dos produtos e serviços, atendimento e comprometimento fazem a empresa Giassi & Cia Ltda manter-se sólida e atuante. À frente de sua estrutura administrativa estão grandes profissionais preparados e capacitados para atuar em suas áreas.

O propósito deste trabalho é detectar as características de atuação dos gestores a partir de seus estilos de liderança e seu papel frente aos desafios do mercado e responsabilidade nos resultados da empresa.

Diferentes estilos de liderança podem provocar diferentes comportamentos profissionais. Por isso, é conveniente traçar o perfil ideal de liderança desses gestores para entender o momento certo de fazer abordagem, como e quando pedir ajuda.

Para Fischer (2002, p.30) a empresa é um “reservatório de experiências vivenciadas por seus funcionários. O que as diferencia, em grande parte é a capacidade relativa desses funcionários de extrair conhecimento dessas experiências”.

Visto que o líder assume papel importante no contexto organizacional da empresa Giassi & Cia Ltda. destacando-a no mercado pela seriedade e competência, torna-se imprescindível estudar e avaliar suas habilidades e competências.

E daí o questionamento: Quais os estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda.

1.3.2 Objetivo Específico

- Contextualizar as atuais práticas de gestão de pessoas da empresa Giassi & Cia Ltda;

- Identificar e analisar quais competências e habilidades necessárias ao cargo de gestor para atuar no ramo de supermercado, segundo a percepção dos diretores e gestores da empresa;
- Elaborar o perfil ideal de liderança para os gestores da empresa Giassi & Cia Ltda.

1.4 Justificativa

Analisando a história, acompanhou-se as mudanças e comportamentos organizacionais: a preocupação com a terra, sua produtividade; a valorização da indústria onde se evidenciavam as máquinas e a produção em larga escala; a era da informação marcada pela eficiência e rapidez. Atualmente a atenção está voltada para a valorização do ser humano como sendo o maior trunfo frente às instabilidades do mercado cada vez mais restrito.

O processo de gestão nas organizações, sejam públicas ou privadas, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências do conhecimento onde o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais.

A exigência de aprender e interagir com o “novo” garante ao profissional certo nível de mobilidade uma vez que busca adaptar-se ao processo produtivo, com segurança e flexibilidade, diante das confrontações com situações inéditas que necessitam de iniciativas baseadas em conhecimentos previamente adquiridos.

As situações, as organizações e os grupos de pessoas variam. Daí a necessidade da atuação de líderes com capacidade de gerar resultados através do conjunto de qualidades que lhe é inerente. Por isso, é certo que o sucesso do líder e dos seus liderados esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

Essa pesquisa visa identificar os estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda e apontar como eles interferem no desempenho de seus colaboradores e da equipe diante da tomada de decisão. Exercer liderança requer investimento constante para que essas competências e habilidades sejam sempre aperfeiçoadas.

Além de ser uma exigência do curso, o desenvolvimento desta monografia proporciona subsídios para que se exerça a liderança com sucesso, quiçá um

modelo a ser multiplicado entre outros. Ela estará disponível a todos que buscam referencia para uma liderança eficaz.

Sem dúvida, o mérito deste trabalho é a obtenção do resultado, uma vez que não se tem conhecimento dos estilos de liderança dos gestores da empresa em destaque. Certos de que o “diferencial” de sucesso da empresa, no ramo que atua, esteja diretamente ligado ao excelente desempenho de todos os colaboradores e suas lideranças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O cenário atual em que se encontram as empresas exige dos gestores desenvolvimento de competências adequadas a essa nova realidade. Assim organizações e pessoas estão lado a lado na busca desse contínuo aperfeiçoamento.

Não há dúvida de que a sua sobrevivência está entregue nas mãos dos líderes eficazes que possuem.

Ghoshal (1999 org. BERGAMINI, 2002m p.21) afirma que

Todas as pessoas, começando pelos diretores do mais alto escalão, devem agregar valor à empresa [...] cada funcionário é responsável pela excelência da companhia em sua área e deve contribuir para a competitividade e para a definição da estratégia. É preciso resgatar os reféns.

E o líder é considerado como a peça-chave para esse resgate tão necessário.

2.1 Liderança

Até alguns anos atrás as empresas eram competitivas no mercado somente graças às características de seus produtos ou serviços. Com a qualidade e padronização dos mesmos, as pessoas que compõem suas equipes passam a ser um diferencial importantíssimo.

Segundo Lisboa (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.156) “a interação entre as pessoas, as empresas e a qualidade pretendida é fundamental no grau de comprometimento com seu trabalho e com as organizações”.

Inserida nesse ambiente existe sempre um colaborador que se destaca diante das demais, influenciando-as de alguma maneira. Esta é considerada o líder.

Zaffani (2008 apud BISPO, 2008, p.1) define que

Líder é aquele que sabe exercer sua liderança com autoridade, ou seja, através de um conjunto de habilidades pessoais- sociabilidade, comunicação verbal e escrita, rapidez e facilidade de raciocínio, criatividade, flexibilidade, assertividade, autoconfiança, empatia, objetividade e capacidade de trabalhar sob pressão e administrar o tempo.

Ou, mesmo aplicando seus conhecimentos e experiências, como enuncia Marinho (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.13)

Líder é uma pessoa a serviço de outras, tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar.

A liderança é, então, um fenômeno social necessário para os grupos. Maximiano (1990 apud CAPELLARI; LARA, 2008, p.4) cita que

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Assim, ao processo de liderança cabe dinamizar a empresa e seus colaboradores, a fim de estabelecer e manter certa vantagem competitiva diante das organizações que desejam obter bons resultados e destaque no mercado.

Conforme Oliveira (2004 apud CAPELLARI; LARA, 2008, p.4)

A liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciar o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela é que vai conduzir as atividades, fazendo planejamentos, monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o bem mais valioso da empresa porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Contudo, é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz.

Pressupõe, então, que a função de líder seja mais abrangente do que guiar pessoas, simplesmente. Agem como modelos, dão exemplos, oferecem motivações facilmente acessíveis, esperança e inspiração para a vida diária.

2.1.1 Fundamentos e Histórico

Os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes; num segundo momento passaram a identificar conjuntos de comportamentos ou habilidades de liderança.

Cole (1999 apud BERGAMINI, 2002, p.119) salienta que “liderança foi definida em termos de personalidades individuais, de comportamentos típicos, de relacionamentos entre papéis, de percepção dos seguidores, de influência sobre os outros, sobre as metas e atividades, e assim por diante”.

Estes estudos têm feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança diante das diferentes situações em que ocorrem dentro das organizações.

Locke (1991 org. BERGAMINI, 2002, p.32) afirma que “não foi, senão na virada do século, que os cientistas sociais começaram a estudar, de forma sistemática, a liderança”.

E, para Bergamini (2002, p.33) historicamente o “estudo da liderança procura inicialmente um retrato do líder ideal, para, em seguida, descrever como ele se comporta”.

O ser humano interessou-se pela natureza da liderança desde o início da história. Sem ela os povos teriam permanecido inertes em suas realizações.

Muitos líderes surgiram espontaneamente; outros por escolhas. Entretanto, muitos deles se envolveram somente com a prática da liderança, outros com a teoria; poucos se preocuparam em associar o conhecimento.

Para Dublin (org. LIMA, 2008, p.49) “a liderança é o exercício da autoridade e a tomada de decisões”.

Durante sua trajetória profissional em contato com muitos líderes em potencial, Drucker (2001, p.12) afirma que todos, sem exceção, sabiam quatro coisas simples, que os tornasse eficazes:

- 1) A única definição de líder é alguém que possui *seguidores*. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
- 2) Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. *Resultados sim.*
- 3) Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de *exemplo*.
- 4) Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa *responsabilidade*.

Cabe, portanto, às empresas identificar líderes que possuem potencial para agregar as habilidades mencionadas anteriormente e cultivá-los de forma tenaz e cuidadosa, tratando-os como recurso precioso e vital para o sucesso.

2.1.2 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança estão ligados à tomada de decisão.

Engstrom (1976 apud Alaby org. OLIVEIRA; MARINHO 2005, p.23) considera que estilo, por definição, “é o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”.

A liderança envolve vários aspectos além da simples influência que o líder exerce sobre determinado grupo.

Chiavenato (1994, p.149) destaca que “estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder”.

Porém, os estilos passam a depender de fatores, como: personalidade, caráter e necessidades do grupo, onde as condições do momento é que determinam o estilo utilizado para atender tal demanda do grupo ou organização.

Engstrom (1976 apud Alaby org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.23) continua seu relato afirmando que “quanto mais o líder adaptar seu *estilo de comportamento* de liderança para atender a *situação* particular e as *necessidades* de seus seguidores, tanto mais afetivo ele se torna na conquista de seus alvos pessoais e organizacionais”.

Para um melhor entendimento, há vários estilos de letras existentes e reconhecíveis, porém, cada pessoa desenvolve um estilo próprio de escrever.

Adair (1992, p.57) afirma que

O estilo depende em parte da situação, em outra parte dos indivíduos com os quais está lidando, e em outra de sua personalidade. O estilo é como você. Quando se trata de tomar uma decisão, combine consistência de caráter com flexibilidade de método.

Estudos realizados apontam três estilos de liderança baseados no comportamento dos líderes:

- Autocrático,
- Democrático (ou Participativo),
- Situacional.

Por muito tempo, as pessoas achavam que havia somente dois estilos de liderança: Autocrático e Democrático, onde os líderes Democráticos eram acusados de lenientes e tolerantes; enquanto que os Autocráticos freqüentemente eram chamados de dominantes e durões.

Diante da importância em adequar os estilos de liderança ao nível de desenvolvimento das organizações, surgiu um novo estilo de liderança, chamado Situacional, feito sob medida para cada situação e oferecendo ao líder uma maior compreensão sobre a relação de sua liderança eficaz e o nível de maturidade de seus liderados.

Para Blanchard (2007, p.109) “líderes por inteiro são flexíveis e capazes de adaptar seu estilo de liderança às situações”.

E Adair (1992, p.54) complementa dizendo que “se observar um bom líder, verificará que num mesmo dia, ele tomará decisões em diferentes pontos”.

Embora as organizações possuam formas próprias de serem lideradas, verdadeiros líderes são aqueles cujo estilo seja considerado o mais eficaz.

Cole (1999 apud BERGAMINI, 2002, p.119) salienta que “liderança foi definida em termos de personalidades individuais, de comportamentos típicos, de relacionamentos entre papéis, de percepção dos seguidores, de influência sobre os outros, sobre as metas e atividades, e assim por diante”.

A seguir, uma abordagem dos estilos de liderança:

1) AUTOCRÁTICA

Estilo de liderança onde as atividades do grupo são arbitrariamente estruturadas desencorajando-os totalmente a sua participação.

Para Chemers (1995 apud Barroso, org. OLIVEIRA; MARINHO 2005, p.4) estilo autocrático “é caracterizado pelo controle do grupo, das atividades e das decisões do líder”.

É o estilo de líderes que mandam, não co-mandam.

O filósofo historiador Arnold Toynbee (1968, apud Alaby org. OLIVEIRA; MARINHO 2005, p.24) enfatiza o reflexo desse estilo: “onde há líderes que controlam pela força, onde há cultuadores de “heróis”, a sociedade deixa de se desenvolver”.

É um tipo de liderança rejeitada pelos liderados. Não há amizade com seus subordinados, pois esta proximidade pode colocar em risco a sua autoridade.

É o Estilo de liderança usado por empresa que deseja disciplinar os profissionais que estejam dando problemas e dificultando o desempenho da mesma.

Segundo Bergamini (2002, p.27) “os líderes de qualquer instituição, privada ou pública, devem estar muito desejosos de descartar-se de velhas idéias e velhas formas de fazer as coisas, adotando novas e melhores posturas”.

2) DEMOCRÁTICA

Tem como principal objetivo buscar o comprometimento por meio do consenso.

De acordo com Chemers (1995 apud Barroso, org. OLIVEIRA; MARINHO 2005, p.4) estilo democrático “ênfatisa a participação do grupo e a decisão da maioria”.

Neste estilo de liderança, não apenas o líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões, pois acredita que tenham condições de definir metas e objetivos, tanto no âmbito pessoal como no organizacional.

Chiavenato (1994, p.151) menciona que este estilo está “preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões”.

Isso não significa que o papel do líder perca sua importância, pois ele acredita que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas.

Alaby (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.23) cita que os “líderes canalizam as necessidades do grupo e ajudam a definir com precisão as suas aspirações.[...] Líderes estão ali para dar assistência, sugerir, e permitir que flua a comunicação, a fim de esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente”.

Este líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influência interpessoal sobre aqueles com os quais se relaciona. Um clima assim leva o grupo a uma maior criatividade e compromisso permitindo maior liberdade no trabalho, quando demonstra capacidade de fazê-lo.

Como afirma Bennis (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.128) “o verdadeiro líder não é, com certeza, alguém que esteja preocupado em agradar, mas em ser ele próprio”. Bennis também acusa que “estudos recentes demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em que elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam, mas mudam de posição frequentemente”.

3) SITUACIONAL

Fator importante que influencia na seleção deste estilo é o nível de maturidade dos subordinados: sua atitude profissional, motivação de desempenho, disposição para assumir responsabilidades e capacidade para agir de forma independente.

Para Soto (2002, p.223) “é comum que os empregados se desenvolvam melhor em relação a uma tarefa quando recebem orientação adequada, obtém experiência de trabalho e constata as restrições à conduta de cooperação”.

O estilo situacional baseia-se no princípio de que sua utilização deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Cada colaborador responde aos compromissos dado de forma diferente.

Em conseqüência disso, os níveis de desenvolvimento demandam respostas diferentes por parte dos líderes.

Soto (2002, p.224) reforça que

Os líderes oferecem apoio aos empregados nas tarefas e nos aspectos psicológicos de sua personalidade. De igual importância é o fato de que possam eliminar restrições do ambiente que, as vezes, inibem o desempenho do empregado, exercem influência nos níveis superiores e concedem reconhecimento em função do esforço e desempenho efetivo”

Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente determina o poder pessoal que o líder possa ter.

De acordo com Tjosvold e Tjosvold (1995 apud BERGAMINI, 2002, p.135)

Os líderes criam organizações nas quais as pessoas percebem que seus interesses e aspirações podem ser atingidos por meio do seu trabalho.[...] Felizmente, essas organizações que desenvolvem a personalidade também promovem a produtividade.

Em suma, a liderança eficaz e eficiente depende de cada empresa, onde tem que encontrar seu estilo de liderança; gestores promotores de mudanças, de idéias criativas, que almejam estar em evidência em um mercado competitivo e desafiador, fazendo uso dela para tal realização.

2.1.3 O Líder Contemporâneo

Está se vivendo, atualmente, uma revolução de conhecimentos e uma multiplicidade de idéias, que aliado à turbulência dos novos tempos contribui para a dificuldade de lidar de maneira adequada as novas mudanças.

Muito deve ser equilibrado com sabedoria pelo líder de amanhã, conforme relata Weber (org. HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 2001, p.303)

Este líder precisará saber reconhecer e procurar equilibrar, em seus empreendimentos e nos dos outros, a agressividade e a tolerância, o momento de avançar e o de manter a posição, e a melhor maneira de

alcançar resultados a curto prazo sem comprometer as metas e os valores de longo prazo.[...]Outros atributos principais serão o raciocínio crítico e a capacidade analítica.

Portanto, este líder, que já está tomando forma hoje, para Weber (org. HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 2001, p.304) “será um malabarista e um equilibrista que gosta de pessoas e de sua diversidade. [...] e não se encolhe perante a necessidade de tomar decisões difíceis”. Conseqüentemente, para o autor, este líder

Deve ser um observador incansável e inventivo, alguém que corra riscos, e um esperançoso formador e habilitador de equipes de gerência e liderança dentro e entre as partes da organização. [...] acima de tudo, estude incessantemente meios de agregar valor a sua organização, a seu pessoal e a todos que busca servir.

Para Stogdill (1974 apud BERGAMINI, 2002, p.99) líder ideal possui este perfil

O líder caracteriza-se por forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição de objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

O sucesso da empresa está umbilicalmente ligado ao sucesso do líder. De acordo com Lisboa (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.152) “as tendências atuais levam-nos a analisar “pessoas” e “talentos”, cabendo aos líderes a função de administrar da melhor forma, para que as organizações atinjam seus objetivos”.

Uma liderança ideal, em todo seu processo, também traz uma melhor qualidade de vida.

Almeida (2002 apud Alaby org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.21) expressa sabiamente sobre isso:

O novo líder é flexível. É como a água, que, independente do estado e da forma que ocupa, preserva sua essência. Como a água – “o precioso líquido” indispensável a vida – líderes podem não mudar na sua essência; mas, na sua existência, podem ser flexíveis.

Zaffani (2008 apud BISPO, 2008, p.3) dá algumas dicas para quem deseja se tornar um líder de sucesso:

Procure estudar e conhecer histórias de líderes que se destacaram em seus campos de atuação. Nem todo mundo nasce para liderar, mas certamente todos podem ter a oportunidade de aprender e desenvolver habilidades e competências para se tornarem bons comandantes.

Os modelos heróicos de liderança só permitirão estruturas com linhas de autoridade bem definidas.

Sugo (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.236) recomenda que

Além de dominar o conhecimento dos mercados, o líder precisa ter um conhecimento íntimo de sua própria organização, para melhor mobilizá-lo na conquista desses mercados. Compreender as organizações globais complexas requer novas competências.

Uma liderança bem exercida é bem aceita e se reproduzirá no surgimento de novos líderes.

2.1.4 Liderança Servidora

Sua preocupação primeira é a de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, sua valorização e realização plena de seu potencial. Ela prima pelo sacrifício, humildade e reconhecimento do líder empenhado em proporcionar o bem-estar dos liderados.

Eles encorajam a participação, compartilham o poder e as informações, reconhecem o valor das pessoas e as estimulam à criatividade.

Jaworski (200 org. LIMA, 2008, p.59) cita que

Esta liderança tem a capacidade de inspirar as pessoas no grupo: movê-las, encorajá-las e colocá-las em atividade [...] ter a capacidade de escutar o próximo; buscar o comprometimento seu e o das pessoas, assumir riscos, ser flexível e ser orientado para o próprio resultado.

É por isso que os líderes servos são capazes de inspirar paixão, vontade, dedicação e muito amor no que faz.

Hunter (2004 apud DURANTE, 2005, p.66) salienta que

Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vençam no teste do tempo.

Frequentemente o modelo tradicional de liderança constitui-se numa herança, sendo a única alternativa para exercer autoridade, e não permite o pensar de maneira diferente utilizando-se a criatividade para se relacionar em equipe.

Marinho (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.7) destaca que

Liderança servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada

para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum.

Não adianta proferir lindos discursos, pois são as ações, atitudes que formam o resultado. Reconhece-se a árvore pelos frutos. Cabe ao líder mudar paradigmas, atuando como um colaborador da equipe e principalmente o seu agir deve funcionar como modelo para os liderados.

Acompanhe o que diz Marinho (org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.7):

Uma maneira fácil de visualizá-la é fazer uma comparação entre o paradigma do chefe tradicional e o paradigma do líder servo, aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal.

Líderes servidores fazem acontecer. A porta de sua sala de trabalho está sempre aberta para receber, circular, conversar e ouvir pessoas de todos os níveis da organização.

Para Drucker (2001, p.244) eles “tornam-se aprendizes frenéticos e evitam cair na cilada que tantos líderes, supostamente bem-sucedidos, experimentaram: a ignorância arrogante. [...] Líderes servidores são “doadores”, não “tomadores”.

Para o líder servidor deve sempre refletir o que é certo e o que é errado no cumprimento de suas responsabilidades; servir de exemplo através de suas ações e conduta.

Drucker (2001, p.247) finaliza:

Os resultados de um líder servidor serão mensurados além do local de trabalho, e a história será contada pela transformação na vida dos outros. Não faltam pés a serem lavados. As toalhas e a água estão disponíveis. A limitação, se é que existe, está em nossa capacidade de pôr mãos à obra e de estar preparados para fazer aquilo que solicitamos aos outros que façam.

Essa é uma premissa básica para os gestores na nova sociedade pautada no conhecimento e na valorização das pessoas. E é por seu intermédio que torna as empresas mais fortes para competir nesse mundo globalizado.

2.2 Competências Gerenciais

A competência é compreendida como um saber ou fazer qualquer coisa bem. Em termos gerenciais a competência concentra-se na análise da contribuição dos colaboradores para a organização, bem como o modo como ela é concretizada, exigindo-se assim, não só uma competência, mas um conjunto delas que envolve

tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade.

De acordo com Spencer e Spencer (1993 apud TEIXEIRA, 2008, p.429) “competências gerenciais são grupos de competências individuais que explicam uma *performance* superior no trabalho, sendo importantes para os processos de mudança das competências essenciais, funcionais e individuais, e para sua mobilização”.

Às vezes, liderança e gestão são considerados sinônimos, mas há uma diferença.

Mullins (2001, p.236) assim a diferencia: “enquanto a gestão efetiva implica haver liderança, não se pode dizer que todo líder seja necessariamente um gerente”.

Dentro do tipo recomendável de estrutural organizacional, como ela exatamente deve se constituir e como ser gerenciada é algumas das perguntas iniciais que o líder precisa responder continuamente.

O presidente da General Electric (GE), Jack Welch (1992 apud Sugo org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p.235) definiu que “a qualificação e o tipo de pessoa determinam a estratégia”. Ele acentua, também, outro aspecto: “as limitações impostas às pessoas no comando acabam limitando também a organização. Ou seja, as pessoas que estão no topo são o gargalo ou limitadores da capacidade organizacional”.

2.2.1 Histórico

O novo papel dos líderes exigem nervos de aço. Não podem mais procurar inspiração em modelos de atuação antigos, onde forneciam lições valiosas para a liderança de ontem.

As mudanças ocorridas nas organizações advinda do processo da globalização e a própria era digital surgiu à necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e no perfil profissional, mediante tal realidade.

Oliveira, Marinho (2005, p.19) menciona a necessidade de competência:

Com um mercado de trabalho cada vez mais exigente e disputado, as organizações estão procurando profissionais que possuam claramente uma lista definida e comprovada de competências específicas para cada área profissional. [...] para exibir o maior número possível de competências desejáveis na sua área.

Porém, para se desenvolver competências nas organizações precisa essencialmente de pessoas, que sejam preparadas, com perfil requerido para o seu tipo de negócio.

Tichy (1997 apud BERGAMINI, 2002, p.62) ressalta a importância dos líderes nas empresas, possuidores de idéias, valores e energia. Para o autor, as

Organizações são vencedoras porque possuem bons líderes, que são aqueles que compreendem a importância de selecionar as coisas certas a serem feitas, sendo também capazes de lidar com as forças complexas necessárias à consecução das atividades.

O líder competente possui habilidade para influenciar o comportamento de sua equipe e tais comportamentos estarão diretamente ligados ao que realmente se espera da atuação das pessoas na organização: resultados positivos crescentes.

Drucker (2001, p.289) identifica o perfil deste líder, como sendo:

Pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; eles respeitam e valorizam as pessoas e a dignidade delas; estão comprometidos até a alma com o serviço e a obediência; possuem total honestidade e integridade; são gentis.[...] Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições.

Para compreender o atual enfoque de competências, Boog (2002, p.322) a conceitua como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permite-lhe atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização”.

Busca-se, portanto, conhecer quais sejam suas competências, habilidades e atitudes que os fazem capazes de conduzir a excelência do desempenho.

Com a preocupação em preparar e manter bons líderes, Goldsmith; Fulmer e Gibs (2001 apud BERGAMINI, 2002, p.12) relatam que “líderes não surgem da noite para o dia. [...] Entretanto, criar fonte permanente de profissionais com talento para liderar, a fim de enriquecer todos os níveis da organização com líderes preparados”.

2.2.2 Conceituando Através de Várias Correntes Teóricas o Tema Competência

O conceito de competências está no centro da discussão dos profissionais de inúmeros segmentos da sociedade. Quando se menciona o termo competência é possível observar a existência de competências básicas.

Parry (1996 org. PAGANO; MAGALHÃES; ALVES, 2005, p. 100) assim a define:

Competência é: um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa (...) que se correlacionam com desempenho no trabalho, que podem ser medidas considerando padrões bem-aceitos, e que possam ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento.

Ela pode, também, ser utilizada para designar uma pessoa qualificada em realizar alguma coisa.

De acordo com Zarifian (2001, p.68) competência “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com os quais se depara”.

Enquanto Lucia e Lepsinger (1999 apud LERNER, 2002, p.27) apresentam uma definição que consideram bastante relevante:

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a parte mais importante de um trabalho (um papel ou responsabilidade) que tenha correlação com a *performance* no trabalho, que possa ser medida com base em padrões muito bem estabelecidos e aceitos e que possa ser implementado, via treinamento e desenvolvimento.

Para Bassellier (2001 apud Sugo org. OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p. 288) a competência é um “termo muito utilizado como um guarda-chuva que abriga qualquer fator que pode, direta ou indiretamente, afetar o desempenho no trabalho”. Ele complementa, ainda, dizendo que a “competência não é rotineira e incorpora a capacidade de lidar com ambientes complexos e em mudança”.

Assim, o autor agrupa a competência em três idéias principais:

- a) Competência como uma perícia** - que deve haver geralmente um encaixe entre as perícias do empregado e os requisitos do trabalho;
- b) Competência como um traço de personalidade** - onde permite a inclusão de dimensões de comportamento que estão por trás do desempenho competente;
- c) Competência como conhecimento** - reconhece que ela não está necessariamente ligada a uma tarefa específica, mas está relacionada a capacidade de transferir conhecimentos, quando se sabe fazer bem uma tarefa específica, para se realizar várias outras tarefas.

Fica evidente, diante dos conceitos, que a liderança é exercida por vários atributos do líder e a competência é o que capacita e provê os meios para que ele tenha um desempenho eficaz e, assim, entusiasmar os seguidores, conduzindo-os na direção de seus valores e objetivos.

2.2.3 As Competências do Líder Atual

Importantes mudanças organizacionais estão acontecendo visando adequar-se às exigências do mercado onde os líderes atuam. Já está fora de moda a gestão tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, sob ordens e controles.

Num mundo cada vez mais direcionado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, o capital intelectual passou a ser a “jóia”.

Manz e Sims (1986 apud BERGAMINI, 2002, p.38) ressaltam que

Os indivíduos precisam ser promovidos para desenvolver e exercitar as capacidades que verdadeiramente possuem (a oportunidade de serem autolíderes eficazes). Caso essa oportunidade lhes seja negada, estarão sendo roubados em seus tesouros mais valiosos – a sua dignidade humana e o direito de viver uma vida que seja significativa, que tenha algum valor. Quando alguém perde esses tesouros, o mundo também perde alguma coisa. E, logicamente, a organização perde muito quando o talento do empregado é desperdiçado.

Por outro lado, a organização que valoriza o conhecimento sobressai perante os demais e obtendo êxito em seus empreendimentos.

Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar todo o processo organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis.

Senge (1997 apud LIMA, 2008, p.69) afirma que, atualmente, para liderar:

Exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento.[...] Os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

O líder, também, deve ser capaz de gerar uma visão do futuro que seja motivadora, levando à ação, ao mesmo tempo fazendo com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade. Líder sintonizado com a nova era integra-se efetivamente nas equipes.

Eyng (2001 apud LIMA, 2008, p. 72) ajuda a refletir:

Juntos podemos aprender o que for necessário para alcançar os resultados que realmente desejamos; esforçar-se para desenvolver habilidades conceituais e de comunicação; refletir valores, e aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

Francisco (2007 apud CAPELLARI; LARA, 2008, p.13) acentua alguns requisitos para que haja eficácia no processo de liderança:

Persuasão – O líder precisa convencer, mudar conceitos, hábitos, comportamentos e isso só é possível através da persuasão. Persuadir não é coagir, é ter argumentos mais fortes, mais convincentes, baseados na verdade e nos objetivos da organização;

Imparcialidade – Tratar as pessoas com os mesmos pesos e as mesmas medidas. Evitar os apadrinhamentos, os grupos fechados. É normal que exista mais afinidades com algumas pessoas, mas isso deve ficar para outra esfera de convivência, no trabalho a competência deve ser o diferencial;

Administração de conflitos – O filósofo Platão disse: “onde estiver o homem aí está o problema”. O líder precisa saber administrar os conflitos pessoais. Idéias antagônicas se não bem administradas geram sérios conflitos pessoais e arrebatam com o clima organizacional;

Diplomacia – A arte de negociar é uma habilidade que destrói fortalezas. A capacidade de negociação está constantemente na frente do líder;

Feedback – O tão falado retorno. A retro alimentação da informação. É considerado um importante fator motivacional para o colaborador[...];

Trabalho em equipe – Aprenda a dividir os louros das vitórias. Elimine o “EU” do seu vocabulário. Experimente a sinergia do “NÓS”.

Nessa perspectiva, para que o grupo possa atingir suas metas, dentro da organização, o líder precisa acima de tudo ter visão, comprometimento, integridade, realidade e intuição.

Já Padilha (2003 apud CAPELLARI; LARA, 2008, p.15) aponta outras atitudes e competências que devem ser estabelecidas e que são características do líder, hoje:

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma [...]. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos. O líder deve ser amigo de seus colaboradores, conseguindo assim realmente saber o que está acontecendo. Com o líder é o agente facilitador da empresa, é muito importante que ele conheça o que tem de ser feito, para quando e maneiras de fazê-lo, inspirando, assim, confiança e competência técnica. Deverá também ter ciência das habilidades e dificuldades das pessoas com quem tem envolvimento.

O autor aponta, ainda, que

O líder deverá ser responsável por liberar o potencial de cada indivíduo, reconhecendo e estimulando as capacidades particulares de seus colaboradores; [...] orientar as pessoas inclusive estimulando o aprendizado de coisas novas; compartilhar responsabilidades para criar uma liderança onde os colaboradores encontrem desafios e possam aprender constantemente; incentivar as pessoas para o auto-desenvolvimento inclusive através do estímulo à segurança pessoal e profissional; saber reter talentos, pois além de estimular o desenvolvimento

constante dos colaboradores, deve “buscar condições” para que os mesmos permaneçam na empresa.

Percebe-se que os líderes também precisam ser motivadores, entusiasmando a conquista e colaboração diante das metas estabelecidas pela empresa.

Conforme Oliveira (2004 apud CAPELLARI; LARA, 2008, p.15) o líder precisa “dar atenção às necessidades pessoais e de seus subordinados, dar suporte para o que for necessário para o seu desenvolvimento e estimulá-los para novos desafios”.

Nesta atual visão da liderança, os líderes se caracterizam como projetistas, tornando-se responsáveis por solidificar organizações nas quais as pessoas expandem continuamente suas capacidades, competências e habilidades de forma a compreender as complexidades organizacionais.

De acordo com Adair (1992, p.29) “a arte da liderança nos confere o poder de transcender a nós mesmos. Em sua melhor forma, a liderança toca e liberta esse espírito em nós”.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de determinada pesquisa e o êxito nos seus resultados é necessário definir as ferramentas a serem utilizadas que oferecem ao pesquisador traçar um perfil do objeto em estudo. A este conjunto de informações define-se como metodologia.

Para Reis (2008, p.43) metodologia

É o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do conhecimento, escolhendo o melhor caminho para lograr os objetivos pré-estabelecidos e fundamentados nos questionamentos das realidades teóricas e empíricas estudadas”.

A seguir, os métodos e instrumentos utilizados no desenvolvimento das atividades da pesquisa a ser executada.

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo foi realizado com os diretores e gestores da empresa Giassi & Cia Ltda, fundada em 25 de Março de 1960.

Inicialmente, utilizou-se da pesquisa bibliográfica tendo como fonte livros, revistas, jornais, páginas da internet que foram de fundamental importância para o progresso deste trabalho.

Cervo; Bervian (2002, p.66) definem pesquisa bibliográfica como “meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema”.

A pesquisa é a busca por respostas a indagações propostas. São informações coletadas transcritas por mais diversos autores. Ocorreu de forma descritiva, visto que se procurou identificar características de lideranças nos diretores e gestores da empresa Giassi & Cia Ltda.

Para Rampazzo (2005, p.53) a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações ou relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

A escolha da empresa analisada se deu no intuito de confirmar a excelente fase com que ela se apresenta e se este sucesso está fundamentado no desempenho de suas lideranças.

3.2 Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa todos os gestores da empresa, totalizando 30 profissionais, entre os quais 27 homens e 03 mulheres que serviram de base populacional.

Constant (2009, p.46) define população como sendo “não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”.

As informações foram apresentadas em um questionário estruturado por intermédio de três blocos dispostos da seguinte forma: Bloco A - 04 questões relacionadas ao perfil do respondente; Bloco B - 10 questões claras e objetivas para garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados, sendo que em cada uma delas representada por 03 afirmações, identificadas pelas letras “a”, “b” e “c” tendo o respondente a escolha de apenas uma alternativa; e Bloco C - 03 perguntas subjetivas com opinião pessoal e livre sobre o assunto abordado.

Gressler (2004, p.153) estabelece que “questionário é constituído por uma série de perguntas, elaboradas com o objetivo de se levantar dados para uma pesquisa, cujas respostas são formuladas por escrito pelo informante”.

A coleta dos dados foi efetivada através da aplicação do questionário por meio impresso e através do endereço eletrônico (e-mail), ambos enviados individualmente para cada respondente com prazo determinado de 05 dias úteis para o seu preenchimento. Essa coleta ocorreu entre os dias 26 a 30 de Outubro de 2010 e os resultados obtidos são apresentados no capítulo a seguir.

3.3 Análise dos Dados

Metodologicamente, a abordagem foi através da pesquisa quantitativa utilizando-se de critérios previamente definidos: por sexo, idade, tempo no qual exerce o cargo, nível de escolaridade.

Gil (1994, p.76) afirma que este processo caracteriza-se pela

[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Inicialmente, fez-se a constatação do recebimento de todos os formulários. Em seguida, as respostas das 10 questões objetivas foram coletadas e transcritas individualmente em uma tabela contendo 10 linhas, uma para cada questão e 3 colunas: “A” representando Liderança Autocrática; “B”, Liderança Situacional e “C” Liderança Democrática. Após a transferência das respostas a letra que obteve maior número de alternativas foi determinante para a identificação do estilo de liderança do gestor respondente.

Diante do exposto, teve a confecção de 05 gráficos em formato de pizza: 04 deles relacionados ao seu perfil; e um gráfico reconhecendo o estilo de liderança dominante na empresa entre os 30 diretores e gestores entrevistados.

No tratamento e crítica dos dados teve a aplicação do teste piloto com o modelo inicial do questionário em 10% (dez por cento) da população com acessibilidade e compreensão de todos.

A análise e visualização dos resultados do perfil, das questões objetivas, bem como das 03 discursivas, serão apresentadas no capítulo a seguir.

3.4 Limitações da Pesquisa

A pesquisa objetivou conhecer de forma a não esgotar o problema os estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda. Muito embora limitado ao local de coleta dos dados, o resultado proposto serve de base para posterior estudo interno.

Este estudo teve outras limitações, como:

- Questionário como único instrumento de pesquisa;
- Realizado em uma empresa apenas o que limitou a possibilidade de generalização;
- Analisaram-se somente dois tipos de colaboradores: diretores e gestores;
- Os respondentes contemplam apenas um ramo de atividade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Breve Histórico da empresa Giassi & Cia Ltda

Não é da noite para o dia que um filho de agricultores italianos, formado em magistério, concretiza o sonho de prosperar. Já revelava o talento para o comércio, fundando uma cooperativa onde alunos obtinham materiais escolares a preços mais acessíveis. Nascia o ímpeto que o transformaria num habilidoso comerciante e empreendedor.

Para Alves (2008, p.56) “nada no mundo pode destruir a força de vontade e a determinação de um empreendedor que sabe sonhar”.



Figura 1: Administrador Presidente Zefiro Giassi
Fonte: Acervo da empresa Giassi & Cia Ltda

Há 50 anos atrás, precisamente em Março de 1960, Zefiro Giassi deixa a escola e abre sua primeira casa comercial no ramo de tecidos, confecções e ferragens no município de Içara-SC.

Zefiro (1999, p.25) conta que “precisava de ganhos maiores do que o salário de um professor para sustentar meus cinco filhos”.



Figura 2: Casa Comercial Giassi (1960 – Içara-SC)
Fonte: Acervo da empresa Giassi & Cia Ltda

E, com o crescimento da cidade e o aumento das necessidades da população, a empresa passou para o comércio de gêneros alimentícios e armarinhos.

Partindo do princípio que a união fortalece o empreendimento abre, então, o capital para novos sócios e, em 09 de Julho de 1964 a empresa passa a chamar-se Giassi & Cia. Em 1994 tem nova formação societária que permanece até hoje Zefiro, sua esposa Ana Maria e seus filhos e, também, com nova denominação social: Giassi & Cia Ltda.



Figura 3: Administração Central da empresa Giassi & Cia Ltda
Fonte: Acervo da empresa Giassi & Cia Ltda

Pioneira no sul do Estado de Santa Catarina é uma das mais importantes redes de supermercados. Com tecnologia de ponta, o sistema operacional é todo informatizado e interligado entre Administração Central e lojas fazendo com que facilite toda a operação de entrada e saída de mercadorias, lançamento contábil, fiscal, contas a pagar e a receber.

Acompanhe, a seguir, a relação das lojas:

LOJA	CIDADE	ANO DE ABERTURA
Administração e Central de Distribuição	Içara	1960
Loja 01	Içara	1960
Loja 02	Araranguá	1977
Loja 03	Araranguá	1985
Loja 04	Sombrio	1986
Loja 05	Criciúma	1989
Loja 06	Tubarão	1996
Loja 07	São José	2001
Loja 08	Joinville	2004
Loja 09	Blumenau	2008
Loja 10	Palhoça	2009
CP 01 – Beneficiamento de Cereais	Içara	1974
CP 02 – Frigorífico / Matadouro	Içara	1977
Marcenaria	Içara	1974

Quadro 1: Rede Giassi Supermercados

Fonte: Setor de Contabilidade da empresa Giassi & Cia Ltda.

Também fazem parte da rede um centro de beneficiamento de cereais, um centro frigorífico e uma marcenaria que produz seus próprios móveis.

Com cerca de 4 mil colaboradores, Giassi Supermercados ocupa o 21º lugar no ranking das maiores redes supermercadistas do país e o 2º em Santa Catarina.

Mesmo com as várias ações, a grande obra de destaque no ano será a inauguração da 11ª loja, já considerada a mais moderna do sul do Brasil.



Figura 4: Projeto arquitetônico do Giassi Supermercados – Loja 11-Criciúma-SC
Fonte: Acervo da empresa Giassi & Cia Ltda

O sucesso é o retorno de muita dedicação dos administradores e gestores, juntamente com toda a equipe de colaboradores que, atualmente, está em processo de profissionalização.

Afirma, em entrevista, o Administrador Presidente Zefiro Giassi (2010, p.5): “Queremos que o negócio tenha continuidade e profissionalizar é uma boa alternativa. Muitos dos funcionários são realmente comprometidos e dedicados”.



Figura 5: Colaboradores Homenageados pelos 30 anos de empresa
Fonte: Arquivo pessoal

E como política de valorização a empresa realiza a premiação dos colaboradores que completam 15, 20, 25, 30 e 35 anos de trabalhos à empresa.

Atenta a qualidade de vida e preservação ambiental a rede de Supermercados Giassi vem desenvolvendo ações que abrange todos os clientes e sensibilizando a população na adesão à causa. Com o Programa “*Grandes amigos protegem o meio ambiente*”, em todas as 10 lojas (Anexo I) e na administração central há a coleta do óleo de cozinha saturado, sacolas e filmes plásticos, pilhas e lâmpadas fluorescentes usadas. Nas lojas há, também, a separação do lixo orgânico e lixo reciclável onde empresas especializadas fazem a coleta e dão destino final.

Já na administração central os resíduos orgânicos são utilizados no processo de compostagem que depois de gerado, o adubo é utilizado em horta própria de onde as verduras são colhidas diariamente e servidas no almoço dos funcionários.



Figura 6: Slogan de 50 anos da empresa Giassi Supermercados
Fonte: Setor de Marketing da empresa Giassi & Cia Ltda

Seguindo o slogan “*Pequenos preços, grandes amigos*” a empresa Giassi & Cia Ltda garante que os clientes encontram em suas lojas satisfação no atendimento, qualidade nos produtos e serviços e boas oportunidades de compras.

4.2 Gestão de Pessoas na empresa Giassi & Cia Ltda

A organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.

Como relata Fischer (2002, p.13) “[...]o comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva”.

Ao analisar o modelo de gestão de pessoas na empresa Giassi & Cia Ltda, observa-se que ele se articula em torno de alguns conceitos-chave que direcionam as relações organizacionais e determinam sua forma de operação frente às exigências do mercado.

Tal prática possibilitou a interatividade entre diretores, gestores e subordinados nesse processo, e a implantação do plano de cargos e salários, através da avaliação individual com foco em suas habilidades e atitudes como forma de suprir os pontos de melhoria.

Para Casado (2002, p.237) “construir times de trabalho é a saída que as organizações encontram para lidar com os desafios que surgem na luta por sobrevivência, crescimento e perpetuação”.

Atualmente a empresa Giassi & Cia Ltda conta com 4.000 colaboradores, assim distribuídos:

Descrição	Quantidade
Administradores	04
Gestores de Setor	26
Subgestores de lojas	12
Subordinados	3.958
TOTAL....	4.000

Quadro 2: Total dos Funcionários da empresa Giassi & Cia Ltda.

Fonte: Setor de Recursos Humanos da empresa Giassi & Cia Ltda.

Diante do quadro de funcionários, acima, para este trabalho será utilizado o grupo de administradores e gestores de setor. Como auxiliares no processo de liderança, as lojas de supermercados possuem, também, os subgestores, parceiros que auxiliam nas decisões e alcance dos resultados. Para o bom andamento da gestão todos estão diretamente ligados à direção geral da empresa.

Conforme relata Chiavenato (1999, p.34) “as pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais”.

Vale ressaltar, que Giassi & Cia Ltda é uma empresa boa para se trabalhar onde o respeito e a credibilidade são características visíveis e presentes.

Chiavenato (1999, p.39) continua o assunto afirmando que

a melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer. [...] onde você pode confiar no que lhe dizem. [...] nas pessoas para quem trabalha e sente orgulho do que faz e gosta dos colegas.

Através da missão “*comercializar produtos com qualidade diferenciada para satisfação dos clientes e expansão dos negócios*” direção e gestores, juntamente com demais colaboradores, estão comprometidos em difundir, fazê-la conhecer e encantar os clientes todos os dias. Com efeito, a rede recebe diariamente os clientes que buscam produtos e serviços de qualidade, razão disso, é o faturamento bruto obtido em 2009, no valor de R\$ 662.000.000,00 (seiscentos e sessenta e dois milhões de reais).

Através da modernização, tecnologia e melhoria de processos o setor de Recursos Humanos tem um papel fundamental em toda a empresa. Partindo do princípio de que o conhecimento é um recurso e, quando gerenciado melhora o seu desempenho, através do planejamento estratégico anual há a implementação de programas de formação, em todos os níveis, com temas dirigidos à preparação e crescimento na profissão obtendo bons resultados.

Chiavenato (1999, p.86) diz que o trabalhador deve “ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco.[...]Acabou a profissão de tamanho único”.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. Giassi & Cia Ltda, sendo empresa familiar, é conhecida por algumas peculiaridades culturais, como:

- Respeito ao funcionário e sua família;
- Saúde financeira;
- Qualidade no atendimento;
- Prioridade na aquisição de mercadorias de produtores rurais da região;
- Hábito estável de acomodação

Chiavenato (1999, p.138) define cultura como um “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

A vacância para o cargo, a princípio, se dá pelo processo de seleção interna, mediante Edital exposto em murais da empresa, identificando o perfil desejado e designando as competências a que o cargo exige. Os interessados

fazem a inscrição e através da análise do currículo, aplicação de prova escrita e entrevista preenche-se a vaga.

Seguindo Chiavenatto (1999, apud FRANÇA; ARRELANO, 2002, p.65) a seleção interna agrega "aproveitamento do potencial humano da organização, incentivo a permanência dos funcionários e fidelidade à organização, adequação e situações de estabilidade [...] e ausência de necessidade de socialização".

Não atingindo o propósito abre-se o processo seletivo externo, onde serão captadas pessoas da comunidade oportunizando a entrada de novas experiências e novo oxigênio para a empresa.

Enquanto nas lojas de supermercado há um número de afastamentos voluntários, por outro lado, na Administração Central raramente isso ocorre, onde se pode destacar que a média geral de tempo trabalhado pelos colaboradores nessa dependência gira em torno de 15 a 20 anos.

Nenhum funcionário é admitido que não tenha ensino médio completo ou esteja estudando. Para os cargos administrativos, os eleitos devem estar cursando ou já cursaram ensino superior. Diante disso, ocorre dentro da empresa aulas semanais, ministradas em parceria com o CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos) para os funcionários que possuem essa defasagem escolar, ou seja, que ainda não completaram o ensino fundamental.

Apesar da competição tão forte neste ramo, Giassi & Cia Ltda é formada por uma equipe de gestores e colaboradores competentes que utiliza os pontos fracos dos concorrentes para se promover e conseguir espaço neste mercado tão competitivo.

4.2.1 A Nova Exigência

A empresa que deseja manter-se competitiva no mercado, estabelece estratégias de gestão com ênfase nos salários em função do desempenho de seus gestores e colaboradores. Como agentes de mudança tomam suas decisões que levam a equipe a ações positivas, eficazes e produtivas.

Bethel (1995, p.204) relata que "uma formação de equipe desse tipo aumenta a produtividade e reforça o espírito humano. Resultam em lealdade, orgulho do trabalho e maior qualidade de produtos e serviços".

Para mantê-la motivada e permaneça na organização, como exigência, a empresa aposta nos estilos de liderança de cada gestor e espera que cada um continue “*vestindo a camisa*” e fazendo do trabalho um ambiente profícuo, agradável e produtivo.

Giassi & Cia Ltda desponta no cenário nacional, no ramo de supermercado e, graças à capacidade, competência e participação conjunta desses profissionais está em ascensão há 50 anos e, por ora, acredita que o resultado desse sucesso realmente está na gestão de pessoas. Mas isso, somente será possível detectar quando da avaliação final sobre os estilos de lideranças dos gestores.

4.2.1.1 Por Competência

Inserida em contexto mais exigente, quer em função do setor de atividade econômica, quer em função do papel que exerce junto às congêneres, a empresa Giassi & Cia Ltda está praticando sistema de gestão de pessoas baseados nas competências, habilidades e atitudes.

Para Albuquerque (org. FLEURY, 2002, p.193) gestão por competência é “escanear o futuro para antecipar uma nova onda de tendências, que permita incorporar práticas organizacionais que façam as pessoas trabalharem cada vez mais, melhor e mais rápido, é uma preocupação constante”.

Isso é uma forma de remuneração relacionada ao nível de capacitação de cada funcionário. Com a avaliação anual que acontece na empresa, além da exigência no cargo, ele passa a ser avaliado pelas características pessoais e relacionais com o grupo e sua integração no processo produtivo. Dessa forma, prevalece muito o esforço individual para que a empresa alcance o resultado em conjunto.

Então, além do repasse anual de aumento estipulado pela legislação trabalhista, poderá ser reconhecido pelo seu trabalho à empresa, mas isso dependerá muito da avaliação feita através da dedicação, responsabilidade e esforço pessoal.

4.2.1.2 Por Participação

Saber o que realmente importa para uma equipe se sentir bem no trabalho é importante ouvi-la e também é uma forma de detectar o que vai mal dentro da empresa.

Conforme Ratto (2008, p.278) “quanto maior a satisfação do funcionário e, conseqüentemente, sua permanência no emprego, maior a satisfação do cliente e o resultado da empresa”.

Como função importante os gestores da Giassi & Cia Ltda mobilizam, estimulam e incentivam as equipes quanto ao alcance dos objetivos, sem, contudo, perder o foco na missão e visão determinada pela empresa. Com isso, tem-se obtido excelência nos resultados e destaque em gestão.

O programa de sugestões é ainda pouco explorado na empresa, pois ainda não há uma comissão que as avalie. Muito embora existam, é acatado pela minoria dos gestores e as que são colocadas em prática, o autor não recebe recompensa.

Uma contribuição valiosa que o colaborador proporciona à empresa Giassi & Cia Ltda são os anos trabalhados. Como forma de agradecimento à fidelização e esforço, anualmente a empresa oferece uma premiação oferecendo-lhes, por meio de encontro festivo com suas famílias, uma placa de “Mérito” e um valor “x” em dinheiro por sua participação e integração no desenvolvimento da empresa pelos 15, 20, 25, 30 e 35 anos de convivência.

Mensalmente ocorrem reuniões de avaliação com todos os gestores da empresa onde são motivados, pelos sócios administradores, a continuar sua participação em manter a empresa na geração de lucros e por conta disso, melhor remuneração em seus serviços.

Quanto a Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000 (Anexo II), que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, a empresa Giassi & Cia Ltda está se adequando a ela e num futuro próximo será realidade.

4.2.1.3 Gerador (Criador) de Lucros

Ninguém pode dizer que é líder se não se mostra capaz de criar lucros para a organização. É fato afirmar que são os lucros que perpetuam e criam oportunidades de crescimento para todos.

Tejon (2006, p.96) expõe que “uma empresa sem lucros é fonte infinita de problemas de todos os tipos, desde a falta de motivação da equipe e a perda de melhores funcionários até a desavença entre os sócios”.

A empresa Giassi & Cia Ltda, desde a sua fundação, mantém o firme propósito de gerar lucro e o faz. Dessa maneira, sua estrutura administrativa e comercial está voltada para obter tal resultado. Além do setor de custos que se preocupa com desperdícios e alocamento de despesas; e o setor comercial que cuidadosamente projeta nos produtos e serviços a margem adequada para sua comercialização, todos os gestores e sua equipe são co-responsáveis, administram os gastos nos seus locais de trabalho e potencializam os talentos para conquistar os objetivos.

Ventura (2010, p.16) comenta que “as pessoas são como aqueles agricultores que preparam o território, semeiam, plantam e cuidam, de modo eficaz, da plantação e ao final, colhem o fruto do seu trabalho, extraíndo o devido resultado”.

Com os lucros gerados durante o ano, Giassi & Cia Ltda distribui parte dos mesmos aos sócios e o restante aplicado na expansão dos negócios e crescimento da empresa. Não há, ainda, participação dos colaboradores na distribuição dos lucros.

4.3 Analisando os Estilos de Liderança dos Gestores da Empresa Giassi & Cia Ltda

4.3.1 Pesquisa de Campo

Segundo Oliveira (2001, p.124) pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.

Com o intuito de conhecer um pouco mais os diretores e gestores da empresa Giassi & Cia Ltda, foi lançada a pesquisa de campo visando avaliar o seu perfil.

4.3.1.1 Análise e Interpretação dos Resultados

Muito se tem falado sobre as exigências do mercado atual com relação aos profissionais. Portanto, é necessário posicionar pessoas, estruturas, estratégias, fluxo de informações, comportamentos para o enfrentamento da nova realidade.

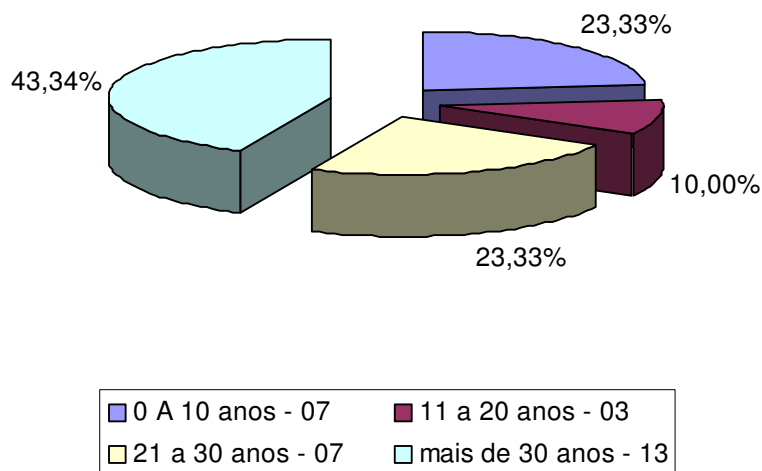
Para Bethel (1995, p.249) “os valores eternos – fé, confiança, esperança, amor, justiça, misericórdia, honestidade, serviço, sacrifício, humildade e caridade – estão em moda novamente”.

A população estudada foi composta por 30 respondentes e teve a participação de todos.

Considerando isso e de posse das respostas coletadas pela pesquisa fez-se a análise e interpretação dos resultados:

BLOCO A - Perfil do Respondente:

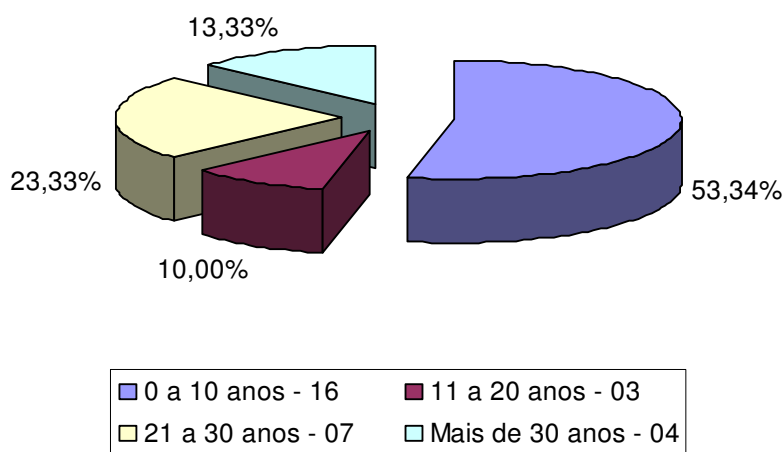
GRÁFICO 1 - Tempo de Empresa:



Nos dias atuais, muito tempo na empresa pode ser determinado pelo que ela oferece e o quanto se está disposto a colaborar e o prazer pelo que faz. Não há prazo de validade para quem está sempre atuando de forma motivada e buscando o desenvolvimento profissional e da empresa.

É possível identificar uma concentração de profissionais acima de 30 anos de empresa, composto por 13 deles, totalizando 43,34% nessa faixa. Resultados significativos são observados nas demais faixas.

GRÁFICO 2 - Tempo no cargo que exerce:



Profissionais motivados e capacitados passam a ser destaque e o comprometimento é um desafio que representa expressivo diferencial competitivo na busca por melhores resultados.

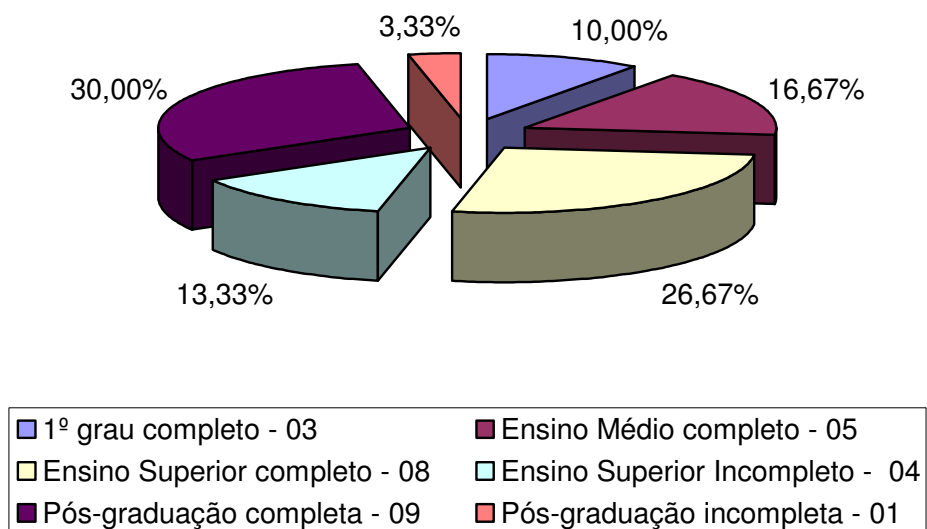
A variável idade não é um fator determinante para ser um líder. Isso se deve, possivelmente, pelo entendimento dos entrevistados de que a liderança é uma influência que um indivíduo exerce sobre os outros, independente de sua faixa etária.

Analisando os resultados, acima, ficou evidente e certo que a empresa pesquisada acolhe e oportuniza “cabeças novas” para o cargo de gestor. Dos entrevistados 16 respondentes, ou seja, 53,34% são colaboradores que está há pouco tempo exercendo a função. Neste sentido, Giassi & Cia Ltda possui bons

planos de desenvolvimento, expansão tecnológica, de negócios e perspectivas na geração de novos cargos e novas oportunidades de crescimento.

Eis o papel da liderança: A formação de novos líderes sob a ótica da cultura, política, visão, missão e objetivos da empresa.

GRÁFICO 3 – Escolaridade:



O potencial do líder tem o caminho facilitado e alicerçado por meio da preparação profissional e os elementos da amostra pesquisada aponta de forma relevante e significativa para o exercício da liderança.

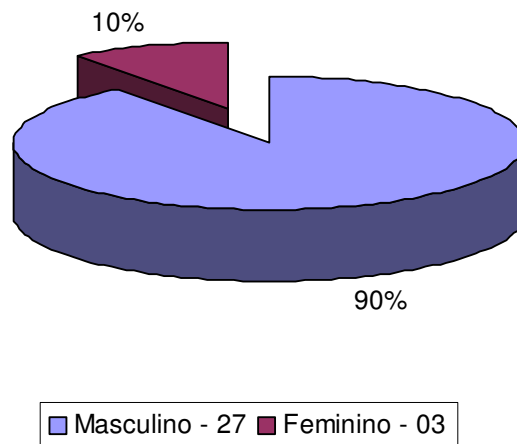
No que concerne ao perfil desejado dos gestores as mudanças sinalizam para a valorização da polivalência, com a capacidade para um novo modo de “saber ser, saber fazer e saber pensar”.

Ainda sobre o enunciado, vale ressaltar àqueles que aparecem com baixa escolaridade, colaboradores que estão na empresa há mais de 20 anos e diante da eficiência, dedicação, zelo e competência no trabalho, apesar da pouca instrução, foram promovidos a gestores.

Uma das exigências do atual mercado de trabalho é a busca da formação profissional. Da pesquisa levantada, 08 (26,67%) dos entrevistados possui ensino superior completo; 09 (30,00%) já finalizaram pós-graduação e, também, 05

(16,66%) entrevistados que estão aprimorando seus conhecimentos através do ensino acadêmico: 04 estão cursando faculdade e 01 pós-graduação.

GRÁFICO 4 – Gestores por Sexo



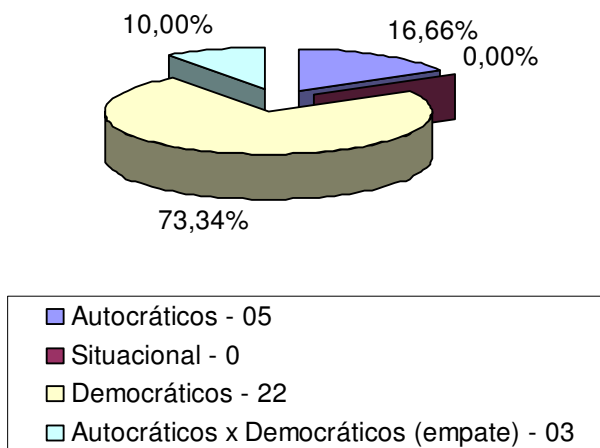
A evolução do sistema de trabalho coloca a mulher em posição de igualdade ao homem, não em força, mas em sabedoria, habilidade e competência. Capacidades similares em termos de perfil que até bem pouco tempo era quase que exclusiva dos homens, atualmente a mulher alcança, aos poucos, também seu espaço.

Observa-se que ambas as categorias estão representadas, destacando um percentual de 90% para o sexo masculino, totalizando 27 gestores; e 10%, ou seja, 03 para o feminino. Apesar do percentual baixo, a ocupação da mulher na empresa como gestora começa alargar horizontes.

BLOCO B - Estilos de Liderança:

A valorização do colaborador e outras ações voltadas a adequada maneira de liderar faz com que a empresa atualmente necessite de verdadeiros líderes para formar equipes de trabalho e organizá-los para que essa união venha multiplicar esforços na busca de maior eficácia na redução de custos, maximização de lucros alavancando a competitividade.

GRÁFICO 5 – Conhecendo os estilos de liderança:



Através da análise dos resultados obtidos pela aplicação da pesquisa de identificação com a direção e gestores da empresa estudada encontrou-se 3 estilos de liderança no ambiente que foram nomeados como: autocráticos, democráticos e democrático/autocrático, sendo este último uma mescla de ambos os estilos anteriores.

A presença de uma maioria de gestores democráticos com 73,34%, ou seja, 22 líderes; seguido pela existência de autocráticos com 16,66%, totalizando 05 gestores; e houve 10%, ou, 03 gestores tiveram empate em seus resultados oportunizando os estilos democráticos e autocráticos.

Supõe-se que tal distribuição ocorre devido a traços culturais permeados pela organização, saúde financeira, ramo de atividade que reforça e evidencia o aparecimento do estilo democrático.

BLOCO C – Você Responde:

Com o objetivo de coletar opinião dos respondentes quanto seus conhecimentos e exercício da função de gestores foram apresentadas as seguintes perguntas:

Pergunta nº 01:

Quais as competências necessárias para que se possa exercer a função de gestor na empresa Giassi?

- Conhecimento na área que gerencia;
- Capacidade para trabalhar em equipe;
- Comprometimento e bom relacionamento interpessoal;
- Foco no cliente e nos resultados;
- Visão estratégica de mercado;
- Humildade, integridade, honestidade e carisma;
- Respeito a cultura da empresa.

Pergunta nº 02:

Atualmente, como você vê a liderança na empresa Giassi & Cia Ltda?

- Profissionais qualificados exercendo a função;
- Gestores trabalhando em equipe;
- Características de modelos familiares;
- Algumas lideranças centralizadoras e, apesar de muito trabalho, possuem pouco poder de decisão.
- Bons líderes; inspiram confiança e transformam seus esforços em resultados positivos;
- Evidencia em maior grau o estilo de liderança democrática, porém, com ênfase, também, ao estilo de liderança autoritária;
- Gestores comprometidos com o crescimento profissional e organizacional.

Pergunta nº 03:

Em sua opinião que tipo de organização apresenta resultado mais expressivo: as que possuem líderes democráticos que estimulam a participação de todos no processo decisório ou aquelas geridas por líderes autocráticos que dominam e centralizam a administração? Por que?

Todos os gestores responderam liderança democrática, porque:

- Apresenta melhores resultados;
- Participação de todos nas decisões e rapidez na sua execução;
- Ambiente agradável e colaboradores motivados para o trabalho;
- Soma de idéias e troca de experiências auxilia no sucesso da organização;
- Liderança transparente;
- Desenvolve habilidades de negociação, inovação e mudanças;
- Liderança democrática impõe regras e limites, não ordens severas;
- Valorização do grupo.

Entretanto, teve gestor que complementou sua resposta dizendo que “o líder ideal é aquele que aplica o estilo adequado de acordo com o momento”; outro acredita que a “mistura de ambos os estilos, pois há casos que necessita impor certa disciplina”. Outro, ainda, disse que “organizações com atividades industriais a liderança autocrática apresenta resultados mais expressivos”.

4.3.1.2 Discussão dos Dados

Analisando o perfil dos respondentes identificou-se que 43,34% deles atuam há mais de 30 anos na empresa, o que dá um contraste quanto ao tempo de atuação no cargo, pois, o estudo apresentou um grupo de gestores novos, onde 53,34% estão exercendo a função igual ou menos de 10 anos, onde se deduz que muitos deles capacitaram-se e assumiram o cargo mediante seleção interna.

Em relação ao grau de instrução a grande maioria possui ensino superior completo e pós-graduação. Diante do que já foi dito anteriormente, esse é o reflexo de uma das exigências que são atribuídas no preenchimento do cargo de gestor. Dos que compõem o quadro, 90%, ou 27 gestores são do sexo masculino e 10%, ou 03 são do sexo feminino.

Como se verificou, em praticamente todas as respostas relacionadas ao estilo de liderança, a democrática foi apresentada como sendo a desejada para a empresa pesquisada. Afinal, Giassi & Cia Ltda possui um equilibrado modelo de gestão com profissionais capacitados e competentes para assumir tais funções, bem como o incentivo da participação ativa dos colaboradores. A grande maioria dos diretores e gestores, 73,34%, utiliza o estilo de liderança democrática, integrando-se

ao grupo, envolvendo-os no processo de tomada de decisão, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.

Diante das perguntas exploratórias, 50% deles responderam que o trabalho em equipe, conhecimento na área de atuação e foco no resultado são as principais competências para o exercício da função de gestor na empresa pesquisada, dentre outras elencadas por eles. E que a liderança da empresa é feita por profissionais competentes, comprometidos com o resultado, muito embora a existência, ainda, de 05 líderes com idéias autocráticas e acredita-se que estão tentando experimentar esse estilo; outros ainda, saído desse dele e buscando autoafirmar-se no estilo democrático que é o caso dos 03 gestores que resultou empate na pesquisa.

Opinaram, também, que líderes democráticos são os que estimulam a participação de todos no processo decisório, pois, levam o grupo a ter “mais garra, mais animo para o trabalho” e que “uma liderança bem exercida é bem aceita e se reproduzirá na criação de novos líderes”.

Como destaca Colombo (2006, p.183)

Um líder precisa ter horizontes abertos, uma visão grandiosa, que atraia ardentemente muitos seguidores. E, no mundo dos negócios, os seguidores são os clientes. Para atraí-los, a organização deverá ser viva, vibrante, destinada a criar e atender a sua clientela e atendê-la entusiasticamente.

Portanto, constatou-se que os gestores são peças fundamentais na empresa Giassi e a razão de seu sucesso culmina com o grande número de líderes democráticos, haja vista que a busca em atingir as metas, os resultados, inserido à equipe, é feito com muito desejo e com maior prazer, uma vez que está integrado nesse contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança faz parte do ser humano, está intrínseca na sua essência, é presente na sua rotina. Todos dependem desta capacidade para manter-se dominante. É um termo antigo, mas ao mesmo tempo atual e bastante evidente nas empresas.

Ervilha (2003, p.79) afirma que “no passado se dizia que se o líder tivesse um determinado estilo, estaria fadado a permanecer imutavelmente com ele, restando somente aprender como trabalhar melhor a sua aplicação”.

É notório que a liderança, para algumas pessoas, é nata. No entanto, não se pode deixar de afirmar que esta habilidade também pode ser aprendida. Inicialmente, somente o estudo aprofundado e contínuo conduziu à real compreensão da liderança. Em seguida o entendimento e o discernimento das necessidades dos liderados, das metas a alcançar.

O presente trabalho procurou colaborar mostrando a importância do líder dentro da organização e sua prática de gestão. Através dos conceitos de liderança deu-se um enfoque em seus estilos onde se percebeu que cada um deles valorizou um aspecto no líder, diferentemente do outro.

Conceitos foram apresentados através da opinião de diferentes autores e, evidenciou-se a complexidade do tema que vem sendo objeto contínuo de discussões e pesquisas, sem chegar a uma solução única. Em função disso, há a necessidade de se aprofundar o tema em futuras pesquisas, onde se poderá determinar, com mais precisão outros aspectos relevantes dentro da liderança.

Foram destacadas características gerenciais do líder, conceituando-as e apresentando às que o líder atual se utiliza dando ênfase em algumas competências, como: visão compartilhada, inteligência, tomada de decisões de forma eficaz, trabalho em equipe estimulando a capacidade de seus liderados. É importante ressaltar que seu reconhecimento como líder só existirá dentro do grupo se sua presença for motivo de plena satisfação e confiança entre seus membros havendo aceitação e interação, aí sim, sua liderança está legitimada.

Bethel (1995, p.224) motiva o líder, dizendo que “a estrada para diferenciar-se pode ser desafiadora e difícil, mas com uma equipe de auxiliares competentes e dispostos, você achará a jornada muito mais valiosa”.

Concluiu-se que o papel do líder é de suma importância como referencial

para seus colaboradores funcionando como orientador nos trabalhos de equipe, motivador no desenvolvimento e no alcance dos objetivos e metas dentro da empresa.

O resultado da pesquisa determinou que, mediante as competências e habilidades, o estilo dominante dos líderes da empresa estudada é a abordagem democrática, obtendo o resultado de 73,34% do total dos gestores respondentes. Foi possível, também, identificar a existência dos estilos de liderança Autocrática (16,66%); e ambos os estilos, autocrático x democráticos (10,00%). Mediante os esforços dispensados pelos profissionais e equipes junto a empresa veio reafirmar o resultado que todos estavam prevendo, porém, não se tinha a devida certeza, razão da elaboração desse trabalho.

Satisfação, responsabilidade, qualidade no trabalho, interação, superação crescimento, tecnologia, comprometimento mútuo, liderança, resultado, sucesso, algumas competências que há tempos permeiam essa empresa e que no mundo de hoje se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços.

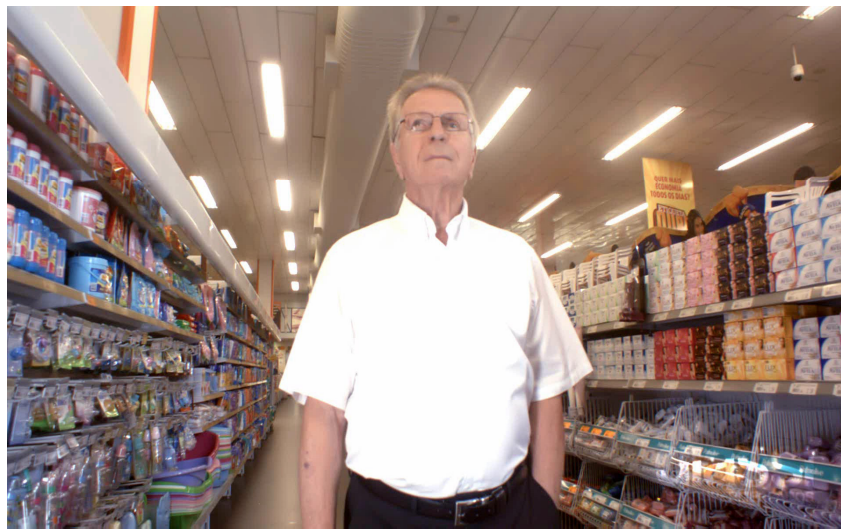


Figura 7: Gestor Zefiro Giassi no interior do supermercado
Fonte: Acervo da empresa Giassi & Cia Ltda

Este trabalho não tem por propósito de esgotar-se em si mesmo, mas se propõe a oferecer subsídios tão necessários e importantes à própria empresa pesquisada e, também, a todos de interesse. Cabe sugerir que novos estudos sejam

realizados, com maior abrangência ou utilizando-se outras técnicas. Fica aí um novo desafio aos novos acadêmicos em buscar novos conhecimentos, porque existe ainda muito a pesquisar.

Muito obrigado Giassi & Cia Ltda! Com o pensamento do administrador presidente, Sr. Zefiro Giassi finaliza-se este trabalho:

“Empreendedorismo e garra da família, da administração e líderes transformaram Giassi Supermercado em uma das mais importantes redes supermercadistas de Santa Catarina”.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este Barco Também é Seu**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2002. 200 p.

ADAIR, John. **Liderança para o Sucesso**: Deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992. 175 p.

ALVES, Nerivaldo Lira. **Como Transformar Sonhos em Realidade**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. 152 p.

BELOLI, Luciane. **Giassi 50 Anos**: e isso é só o início de uma longa história... A Tribuna, Criciúma, 18 ago.2010. Caderno Suplementar, 12 p.

BETHEL, Sheila Murray. **Qualidade que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron books, 1995. 273 p.

BISPO, Patrícia. **Você Nasceu Para Ser Líder?** 2008. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com.br/administracao/lideranca/voce-nasceu-para-ser-lider>> Acesso em: 05 out.2009.

BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas** – Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CAPELLARI, Santo; LARA, Luiz Fernando. **Liderança Uma Discussão Teórica**. 2008. Disponível em: < [http://www.unicentro.br/ciencias/ciências sociais aplicadas](http://www.unicentro.br/ciencias/ciências%20sociais%20aplicadas)> Acesso em: 28 out.2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994. 257 p.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

COLOMBO, Albertino. **Despertando a Excelência**: Reflexões sobre a excelência no âmbito profissional e nas relações interpessoais. Porto Alegre: Artes e Ofício, 2006. 208 p.

- DURANTE, Daniela Giareta. **Liderança: Um desafio constante aos gestores**. 2005. Disponível em: <http://www.upf.tche.br/secretariado> Acesso em: 05 out.2009.
- DRUMMOND, Norman. **O Espírito do Sucesso**. São Paulo: Butterfly, 2004. 182 p.
- ERVILHA, Antonio de Jesus Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2003. 192 p.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Nobel, 2002. 127 p.
- GAIER, Alexandre. **Desenvolvimento de Lideranças**. Criciúma: SENAC, 2009?
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994. 200 p.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: Projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.
- HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.
- KARAWJCZYK, Tamára Cecília. **Gestão de Pessoas**. Criciúma: IBGEN, 2008.
- LADEW, Donald P. **Como Gerenciar Pessoas: Técnicas para obter resultados através dos outros**. São Paulo: Amadio, 2002. 141 p.
- LERNER, Walter. **Competência é Essencial na Administração**. São Paulo: Global, 2002. 158 p.
- MASI, Domenico de. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 354 p.
- MAXWELL, John C. **21 Minutos de Poder na Vida de um líder**. São Paulo: Thomas, 2007. 400 p.
- _____. **As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder**. São Paulo: Thomas, 2007. 70 p.

MEZZAROBÀ, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2008. 344 p.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookmann, 4ª Ed. 2001. 386 p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 358 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2001. 319 p.

PAGANO, Adriana, MAGALHÃES, Célia Maria, ALVES, Fábio. **Competência em Tradução: Cognição e discurso**. Minas Gerais: UFMG, 2005. 303 p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005. 136 p.

RAO, Srikumar. A forma que a liderança terá. **Management**, São Paulo, ano 12, n.72, p.76-82, jan-fev. 2009.

RATTO, Luiz. **Comércio: um mundo de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008. 320 p.

REA, Louis M., PARKER, Richard A – **Metodologia da Pesquisa: Do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia: da teoria à prática**. Brasília: SENAC, 2. ed. 2008. 152 p.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 147 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos do Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos**. São Paulo: 2ª Ed. Atlas, 1999. 301 p.

SOUZA, Anthony D`. **Torne-se um Líder: Estratégia para uma liderança efetiva**. São Paulo: Loyola, 1996. 198 p.

SOUZA, Golvêa de. **Foco no Varejo**: as mais recentes inovações em lojas no Brasil e no mundo. São Paulo: Neoband, 2008. 186 p.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Humanos & Gestão** – Novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008. 501 p.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. Faltam líderes no mercado. Você se candidata? São Paulo: Gente, 2006. 211 p.

VENTURA, Gregório. **Seja um fera em vendas**. São Paulo: Copyright, 2010. 112 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 198 p.

APÉNDICE

**PESQUISA APLICADA PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
DOS GESTORES DA EMPRESA GIASSI & CIA LTDA**

Esta pesquisa é parte integrante da monografia de Pós Graduação, do curso de **GESTÃO EMPRESARIAL**, da UNESC-Criciúma-SC, do academico ANTONIO CECHELLA e tem o objetivo de conhecer os estilos de liderança dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda. Sua resposta será mantida em absoluto sigilo e com certeza contribuirá para a melhoria contínua desta organização.

PERFIL DO RESPONDENTE:

1- Tempo de empresa:

- () 0 a 10 anos
- () 11 a 20 anos
- () 21 a 30 anos
- () mais de 31 anos

2- Tempo no cargo que exerce:

- () 0 a 10 anos
- () 11 a 20 anos
- () 21 a 30 anos
- () mais de 31 anos

3- Escolaridade:

- () Primeiro Grau () completo () incompleto
- () Ensino Médio () completo () incompleto
- () Ensino Superior () completo () incompleto
- () Pós-graduação () completa () incompleta

4- Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

**CONHECENDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICO
DEMOCRÁTICO
SITUACIONAL**

Bloco A: Exercendo a função de líder em um grupo, assinale o comportamento que você adotaria:

Para cada questão, escolha somente uma alternativa de sua preferência:

- 01 – a) () Determino as tarefas no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalham mais produtivamente.
b) () Deixo a divisão do trabalho a critério de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidades.
c) () Os membros do grupo devem reunir-se e deliberarem o que o grupo deverá realizar.
- 02 – a) () Participo aos membros do grupo e no início dou a orientação geral dos trabalhos.
b) () Deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos.
c) () Acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim,
- 03 – a) () –Escolho os companheiros de trabalho de cada membro na realização de tarefas, pois conheço-os bem.
b) () Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.
c) () Os membros do grupo tem liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram.
- 04 – a) () Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para os trabalhos.
b) () Faço comentários espontâneos e pouco freqüentes sobre a atividade dos membros.
c) () Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não a pessoa, nos meus elogios e críticas.
- 05 – a) () Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.
b) () Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles.
c) () Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.
- 06 – a) () Como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.
b) () No meu grupo cada um faz o que quer.
c) () Acredito que, como líder, não devo dar ordens aos meus liderados.

Bloco B: Qual dessas frases você usaria?

- 07 – a) () Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência.
b) () Faça como achar melhor
c) () O José fez realmente um bom trabalho.
- 08 – a) () Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.
b) () Não sei. Faça da forma que lhe parecer mais acertada.
c) () Você já tentou fazer isso de outra maneira?
- 09 – a) () O que importa no grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
b) () O importante não é a produtividade, mas, a cordialidade entre os membros do grupo.
c) () O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.
- 10 – a) () Os membros devem depender mais do líder que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.
b) () Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário.
c) () As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

Bloco C: Você responde:

11 – Quais as competências necessárias para que possa exercer a função de gestor na empresa Giassi?

12 – Atualmente, como você vê a liderança na empresa Giassi e Cia Ltda?

13 – Em sua opinião que tipo de organização apresenta resultados mais expressivos, as que possuem líderes democráticos que estimulam a participação de todos no processo decisório ou aquelas geridas por líderes autocráticos que dominam e centralizam a administração? Por que?

COMPUTAÇÃO DOS PONTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA:

Some os pontos dados nas alternativas **A**, **B** e **C** separadamente. A coluna que obtiver maior pontuação você descobrirá o seu estilo de liderança.

- A:** Liderança Autocrática
B: Liderança Situacional
C: Liderança Democrática

Questão	A	B	C
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
Total de pontos			

Estilo de Liderança do respondente:.....

ANEXO

ANEXO I**Giassi Supermercado – Loja 1**

Rua: João Lodetti, 150

Centro – Içara-SC.

Área de Vendas: 3.000,00 M2

**Giassi Supermercado – Loja 2**

Av. Pres. João Goulart, 228

Cidade Alta - Araranguá-SC.

Área de Vendas: 2300,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 3

Rua: Caetano Lumertz, 455

Centro – Araranguá-SC.

Área de Vendas: 3.200,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 4

Rua: João José de Guimarães, 399

Centro – Sombrio-SC.

Área de Vendas: 2.000,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 5

Av. Centenário, 3985

Centro – Criciúma-SC.

Área de Vendas: 4.000,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 6

Av. Marcolino Martins Cabral, 1691

Vila Moema – Tubarão-SC.

Área de Vendas: 2.700,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 7

Av. Irineu Bornhausen, 425
Campinas – São José-SC.
Área de Vendas: 5.500,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 8

Rua: Dr. João Colin, 762
América – Joinville-SC.
Área de Vendas: 6.000,00 M2



Giassi Supermercado – Loja 9

Rua: São Paulo, 1277
Victor Konder – Blumenau-SC.
Área de Vendas: 5.700,00 M



Giassi Supermercado – Loja 10

Av. Atilio Pedro Pagani, 170
Passa Vinte – Palhoça-SC.
Área de Vendas: 5.200,00 M2

ANEXO II

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a [Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000](#), que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do [art. 7º, inciso XI, da Constituição](#).

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio à entidade congênera ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

~~Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição. Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.~~

~~Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007) Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. [\(Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

~~Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#)~~

~~Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#)~~

~~Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#)~~

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na [Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000](#).

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES
Presidente