

UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO RESULTADO DA EQUIPE DE UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO DE SINOP/MT

DORNELLAS, TAYNARA CRISTINA¹

WINTER, DAIANE CRISTINA²

DEISE ROOS CUNHA³

CHIARANI, MARLI⁴

RESUMO: As atribuições de um líder dentro das organizações, vão além de acompanhar resultados, auxiliar no desenvolvimento de tarefas, direcionar para o resultado positivo e realizar feedbacks, um líder não se limita apenas ao contexto organizacional. Buscou-se com esse estudo identificar o grau de influência de um líder dentro de uma instituição, quais os resultados obtidos de satisfação na visão dos colaboradores em relação a gestão do líder e a forma com que ele conduz a equipe para um resultado acima da média, essa pesquisa também irá abordar quais as atitudes ou comportamentos inovadores para uma boa liderança e gestão, no qual os colaboradores se sintam motivados a produzirem mais, com o intuito de se sobressair frente da concorrência. O estudo foi realizado mediante uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada com os colaboradores de um hotel no município de Sinop. Constatou-se com a pesquisa que a participação de um líder nas decisões da equipe é algo extremamente importante e essencial, o perfil dinâmico permite ao colaborador expor ideias e novas propostas de melhoria para a organização, esse tipo de líder é considerado inspiração, pois ele atrai a todos com sua singularidade.

PALAVRAS CHAVE: Influência; Liderança; Poder.

A STUDY ON THE INFLUENCE OF THE LEADER IN THE RESULT OF THE TEAM OF A HOTEL OF THE RAMO HOTELEIRO DE SINOP / MT

ABSTRACT: The assignments of a leader within organizations go beyond tracking results, assisting in task development, directing for positive outcome, and conducting feedbacks, a leader is not limited to organizational context alone. This study aimed to identify the degree of influence of a leader within an institution, what the results obtained from satisfaction in the employees' view regarding the management of the leader and the way in which he leads the team to an above-average result, this research will also address innovative attitudes or behaviors for good leadership and management, in which employees feel motivated to produce more in order to stand out from the competition. The study was carried out through a qualitative and descriptive study, carried out with the employees of a hotel in the municipality of Sinop. It was verified that the participation of a leader in the decisions of the team is extremely important and essential, the dynamic profile allows the employee to present ideas and new proposals for improvement for the organization, this type of leader is considered inspiration, since he attracts everyone with its uniqueness.

Keywords: Influence; Leadership; Power.

¹ Graduada em Administração na Faculdade FASIFE.

² Professora, Faculdade FASIFE.

³ Professora, Faculdade FASIFE.

⁴ Professora, Faculdade FASIFE.

INTRODUÇÃO

O termo liderança está inserido em qualquer ambiente, e não somente organizacional, suas funcionalidades são inúmeras para a sociedade como um todo. A liderança atua em todas as dimensões, pois é através de uma pessoa designada a estar na direção de apontar acertos e corrigir erros é que sua prática é definida como fundamental, se não há líder não há a quem recorrer para solucionar um problema, quando se pensa em líder, imagina-se uma pessoa sempre pronta, pronta para ensinar, pronta para encarar desafios, pronta para atingir os objetivos e pronta também para aprender com todos, inclusive seus subordinados.

No ambiente organizacional, o líder tem várias funções e uma delas é o de representar a equipe de colaboradores em discussões e reuniões em que não poderão estar presentes, e lutar pela causa de seus subordinados quando necessário, o desejo de um líder é de sempre trazer resultados significativos, somando forças com seus aliados denominados como equipe.

Para um grupo de pessoas, ou melhor chamado de os colaboradores de empresa, um líder é a pessoa em que eles podem confiar e uma pessoa que eles podem recorrer quando algum problema surge, além de se referirem a ele como alguém que levará a superiores todas as solicitações ou queixas que são feitas por eles para uma melhor qualidade no trabalho. Nesse contexto, é visto um líder envolvido com as causas de seus subordinados, porém, há líder que não se envolve diretamente com a equipe, que não ensina o que aprendeu, que não tem disposição para ajudar e nem a somar, que não relata suas experiências passadas, sua força motivacional, e muito menos dá a eles o seu tempo. Acredita-se que toda pessoa que trabalha em uma empresa, espera que seu líder, ou supervisor, seja competente para sanar dúvidas e incentivá-las ao crescimento profissional, são inúmeras as responsabilidades de um líder, porém cada colaborador espera e precisa desse cuidado e inspiração para que produzam resultados positivos, com empenho e dedicação.

A importância de um líder dentro das organizações é fundamental para manter uma cultura organizacional forte e permanente. Essa cultura é considerada significativa, pois ela será vista em todos os níveis administrativos, e qualquer trabalho solicitado em grupo ou equipe, a cultura implantada pelo líder será observada. O líder usa símbolos para aquecer essa cultura organizacional, esses símbolos podem ser interpretados como a “linguagem” da equipe, eles são comidos nas palavras, e buscam descrever as pessoas, ou situações de jeito cuidadoso, reforçando os valores essenciais com o próximo e ganhando a estima de sua equipe. Ou seja, a cultura organizacional, depende diretamente de um líder, por isso a liderança é fundamental no contexto cultural, pois a cultura acaba se tornando a base para as outras necessidades de a organização fluírem. (JUNIOR SCHMERMERHORN, 2006 p. 113).

No mercado competitivo atual, o papel de um líder é imprescindível para que se tenha um clima organizacional saudável. Alguns tipos de líderes buscam mais resultados, outros, mais reconhecimento, porém nem sempre o foco é naquele colaborador que trabalhou para que fosse possível tal feito, podendo ocasionar assim em rivalidades internas dentro da empresa, causando transtornos na relação entre funcionário/gerência. Nesse contexto, muitas das vezes, a imagem que é gerada é de que o líder não cumpre como prometido, que é irresponsável e que não se importa com a situação de sua equipe e que está apenas interessado em si próprio, com essas atitudes vai gerando uma insatisfação e desânimo em seus colaboradores, ocasionando improdutividade.

Na ausência de um líder, a organização sofre inconstâncias, pois não há disciplina na priorização de tarefas, sua produção cai consideravelmente, e o seu curso normal de rotina de trabalho acaba tomando outro rumo sem a presença de um líder. O senso de urgência, que é quando o líder estipula prazos para a realização de objetivos, acaba ficando frouxo com

colaboradores lentos e complacentes, pois o líder tem como função estar alerta a possíveis ajustes quando necessário, ele também é professor, pois formula estratégias para cumprimento de metas, e quando não há um líder não há objetivos a serem atingidos. (JUNIOR, 2006)

Há vários tipos de líderes, e para cada tipo de liderança um perfil distinto. Esses líderes comandam de formas diferentes os seus colaboradores, e dirigem a organização de formas singulares a tal modo. Para cada tipo de pessoa há um tipo de líder insubstituível que não trocaria por nada e nem ninguém, que possui o poder de influenciar de forma leve e eficaz.

Nessa perspectiva, buscou-se verificar qual a concepção dos colaboradores quanto à influência do líder nos resultados obtidos pela equipe do HOTEL. Com a finalidade de preservar a identidade da empresa, nos referimos a ela durante o trabalho denominando-a de HOTEL.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMPORTAMENTO OU CLIMA ORGANIZACIONAL

Araújo (2006) apresenta que o “capital humano” é um fator primordial para que a organização consiga atingir os seus objetivos, pois é através deles e um clima saudável que os resultados são demonstrados.

Na visão de Buono e Bowditch, (2016) para conseguir entender o comportamento das pessoas envolvidas em um processo dentro da organização, é necessária uma compreensão cognitiva (é um estudo de processos mentais que influencia o comportamento individual) diante de cada situação que surgir, e também uma análise se esse indivíduo é capaz de realizar suas atividades. Não há evidências que comprovem a eficácia dessas duas formas de compreensão, mas a união das duas é a solução perfeita para a formação de líder.

Para que haja uma boa relação interpessoal entre os colaboradores, o comportamento de cada pessoa interfere no clima organizacional como um todo, cada pessoa possui um tipo de comportamento, e nem sempre é possível trabalhar nele. Há pessoas que são mais propensas a mudanças e outras não, é necessário avaliar quais os comportamentos positivos e negativos que estão interferindo direta ou indiretamente, para que o clima da empresa se torne cada dia mais agradável, através do comportamento individual dentro da organização.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Liderança em uma organização é mais do que importante, é essencial para atingir objetivos e metas estabelecidas no planejamento estratégico. Atualmente é menos comum encontrar empresas que não possuem líderes, no mundo contemporâneo a liderança está mais desenvolvida, com mecanismos inovadores e funções mais específicas.

Para Cohen e Fink (2003) as exigências de trabalho as vezes obrigam líderes a determinar tarefas totalmente opostas das que eles costumam praticar, os funcionários nem sempre se dão conta que por trás disso há uma cobrança por essa mudança de comportamento e atitudes. Atitudes radicais tomadas por esses líderes é justamente um resultado que não está saindo como o planejado e por esse motivo há a necessidade de mudança. O modo em que é repassada a informação das mudanças afeta em geral a reação e a aceitação do grupo.

As funções de um líder, está muito além de apenas observar ou comandar, para que algumas tarefas sejam cumpridas. O líder precisa ampliar à sua maneira de execução, como por exemplo, formar grupos para específicas responsabilidades.

Segundo Covey (2002) líderes são eternos aprendizes, são pessoas que estão sempre em busca de aprender, desenvolvem novas habilidades e novos interesses. E para ele um líder que está sempre buscando novos conhecimentos aprende mais rápido, principalmente quando ele zela em manter promessas ou compromissos, funciona como um agente motivador e enquanto ele não cumpre essa promessa ele não desiste, mas quando finalmente finaliza ele já

adquiriu outro desafio. Líderes são encarados e vistos como pessoas desafiadoras, que não tem medo do desconhecido, mas que ousam em enfrentar cada um deles, buscando o desenvolvimento próprio e da organização em que estão inseridos.

Segundo Bowditch e Buono (2016, p.132) “a liderança é uma relação entre pessoas em meio as quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual em uma base legítima (contratual ou consensual); e liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não há líderes sem seguidores).” Nessa perspectiva, liderança está mais para um processo de influência, geralmente de uma pessoa, onde um grupo é orientado por essa pessoa a atingir determinadas metas. Não há uma única maneira de liderar, porém alguns líderes podem até agregar todas as formas de liderança simultaneamente.

White (2007, p. 3) destaca que “A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando seu sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.”

Cada pessoa tem um modo de liderar, e existem várias formas, assim como há vários lugares em que os líderes exercem sua liderança, e não só nas organizações. É comum encontrar pessoas que são genuínas na arte de liderar, porém, não reconhecem que são, ou não se consideram por haver pequenas falhas em uma das características, devido a isso acreditam que não seriam capazes de liderar ou comandar uma equipe com propósitos e ideais comuns. Para tais pessoas finalmente acreditarem que possuem o dom de liderar, nada mais prático é colocá-las diante de um grupo de pessoas disposto a ouvir uma direção e permitir que essa pessoa consiga expor seu potencial, somente assim que ela terá a dimensão da capacidade intelectual de administrar e comandar uma equipe que ela possui.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Não se pode afirmar qual o estilo de liderança de cada pessoa, pois uma única pessoa pode ter mais de um estilo de liderança, um pode prevalecer mais que o outro, mas dependendo de situações pode ser que um estilo se destaque mais que o outro, pode ser que um líder democrático possa ser liberal ao mesmo tempo.

Bowditch e Buono (2016) afirmam que as primeiras descobertas sobre um líder eram com foco nas características e atributos pessoais, mentais, físicos e culturais, a partir disso que se destacavam dos demais seguidores. Nomearam essa pesquisa como “grandes personalidades”, onde enfatizavam que os líderes eram pessoas diferenciadas das pessoas comuns, se referindo a eles como pessoas diferentes devido as características de personalidade. Nessa pesquisa as cinco características que mais se destacavam eram a inteligência, a dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e conhecimento total de tarefas.

Todo bom líder, é um bom comunicador ou precisa ser, se ainda não é. É através da comunicação e sensibilidade que ele passará as informações aos subordinados na intenção de deixá-los a par de toda a situação ou mudança que supostamente possa ocorrer, para que se tenha uma relação transparente líder/colaborador, é necessário empatia e sensibilidade, se colocar no lugar do outro e se solidarizar com a reação do próximo, o papel que um líder desempenha dentro da empresa é fundamental na resolução de problemas e conflitos. Para qualquer estilo de liderança a comunicação é essencial para que não haja desentendimentos e nem falsas impressões.

Neuburger (2012) afirma que definir um estilo de liderança de cada um não é tarefa fácil, e chega-se à conclusão que a situação do momento vai definir como esse líder irá se posicionar, com seus devidos valores, suas características próprias, e principalmente no modo em que foi ensinado na criação irá interferir na sua decisão, um fator influenciador também é na confiança em que ele deposita em quem trabalha com ele que irá ditar sua decisão.

Araújo (2006, p.341) declara o seu ponto de vista, afirmando que “existem vários estilos de liderança, dentre os principais estão: o autocrático, o democrático e o laissez-faire também chamado de liberal”.

O estilo autocrático é um líder que não ouve muitos conselhos, toma suas próprias decisões e não busca ajuda de ninguém, gosta de resolver os problemas sozinho sem a interferência das pessoas, esse estilo é caracterizado pela autoridade do líder, com foco diretamente nas tarefas e objetivos, é um perfil de líder que é temido pelos subordinados.

Segundo Neuburger (2012), no estilo autocrático também chamado de autoritário, é o chefe que toma todas as decisões, e repassa sua decisão sem direito a intervenção de outros, os colaboradores não tem direito algum a opinar, suas funções estão voltadas diretamente a realizar ordens de seu superior. O líder autocrático é quem define todas as atividades e também de quem irá realizá-las. Para esse tipo de líder ter certeza que suas ordens estão sendo cumpridas, ele precisa exercer um controle intenso tornando os seus funcionários como “órgãos de execução”, que significa que o líder designa alguém para ter autonomia dentro da sua área.

O estilo democrático, seria considerado o estilo mais flexível, é aquele em que envolve mais os funcionários nas decisões da empresa como um todo, esse líder delega funções e tarefas pois conhece a habilidade dos colaboradores individualmente, ou seja, é um estilo mais participativo e interage com mais afinco nas partes envolvidas. Com esse estilo de liderança os funcionários se interessam e se aproximam com mais frequência.

Neuburger (2012) reforça que o estilo democrático ou cooperativo é aquele que delega o máximo de responsabilidades e tarefas aos funcionários, o líder se sente à vontade para discutir problemas e buscar soluções, possíveis alternativas para a melhoria da organização; nesse estilo de liderança há respeito, transparência, confiança. Os funcionários reconhecem suas funções e cada detalhe de seus processos, tornando-os mais motivados. Por outro lado, há pessoas que acreditam que esse estilo de liderança atrapalha, pois quando há pessoas em excesso envolvidas no processo, as decisões raramente são eficazes, e também por haver muita responsabilidade sobre uma determinada pessoa e ela não conseguir produzir o tanto esperado ou estimado. Porém, os funcionários possuem voz ativa, alta motivação e as orientações estão sempre voltadas nos resultados e não nas tarefas, porém os processos que exigem maior decisão não são tão eficientes.

Segundo Bowditch e Buono (2016), os liderados que são comandados pelos líderes de perfil democrático produzem resultados de melhor qualidade, com um nível de satisfação maior. Diante de uma pesquisa realizada por ele, dirigida aos subordinados e outros dirigidos a produção, resultaram que a orientação voltada para os funcionários era considerada eficiente. Líderes com muita estrutura inicial e pouca consideração eram vistos como autoritários, porém líderes com grande consideração e pouca estrutura inicial eram vistos como democráticos.

A diferença entre o líder autocrático com o democrático é que o autocrático gosta de fazer tudo sozinho, já o democrático distribui tarefas para que as decisões sejam tomadas em grupo, designa alguém que mais se destaca para atribuir uma responsabilidade maior, para que ele possa tomar decisões que exijam dele uma maior atenção ou dedicação. A divisão de tarefas como a escolha do membro fica a critério do grupo, o líder apenas observa a escolha e é consultado apenas para aprovação. O próprio grupo escolhe as ferramentas para trabalhar, a participação do líder é mínima, ele acredita na capacidade de escolha do grupo e não interfere. (GIL, 2008).

Já o estilo liberal ou laissez-faire é a liderança que concede liberdade de expressão a qualquer um, esse líder não se preocupa tanto em comandar e nem segurar as rédeas, para ele não há necessidade em assumir o controle da situação. É considerado um estilo de liderança que não há controle e nem supervisão, onde ele não se interessa em avaliar a situação atual da

empresa, não se importa que outras pessoas tomem responsabilidades que eram dele, e quando opina é superficialmente, sem muitas interferências.

Araújo (2006) menciona que: “O estilo *laissez-faire* é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário. (ARAÚJO, p.342).”

De acordo com Neuburger (2012) o estilo de liderança *laissez-faire* ou também chamado de liderança funcional, é a eliminação completa de liderança. Nesse estilo o papel de um líder não é considerado importante e nem reivindicado. As decisões que precisam ser tomadas são repassadas aos funcionários e em comum acordo decidem o que é melhor pra eles mesmos, as formas que vão trabalhar e quais serão os métodos que irão adotar para atingir as metas, se em determinado momento surgir alguma situação em que não está a alçada deles resolverem, é escolhido um porta-voz e este dará o recado a supervisão e liderança. Esses grupos que resolvem sozinhos são chamados de auto gerenciados, nesse tipo de gestão os colaboradores possuem total autonomia para administrar conflitos e resolvê-los, elevando assim sua segurança e autoestima dentro da organização.

Mas para que esse método funcione, é necessário que haja funcionários maduros e sem rivalidades com os outros funcionários, caso não aconteça essa parceria o grupo e a empresa podem sofrer instabilidades e inseguranças, e o foco do grupo pode ser prontamente ameaçado.

O estilo liberal pode ser visto como uma liderança fraca e sem pulso firme, deixando passar situações em que somente ele pode opinar e que na maioria das vezes são necessárias uma intervenção para que não aconteça novamente, resultando assim no prejuízo da equipe, esse estilo de liderança costuma deixar os subordinados inquietos, pois ficam aguardando uma medida ou decisão mais imponente vinda de seu líder, até porque a situação pede, porém não há retorno de seu líder, e onde os liderados acabam por não respeitar seu líder, pois quando precisam de uma resposta decisiva acabam por não ter. São considerados líderes despreocupados, sem metas e objetivos a longo prazo, não se questionam a respeito de nada, e não se opõe a decisões ou situações. (ADAIR, 2010).

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização dessa pesquisa foi adotada a metodologia qualitativa e básica. Cada colaborador teve a liberdade de se pronunciar e expor sua opinião de acordo com o tema proposto, no intuito de entender a percepção individual de cada membro da equipe.

De acordo com Gehardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”, ou seja, em uma pesquisa de cunho qualitativo o pesquisador busca conhecer de forma aprofundada o fenômeno estudado, buscando conhecer a realidade que será estudada.

É básica por gerar conhecimento novos, porém sem aplicação prática durante o seu desenvolvimento, e é descritiva pois requer que o pesquisador recolha uma série de informações a respeito do seu objeto de estudo, a fim de descrever o fenômeno que será estudado (GEHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa foi realizada no município de Sinop, com os colaboradores de uma empresa do setor hoteleiro em Sinop-MT, sendo o mesmo denominado de HOTEL durante o trabalho, a fim de preservar a identidade da empresa. A população é formada por 30 funcionários que atuam na empresa, e a amostra foram 24 colaboradores selecionados pela líder da empresa Hotel.

Os dados primários foram coletados através de um questionário composto por dezesseis questões fechadas e uma questão aberta, o qual foi enviado por aplicativo online denominado Google Forms, em forma de formulário e respondido pelos colaboradores pelo celular. Esse mecanismo de aplicação do questionário foi usado pois a empresa possui políticas internas para a redução do consumo de papel. O formulário foi encaminhado no dia 10 de outubro de 2018 para a supervisora da empresa, a qual ficou responsável por encaminhar o questionário a todos os colaboradores, sendo devolvidos no dia 17 de outubro. Para a coleta de dados também foram realizadas algumas observações diretas e conversas informais com os envolvidos na pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas realizadas em livros, revistas e artigos disponibilizados on-line.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O HOTEL está inserido em uma cadeia de hotéis internacionais que pertencem a uma empresa francesa. O HOTEL localizado em Sinop é o primeiro hotel da rede no estado do Mato Grosso, suas atividades no município de Sinop foram iniciadas em dezembro de 2015, comemorando 3 anos de idade ainda em 2018. A rede de Hotel a qual ele pertence está no mercado desde 1967, onde foi inaugurada a primeira unidade do hotel em uma cidade tranquila no interior da França, a rede de hotéis está em atividade a exatos 51 anos.

Nessa rede de hotéis, os cargos são organizados da seguinte forma: o principal cargo, abaixo do investidor, é o cargo de gerente-geral, é ele quem dirige, quem determina as diretrizes e administra o Hotel de forma geral, sua autonomia é dada livremente pelo investidor, sendo representada por ele em reuniões ou projetos. As responsabilidades do gerente-geral é basicamente fiscalizar a qualidade do serviço, mensurar os resultados financeiros, e também observar o desenvolvimento da equipe.

Logo abaixo da gerente-geral, a proprietária que é esposa do investidor fica responsável por toda área bancária da empresa, áreas de investimentos, estornos e transições de documentos bancários. A gerente-geral é quem determina cada supervisor de área e como vão liderar suas equipes, ela apenas estipula as metas, objetivos e funções aos líderes e essas são repassadas por esse líder da maneira que ele achar melhor para toda a equipe.

Há muitos setores interligados ao Hotel, como atendimento ao cliente, setor de reservas de quartos, camareiras e arrumadeiras, setor de limpeza em geral, cozinheiras e garçons, atendimento ao bar 24 horas, seguranças, manutenção de equipamentos, auxiliar administrativo, serviços de lavanderia, marketing. Também há uma pessoa que é responsável por atender toda a demanda de pessoas estrangeiras que não falem o português, e ela é responsável em encontrar essa pessoa para traduzir qual seja o idioma. Existe também uma pessoa responsável em fazer parcerias com cantores ou shows para dar maior visibilidade ao Hotel, e em cada setor mencionado há um responsável pelo cargo.

As funções são bem específicas, cada pessoa contratada é entrevistada pela gerente-geral, sendo selecionada essa pessoa é diretamente encaminhada para seu cargo, todo o serviço diário é repassado pelos outros integrantes do grupo, a política da empresa exige que cada novo contratado deva conhecer todas as outras áreas, mesmo não atuando nelas, pois o serviço todo é interligado e uma necessidade de um setor, qualquer outro grupo possa atender, pensando nisso, nas primeiras semanas, essa nova pessoa passa o dia todo conhecendo e aprendendo técnicas de outro setor para se familiarizar com o andamento da organização. Eles afirmam que é uma política necessária, pois o colaborador consegue entender claramente qual a missão, visão e valores da empresa.

São realizadas reuniões mensais, onde são discutidas questões como feedbacks de hóspedes, avaliações online realizadas por hóspedes, qual o ranking que o Hotel se encontra

diante das outras redes espalhadas pelo Brasil, nessa reunião é abordado também todo projeto novo que a empresa aderiu e quais as mudanças que serão necessárias para esse novo projeto, cada novo combo que é criado, lançamentos e promoções são demonstradas a todos os colaboradores, e finalizando a reunião é realizado uma comemoração para os aniversariantes do mês com bolo e guaraná.

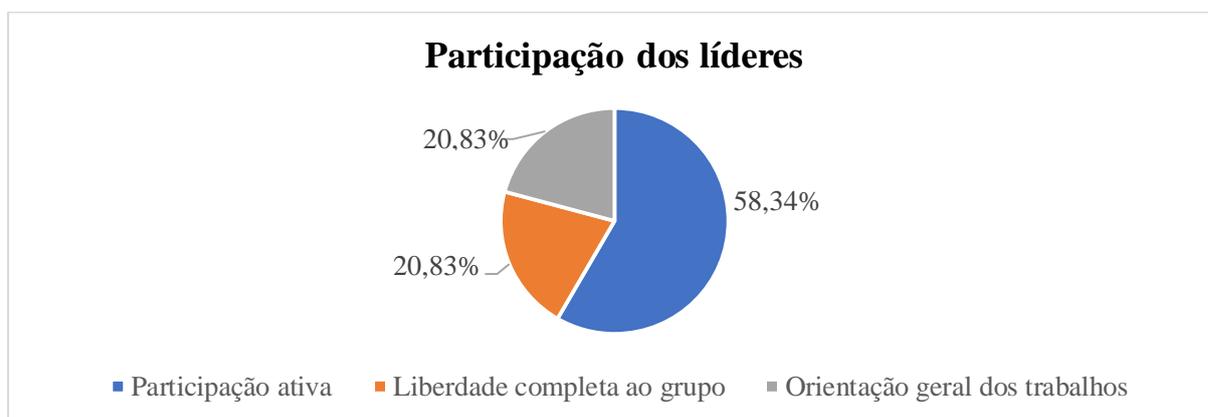
O hotel possui 6 andares com 114 quartos, o Hotel é padronizado pela marca, projetada pela equipe da rede. A equipe de colaboradores é formada por vinte e quatro funcionários.

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário foi respondido por vinte e quatro colaboradores da empresa, sendo onze colaboradores do sexo feminino e treze do sexo masculino, com idades entre 20 e 50 anos, destacando-se que 66,67% dos colaboradores já possuem curso superior completo, sendo que desses, 20,84% já possuem cursos de pós-graduação.

Dentre os entrevistados, 62,5 % já atuam na empresa a mais de dois anos, e, desses, 16,67% já atuam a mais de seis anos, ou sejam, já atuavam na empresa antes mesmo dela se instalar no município, visto que a mesma foi instalada no município a dois anos e meio.

O gráfico 01, apresenta a forma como os colaboradores avaliam a participação dos líderes nas atividades desenvolvidas no Hotel.

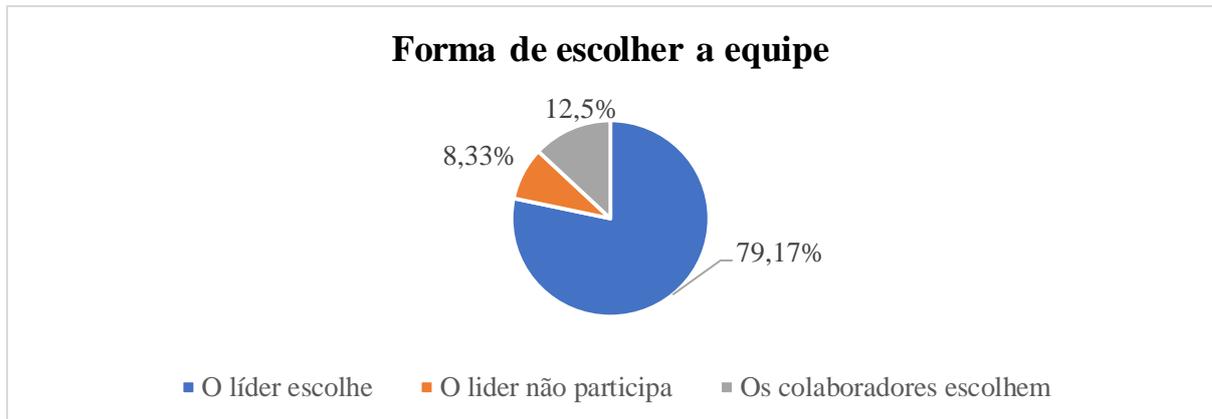


Fonte: Própria (2018).

Gráfico 01: Participação dos líderes

Dentre os colaboradores 58,34% consideram que o líder participa ativamente nas atividades e sempre afirma a importância de os resultados serem atingidos. Já 20,83% dizem não haver interferência do líder, tendo estes, liberdade total para a realização de suas funções, e ainda 20,83% afirmam que o líder apenas orienta em uma reunião geral as funções e objetivos que precisam ser alcançados sem se importar com a equipe.

Quando questionados sobre a forma como ocorrem as escolhas da equipe na qual atuam, observa-se pelo gráfico 02, 79,17% dos entrevistados apontam que na empresa, o líder é quem defini os integrantes de cada equipe para a realização de tarefas. Já 8,33% dos entrevistados afirmam que em suas funções, não há interferência do líder nas escolhas da equipe de trabalho.



Fonte: Própria (2018).

Gráfico 02: A forma de escolher a equipe

Segundo Ivancevich (2008) o processo para a escolha de funções ou cargos dentro da equipe é essencial, pois o objetivo desse processo é preencher lacunas que ainda faltam para o funcionamento excepcional da equipe. Ele afirma que a primeira etapa desse processo é o de examinar toda a empresa no intuito de averiguar as devidas adequações para cada função, logo depois é necessário que as ações desenvolvidas no cargo sejam repassadas para ser feita a análise de cargos, após selecionar os cargos é feita a coleta de dados, onde são recolhidos e selecionados os perfis que mais se enquadram com o cargo solicitado, e dependendo da organização e da função é realizado treinamento.

O gráfico 03, apresenta uma questão voltada ao colaborador, qual o perfil que ele adotaria se ele fosse um líder. Observa-se que 20,83% considera que seria um tipo de líder que determinaria todas as tarefas e exigiriam que elas fossem cumpridas. Já 70,83% aponta que seria um tipo de líder que deixaria a divisão do trabalho a critério de cada membro do grupo, porém seria eleito um responsável para fiscalizar as tarefas e toda e qualquer mudança o líder seria comunicado a respeito, e 8,34% afirmam que seriam líderes que não se importariam com as funções dos colaboradores, desde que realizem as atividades.



Fonte: Própria (2018).

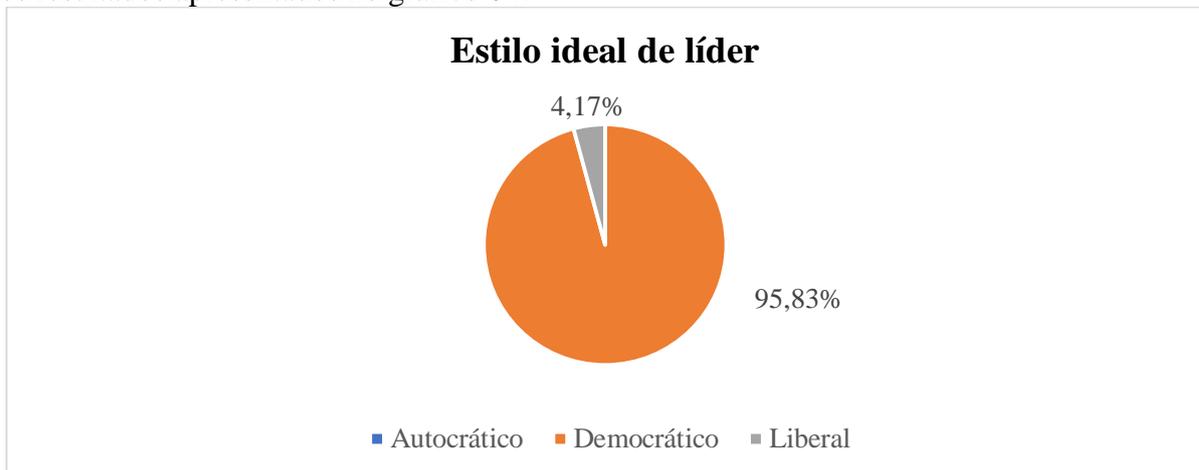
Gráfico 03: Perfil adotado pelos colaboradores

Em outro questionamento, buscou-se identificar a principal qualidade que os colaboradores consideram em um líder, com o objetivo de analisar qual o perfil adotado que mais os agradaria, e qual o perfil que na visão deles fosse o ideal para liderá-los sob supervisão. E a pesquisa revelou que, todos os colaboradores entrevistados adotariam o perfil flexível e dinâmico, ou seja, o líder que se aproxima e está sempre de perto atendendo as solicitações de seus funcionários e de prontidão a transformar o ambiente de trabalho com sua dinâmica e seu conhecimento.

A equipe também foi unânime ao responder à questão: “O que é preciso saber para liderar uma equipe”, sendo que os vinte e quatro entrevistados apontam que um bom líder deve saber delegar funções. Outras opções de respostas apresentadas foram tomadas de decisões importantes e oferecer liberdade de expressão, porém, não apresentaram nenhuma indicação como fator de prioridade para um líder.

Pode-se observar que para a equipe entrevistada, é muito importante a postura de um líder que sabe delegar funções de acordo com as habilidades de cada colaborador, que não impõe radicalmente uma atividade, um líder que sabe de maneira comunicativa informar cada tarefa ou atividade designada de modo que todos entendam é considerado o líder ideal.

Quando indagados sobre o estilo que eles consideram ideal para um líder, obteve-se os resultados apresentados no gráfico 04:



Fonte: Própria (2018).

Gráfico 04: Estilo ideal de líder

Na visão dos colaboradores, 95,83% o estilo ideal de líder é o democrático onde as diretrizes são debatidas juntamente com os colaboradores, estimulado e as ações são assistidas pelo líder, onde também são traçados os objetivos futuros. Apenas 4,17% acham ideal o líder liberal, que é aquele dá liberdade completa ao grupo para as tomadas de decisões de grupos ou individuais, com a participação mínima do líder. Nenhum dos entrevistados optou pelo modelo de liderança autocrático.

Na visão de Drucker (1996) o estilo democrático é aquele em que os colaboradores esboçam todo o planejamento para atingir um objetivo, e apenas solicita ajuda técnica do líder quando necessário, dependendo o líder sugere alterações ou oferece outras opções, agregando novas perspectivas ao planejamento. No estilo liberal, a participação do líder é apenas presencial, e enfatiza que poderia fornecer ajudar se pedissem, porém, não há demonstração clara de estar disponível a colaborar. Na questão de divisão de tarefas o líder democrático, deixa a divisão de tarefas a critério do grupo escolher quem ficará responsável pelas atividades e o líder liberal deixa tanto a divisão dos trabalhos como a escolha dos companheiros a critério da equipe, ficando totalmente ausente quanto a essa questão, e por fim, quem possui um líder

democrático sabe que esse tipo de liderança se encarrega de muitas tarefas, ele é objetivo no que quer, e procura se focar nos fatos em suas críticas e elogios, diferente do líder liberal, que não procura avaliar e nem regular o andamento dos acontecimentos, e ainda faz comentários inconvenientes sobre as atividades dos colaboradores quando indagado.

Os colaboradores também foram questionados sobre a conduta que o líder da empresa adota ao perceber que alguém de sua equipe realizou algum trabalho de maneira equivocada. Para 95,83% dos colaboradores, o posicionamento do líder do Hotel tem resolvido esse tipo de situação conversando individualmente com o colaborador envolvido, a fim de conhecer os motivos que o levaram a tal erro. Apenas um dos entrevistados afirmou que o líder não se importa e acaba atribuindo a outra pessoa que verifique o que houve de errado.



Fonte: Própria (2018).

Gráfico 05: Qual posicionamento do líder.

De acordo com os entrevistados, o tipo de conduta em que o líder busca o diálogo com seus colaboradores sem agir de forma autoritária, buscando verificar as falhas e conversar individualmente com o envolvido, é vista como um fator positivo, pois não expõe o colaborador em frente aos demais colegas. Essa forma também busca promover uma reflexão para que o envolvido não volte a cometer o mesmo erro. Esse tipo de comportamento do líder pode estar vinculado ao estilo de liderança democrático, onde o líder se sente à vontade para discutir problemas e buscar soluções, possíveis alternativas para a melhoria da organização; nesse estilo de liderança há respeito, transparência e confiança, de acordo com Neuburger (2012).

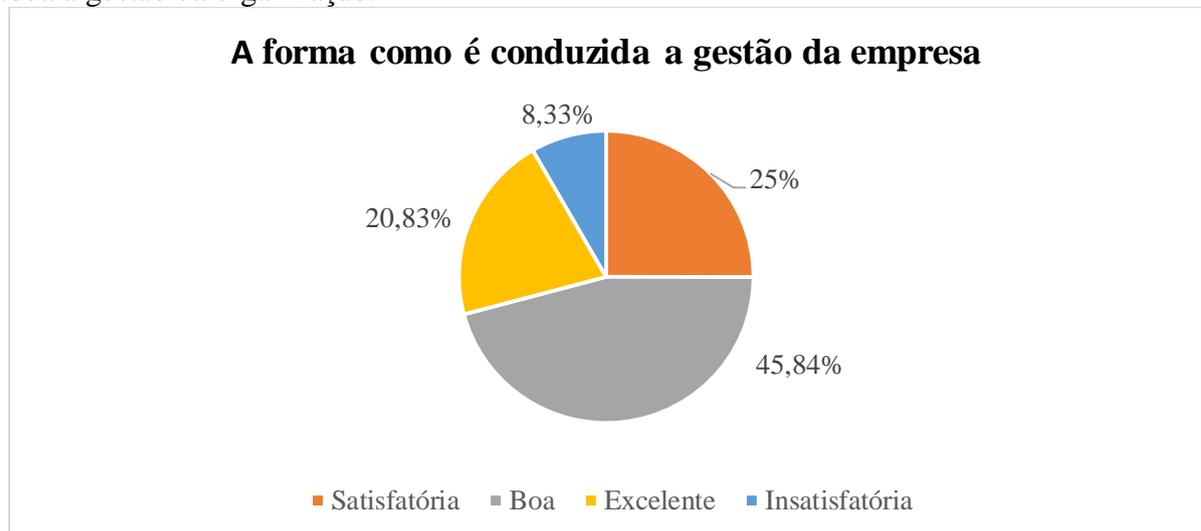
Quanto à forma como o líder do Hotel é visto pelos colaboradores, o gráfico a seguir apresenta que 79,17% acreditam que seus respectivos líderes são respeitados pela equipe, 12,5% veem o líder impotente perante os colaboradores, e outros 8,33% afirmam que o líder é temido pela equipe.



Fonte: Própria (2018).

Gráfico 06: O seu líder é

O próximo gráfico, evidencia, na visão dos colaboradores, a forma como é conduzida toda a gestão da organização.



Fonte: Própria (2018).

Gráfico 07: A forma como é conduzida a gestão da empresa

Observa-se que 91,67% dos entrevistados aprovam a gestão da empresa, sendo que desses, 20,83% consideram a gestão como excelente, 45,84% boa e 25% consideram satisfatória. No entanto, para dois colaboradores entrevistados, a gestão é caracterizada como insatisfatória, ou seja, na compreensão desses funcionários a gestão deveria ser aprimorada.

Para finalizar o questionário, disponibilizamos uma questão aberta, onde foi perguntado: “Considerando a atuação do seu líder, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria na liderança e conseqüentemente os resultados da empresa?”. As respostas foram diversificadas, conforme apresentamos a seguir:

- *Ampliação dos acessos as informações para melhoria de planejamento e como consequência melhoria nos resultados obtidos.*
- *Boa comunicação*
- *Saber lidar de forma mais cordial.*
- *Conversar individualmente, para que possa dar a oportunidade de a pessoa melhorar e não evitar isto para não ter conflitos ou dor cabeça. Ensinando e não tirando sarro. Estímulos, dinâmica e treinamento adequado.*

- *Buscar ouvir mais os colaboradores, deixar de lado as mesmas ideias das quais já estão todos cansados de saber que não funcionam, tratar todo o público de clientes como iguais e não por classe social!*
- *Maior confiança nos colaboradores.*
- *Sugiro delegar mais ações para todo o grupo a fim de obter melhores resultados.*
- *Às vezes a Hierarquia acima do líder atrapalha.*
- *Autocontrole emocional / profissional.*
- *Mais tempo para conversar.*
- *Ser mais motivador com relação aos colaboradores. Pois equipe desanimada impacta nos resultados da empresa.*
- *Cúmplice e aceitar novas ideias.*
- *Continue sendo Líder!*
- *Saber falar com os colaboradores, sendo de modo individual, não chamando atenção na frente de todos.*
- *Treinamentos/atualizações constantes, para que os colaboradores tenham as mesmas informações e consigam "falar a mesma língua" diminuindo assim as contradições e ou falta de informações para com os clientes, melhorando assim a relação entre empresa e consumidor.*
- *Se continuarmos com este perfil de liderança alcançaremos o objetivo da empresa que a satisfação do cliente tendo assim retorno positivo nos resultados.*
- *Não vejo necessidade nas atitudes do líder, tendo em vista que a empresa tem uma boa administração e bons números.*

Como pode-se observar, grande parte das sugestões apontam para a necessidade de o líder manter uma boa relação com seus colaboradores, através do diálogo, do tratamento cordial e individualizado, sem expor os funcionários diante dos demais membros da equipe.

Também é possível perceber nas falas a necessidade do líder na hora de coordenar as atividades da equipe, atribuindo funções de modo organizado, demonstrando confiança na equipe e acima de tudo, mantendo um diálogo com seus colaboradores, a fim de garantir um melhor desempenho para a empresa, e conseqüentemente, para todos aqueles envolvidos com o seu andamento. Ou seja, para que um líder seja eficiente e eficaz em sua gestão não é preciso ter apenas autoridade, é preciso ter uma boa comunicação e um bom relacionamento com a equipe, determinar as tarefas é uma de suas funções, mas confiar e acreditar no potencial de sua equipe é fundamental, a supervisão pressionada não é nem de longe a preferida da equipe.

Foi possível avaliar mediante as respostas do questionário, que o líder influencia diretamente nos resultados da equipe, de acordo com sua didática, posicionamento, relacionamento interpessoal, e poder de tomada de decisões.

5. CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho, é possível verificar que o capital humano é um fator primordial para que a organização tenha sucesso, eles são peças vitais para o bom andamento da empresa e seu desenvolvimento. Dessa forma, é indispensável que cada um dos colaboradores se sinta felizes e realizados com as funções desenvolvidas na empresa, que eles se sintam parte da organização, e atuem na perspectiva de fazê-la crescer e prosperar.

Outro fator crucial para a empresa é ter um bom líder que saiba conduzir a sua equipe. Em suas atividades diárias, cabe ao líder organizar e determinar tarefas à equipe, observar o desenvolvimento de cada um dos envolvidos e sugerir, se necessário, possíveis mudanças para que cada uma das funções seja executada com sucesso. O modo como essas cobranças são

repassadas aos colaboradores podem ser realizadas de diferentes modos, de acordo com o estilo do líder.

De acordo com as respostas apresentadas ao longo da pesquisa, observa-se que a maioria dos colaboradores avaliam de forma positiva o estilo de liderança que se identifica com o modelo democrático, ou seja, preferem os estilos de liderança em que o líder desenvolve um trabalho em parceria com os colaboradores, buscando conhecer a opinião do grupo quanto às decisões a serem tomadas. Para a equipe, ter um líder com estilo flexível, dinâmico e participativo, faz com que a rotina da empresa não se torne tão desgastante, e a produção melhora gradativamente.

Também ficou evidente nas respostas dos colaboradores a preferência por um líder que saiba tratar os colaboradores de forma amigável, cordial, sem ofender ou humilhar seus colegas de trabalho, e que quando for necessário fazer algum tipo de cobrança ou apontamento, esse seja feito de forma individualizada, sem expor o colaborador a formas de constrangimento perante ao grupo.

Com a realização deste trabalho foi possível concluir que há sim um perfil em que as pessoas se inspiram e pelos quais elas anseiam para serem lideradas, um líder precisa estar atento às necessidades de seus colaboradores, ele precisa estar disposto a modificar ou transformar o ambiente para que consigam todos juntos alcançar os objetivos da organização. Um dos obstáculos encontrados durante a pesquisa, foi o pequeno número de obras abordando o tema liderança, o que me causou certa estranheza por se tratar de um tema tão atual e inovador. Mas enfim, foi realizado o trabalho com o material que tinha em mãos, e me sinto satisfeita por conseguir entender um pouco mais do que é a realidade atrás de uma pessoa denominada líder e, principalmente, qual a visão e a importância que o colaborador tem a respeito de seu líder e também se a maneira de gestão interfere nos resultados da equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Liderança e motivação**: A regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ARAUJO, Luis.Cesar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e estudos de casos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNIOR, John R. Schermerhorn. **Administração: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

NEUBURGER, Rahild. **O grande livro das melhores estratégias para sua carreira**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.