

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE LÍDERES
RECÉM-PROMOVIDOS A CARGOS DE CHEFIA E SEUS SUBORDINADOS**

PAOLLA RODRIGUES ARAÚJO DOS SANTOS

MARIANA

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**AN ANALYSIS OF LEADERSHIP FROM THE PERCEPTIONS OF LEADERS
NEWLY PROMOTED TO CHIEF POSITIONS AND THEIR SUBORDINATES**

PAOLLA RODRIGUES ARAÚJO DOS SANTOS

MARIANA

2018

PAOLLA RODRIGUES ARAÚJO DOS SANTOS

**UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE LÍDERES
RECÉM-PROMOVIDOS A CARGOS DE CHEFIA E SEUS SUBORDINADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Graduada em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2018

S237

Santos, Paolla Rodrigues Araújo dos.

Uma análise da liderança a partir das percepções de líderes recém-promovidos a cargos de chefia e seus subordinados [manuscrito] / Paolla Rodrigues Araújo dos Santos. - 2018.

26f.:

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Liderança. 2. Chefia. 3. Pessoal - Recrutamento. I. Ceribeli, Harrison Bachion . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

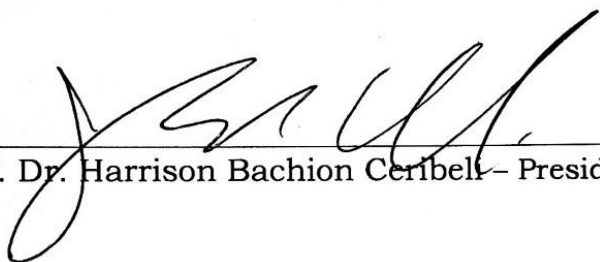
Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

PAOLLA RODRIGUES ARAÚJO DOS SANTOS

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli


COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli – Presidente da banca



Prof. M^c. Felipe Gouvêa Pena



Prof. Esp. Márcio Batista Bomfim

Mariana, 20 de abril de 2018.

RESUMO

Na atualidade, existem diversas teorias sobre liderança. Pouco se discute, todavia, a respeito das dificuldades dos indivíduos que foram recentemente promovidos a cargos de chefia, que exigem que eles desempenhem uma função de liderança. Neste contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar as percepções de profissionais recém-promovidos a cargos de chefia e de seus subordinados, relativas à liderança exercida. Para atingir tal objetivo, foram realizadas entrevistas de profundidade com quatro profissionais recém-promovidos a cargos de chefia e oito subordinados, dois ligados à cada chefe entrevistado, todos eles funcionários de uma cooperativa. Ao analisar as entrevistas conduzidas, ficaram evidenciadas algumas divergências na percepção de líderes e liderados. No decorrer das entrevistas, constatou-se também que existe uma falha no preparo de alguns líderes. Por fim, verificou-se que, ao optar pelo recrutamento interno, promovendo seus funcionários a cargos de chefia, a organização estudada consegue estimular seus empregados. Todavia, é necessário ressaltar que, quando o funcionário não tem conhecimento do trabalho que vai gerir, pode enfrentar dificuldades para ser aceito como líder por seus subordinados.

Palavras-chave: Liderança. Líderes e liderados. Recrutamento interno. Promoção.

ABSTRACT

There are several theories about leadership today. However, few researches discuss the difficulties of individuals who have recently been promoted to chief positions that require them to perform a leadership role. In this context, it was defined as a research objective to analyze the perceptions of newly promoted professionals in chief positions and their subordinates, regarding the leadership exercised. In order to achieve this objective, in-depth interviews were conducted with four newly promoted professionals in leadership positions and eight subordinates, two linked to each boss interviewed, all employees of a cooperative. Analyzing the interviews conducted some divergences in the perception of leaders and subordinates were identified. During the interviews, it was also found that there is a failure to prepare some leaders. Finally, it was verified that, when opting for internal recruitment, promoting its employees to chief positions, the studied organization can stimulate its employees. However, it should be noted that when the professional has no know how of the work he will manage, may face difficulties in being accepted as a leader by his subordinates.

Keywords: Leadership. Leaders and subordinates. Internal recruitment. Promotion.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1 Liderança.....	5
2.2 Recrutamento interno nas organizações.....	7
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	9
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	11
4.1 Percepção dos líderes recém-promovidos.....	11
4.2 Percepção dos subordinados.....	14
4.3 Análise dos resultados.....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21
APÊNDICE A.....	24
APÊNDICE B.....	26

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema abordado com grande ênfase e sob diferentes perspectivas nos estudos da Administração (VILELA; CARVALHO NETO, 2017), tais como a política, a filosófica, a econômica, a sociológica e a da Psicologia (URANO; CAVAZOTTE, 2016).

O conceito de liderança remete a um processo interativo de influência, no qual o líder influencia determinando grupo para que se alcance um objetivo (URANO; CAVAZOTTE, 2016; SCHLEY et al., 2015), o que evidencia a importância dos líderes no âmbito organizacional.

Na atualidade, existem diversas teorias sobre liderança, que podem ser divididas em quatro segmentos: aquelas que contemplam os traços dos líderes; as que focam no comportamento do líder; as situacionais, que abordam a relação entre líderes, liderados e as tarefas desenvolvidas; e as transformacionais, que focam nas mesmas relações abordadas nas teorias situacionais, acrescidas de propósito (CASTRO; SILVA, 2017).

Pouco se discute, todavia, a respeito das dificuldades dos indivíduos que foram recentemente promovidos a cargos de chefia, que exigem que eles desempenhem uma função de liderança. Neste contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar as percepções de profissionais recém-promovidos a cargos de chefia e de seus subordinados, relativas à liderança exercida.

Para Bianchi et al. (2017), estudos que contemplam o tema liderança estão cada vez mais presentes no campo de investigação da Ciência Administrativa; contudo, a maior parte deles aborda o assunto focando no líder e não nas percepções dos liderados em relação ao estilo de liderança exercido.

Assim sendo, esse trabalho se justifica por analisar a liderança não apenas com ênfase no líder, mas considerando também a ótica dos liderados e confrontando-a com a visão que os próprios líderes possuem em relação à qualidade da liderança que desempenham.

Intenta-se, com isso, estimular a reflexão acerca das lacunas na competência de liderança que profissionais recém-promovidos muitas vezes apresentam. Além disso, espera-se fornecer diretrizes para que se aprimorem os programas de desenvolvimento gerencial, formadores de novos líderes nas organizações, e, ao mesmo tempo, chamar a atenção para a importância de se prepararem adequadamente os indivíduos que ocuparão cargos de chefia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar outros com a finalidade de atingir metas e objetivos específicos. Jones e George (2008), por sua vez, incorporam ao conceito de liderança a perspectiva da efetividade, delimitando-o como a capacidade de influenciar os outros e obter êxito em relação às metas e objetivos de uma organização ou equipe.

Em muitas organizações, a função de líder é associada a funcionários que ocupam cargo de chefia, que possuem autoridade; todavia, muitos indivíduos exercem a liderança sem ocuparem cargos gerenciais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nos estudos envolvendo o tema liderança, existem diferentes variáveis a serem consideradas, tais como: a eficácia da liderança, as características e estilo do líder; o comportamento do líder; e, por fim, o contexto no qual a liderança é exercida (ROBBINS, 2000). Além dessas variáveis, deve-se considerar também o fato de que os líderes sofrem influência direta da cultura da organização onde atuam, ou seja, a cultura organizacional, de certa forma, molda os líderes (BARRETO et al., 2013).

Como consequência dessa gama de variáveis, linhas de investigação distintas abordando tal temática foram desenvolvendo-se ao longo do tempo, dando origem a teorias diversas. A Teoria dos Traços, por exemplo, defende que existe um conjunto de traços ou características que distinguem os líderes dos não líderes (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Inicialmente, as pesquisas sobre a Teoria dos Traços não obtiveram os resultados esperados, pois foram encontrados uma grande quantidade de traços diferentes. Posteriormente, todavia, os pesquisadores chegaram à conclusão que existem certos traços de personalidade que podem ser utilizados para antecipar o sucesso ou insucesso de um líder (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Jones e George (2008), o perfil de um líder, com base na Teoria dos Traços, inclui inteligência, conhecimento, experiência, domínio, autoconfiança, elevada energia, tolerância ao estresse, integridade, honestidade e maturidade. Uma observação a ser acrescentada, ainda de acordo com esses mesmos autores, é que experiências e conhecimentos adquiridos não são traços de personalidade, mas forma competências que tornam os indivíduos bem-sucedidos quando ocupam cargos de liderança.

Outra teoria acerca da liderança é a Teoria Comportamental, que se contrapõe à ideia central da Teoria dos Traços de que há traços natos nos líderes, baseando-se na premissa de que é possível transformar um indivíduo em líder com treinamento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Robbins (2010), a Teoria Comportamental distinguiu duas estruturas comportamentais: a de iniciação e a da consideração. A estrutura de iniciação relaciona-se à capacidade que o líder tem de se firmar como tal, organizando-se e posicionando-se com o intuito de alcançar determinado objetivo (foco em resultados). Por outro lado, a estrutura de consideração está relacionada diretamente com o sentimento das pessoas para com o líder a partir do comportamento dele, que pode ser amigável, respeitador, prestativo, etc., gerando sentimentos como confiança, respeito ou admiração (foco nas pessoas).

As Teorias Contingenciais, por sua vez, contemplam outra linha de pesquisa referente à liderança. É a partir dessas teorias que são incorporados aos estudos dessa temática a influência que a liderança sofre do contexto em que está sendo exercida (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). De acordo com o modelo contingencial, a eficácia de um líder depende da interação entre três elementos: o estilo de liderança adotado, o papel que o líder ocupa no contexto e as características do meio em que a liderança está sendo exercida (JONES; GEORGE, 2008).

Segundo Jones e George (2008), alguns modelos contingenciais de liderança ganharam mais destaque entre os pesquisadores, tais como o modelo de Fiedler, a teoria do caminho-objetivo de House e o modelo de substitutos do líder. De maneira complementar, Robbins (2010) destaca ainda a teoria da liderança situacional e o modelo de participação e liderança.

Além das teorias tradicionais, já apresentadas, há ainda as teorias consideradas modernas, que se referem às lideranças transacional, transformacional e carismática. Essas três teorias seguem um viés de estudo na qual as características e comportamentos dos líderes são imprescindíveis para determinar o tipo de liderança que é exercido (GOMES; CRUZ, 2007).

O líder transacional estabelece com seus liderados uma relação de trocas. Esse líder utiliza o poder que lhe foi atribuído para exigir o cumprimento de tarefas e, em reconhecimento ao trabalho realizado, dá algum tipo de recompensa (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

Contrapondo a liderança transacional, o conceito da liderança transformacional remete à capacidade de o líder ser seguido pelos outros devido a um ideal comum. Nesta

perspectiva, o líder tem o papel de fomentar uma visão que será compartilhada pelos membros de sua equipe e que irá levar à maior coesão dos esforços de todos (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Por sua vez, na liderança carismática, é substancial ao líder ter carisma, atributo que não surge por meios externos, mas sim por fatores internos. Esses fatores são reconhecidos como um conjunto de características que, ao serem combinadas de forma objetiva, tornam-se atraentes do ponto de vista dos liderados (SILVA; CARVALHO NETO, 2012).

Para Chavaglia et al. (2013), é imprescindível ao líder carismático apresentar autoconfiança, determinação, estímulo intelectual, ter oratória capaz de cativar os ouvintes e também inspirar outras pessoas. Ainda segundo os mesmos autores, nesse tipo de liderança, não basta que apenas os liderados confiem em seu líder, mas que o líder também confie em seus liderados; ademais, outros aspectos que caracterizam o líder carismático incluem a integridade e o senso de justiça, além da expectativa positiva quanto ao desempenho de sua equipe e uma visão clara de futuro.

2.2 Recrutamento interno nas organizações

As organizações, ao constatarem necessidade de contratar novos funcionários, recorrem a uma prática comum chamada de recrutamento, que se dá com a busca por atrair candidatos que tenham as qualificações necessárias para assumirem os cargos disponíveis (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Para realizar o recrutamento, podem-se utilizar algumas abordagens, como, por exemplo, divulgar as vagas em meios de comunicação, recorrer ao quadro de funcionários, etc. Conforme analisado por Cassiano et al. (2016), um dos meios mais eficazes de divulgação na atualidade é a Internet, principalmente via redes sociais criadas para esse fim. Almeida e Cavalcanti (2014) ainda ressaltam, além da Internet, as mídias diversas e a consulta ao banco de dados da própria organização contratante.

Após o recrutamento, é realizada a seleção dos candidatos de acordo com as características mais apropriadas a cada vaga, sendo que, para que a empresa tenha à sua disposição bons candidatos para essa seleção, é necessário que o recrutamento seja eficaz, ou seja, que seja capaz de conseguir despertar interesse de um numeroso grupo de pessoas qualificadas (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Logo, o recrutamento pode ser compreendido como um caminho de duas vias, porque não basta ofertar uma vaga, é necessário que os profissionais se sintam atraídos e queiram concorrer a ela (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Cohen et al. (2017), em seus estudos, analisam que, atualmente, os profissionais que estão em busca de um emprego interessam-se pela conduta socioambiental que as empresas possuem, além dos ganhos financeiros oferecidos por ela a seus funcionários. Já para Souza et al. (2015), os profissionais são atraídos pela possibilidade de crescimento dentro da organização, pela possibilidade de aprendizado constante e pelo reconhecimento ligado à meritocracia.

As organizações podem optar pelo recrutamento interno ou externo. O recrutamento externo refere-se à busca por novos profissionais no mercado de trabalho para a empresa, o que traz como benefícios a aquisição de competências das quais a empresa contratante ainda não dispõe e a diversidade de pontos de vista (ALMEIDA; CAVALCANTI, 2014). Na atualidade, existe uma quantidade considerável de métodos de recrutamento externo, cuja escolha impacta diretamente na qualidade do profissional a ser contratado, assim como em possíveis problemas relacionados à retenção, absenteísmo e produtividade dos indivíduos recém-contratados (BREAUGH, 2013).

Já o recrutamento interno remete à busca dentro da própria organização por um funcionário que tenha o perfil requerido para preencher a vaga que se encontra não preenchida, levando, muitas vezes, à promoção de um profissional para ocupar um cargo superior ao que ele possuía (BAYO-MORIONES; ORTÍN-ÁNGLE, 2006).

O recrutamento interno pode ser considerado uma ferramenta de retenção de funcionários, pois os profissionais preferem trabalhar em um local onde tenham possibilidade de crescer em sua carreira. Além disso, essa abordagem é recomendada quando o capital intelectual requerido é raro, ou seja, difícil de ser encontrado no mercado, e quando os investimentos já realizados em treinamento do funcionário foram elevados, ou ainda quando a organização está localizada em um local que seja de difícil acesso ou onde os moradores tenham acesso a poucos recursos, o que dificulta a atração de outros trabalhadores (BAYO-MORIONES; ORTÍN-ÁNGLE, 2006).

Outra vantagem do recrutamento interno é que contribui para motivar o colaborador na busca por melhorar seu desempenho individual, apesar de que, para as empresas que necessitam de trabalho coletivo e de criatividade, essa vantagem se torna uma desvantagem, caso a competição se sobressaia à colaboração entre os membros de uma equipe e a livre

criação seja sufocada por um ambiente hostil e competitivo em demasia (BAYO-MORIONES; ORTÍN-ÁNGEL, 2006; MAZON; TREVIZAN, 2000).

De qualquer forma, seja pelo baixo custo, pela rapidez ou ainda pelo menor risco devido ao conhecimento prévio dos candidatos, o recrutamento interno é uma opção interessante para as empresas (MAZON; TREVIZAN, 2000).

Contudo, optar por promover um funcionário pode tornar-se um problema quando não se verifica se ele tem o perfil necessário para desempenhar adequadamente as atribuições inerentes ao novo cargo (BAYO-MORIONES; ORTÍN-ÁNGEL, 2006), dando origem ao fenômeno que se convencionou denominar de Princípio de Peter.

O Princípio de Peter estabelece que os funcionários que têm seu desempenho elevado em uma função tendem a ser promovidos até chegar à sua incompetência, sendo que, quando chegam nesse nível, acabam falhando e prejudicando a organização (PETER; HULL, 1969).

De acordo com Romaine (2014), o Princípio de Peter pode ocorrer em diferentes situações como, por exemplo, no caso de uma pessoa que está acostumada a liderar uma equipe que é unida e colaborativa, é promovida e passa a liderar um grupo de profissionais disfuncional, apresentando dificuldades que antes não apresentava por talvez não ter o perfil para lidar com esse novo contexto.

As organizações enfrentam inúmeras dificuldades no seu cotidiano, sendo que uma parcela delas provém da inabilidade de seus líderes. Mazon e Trevizan (2000) citam vários problemas que envolvem os recursos humanos no meio empresarial, como absenteísmo, processos maus executados, acidentes no trabalho e falhas de comunicação, ao passo que Pinho et al. (2016) relacionam esses problemas ao clima organizacional e ao comportamento dos líderes. Nesta mesma linha, Romaine (2014) sustenta que um líder que não apresenta um bom desempenho em sua função gera desordem entre seus liderados, não conseguindo obter bons resultados.

Inferese, portanto, que a promoção de um profissional pouco preparado para ocupar um cargo de chefia traz diversas consequências negativas para a organização (PINHO et al., 2016), evidenciando a necessidade de uma análise mais minuciosa dos funcionários candidatos a funções de liderança.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratório-descritiva de caráter qualitativo. A pesquisa do tipo exploratório permite aos pesquisadores mais flexibilidade

para se adquirir uma visão geral do fenômeno estudado (GIL, 2008; COOPER; SCHINDLER, 2016). Por sua vez, a pesquisa descritiva permite que se examinem relações, características e comportamentos (GIL, 2008). Por fim, a opção pela abordagem qualitativa permitiu que fossem exploradas, com profundidade e maior detalhamento, as percepções dos indivíduos que vivenciam a realidade estudada (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O método escolhido para realizar essa pesquisa foi o estudo de caso. No entendimento de Yin (2010), tal método é uma estratégia de pesquisa que abrange uma investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo, inserido em uma realidade contextual, seja ele de cunho organizacional, individual, social ou político. O estudo de caso, ainda segundo o mesmo autor, contribui para a compreensão de determinados fenômenos.

A coleta de dados foi operacionalizada por meio de análise documental, com o intuito de compreender o processo de promoção na organização estudada, e condução de entrevistas em profundidade. Este tipo de entrevista é realizado individualmente, a partir de um roteiro semiestruturado, ou seja, existe a possibilidade de se apresentarem questões ao entrevistado que não haviam sido previamente definidas pelo entrevistador (GIL, 2008; GERHARDT, 2009).

A entrevista em profundidade é indicada quando se deseja obter informações mais detalhadas e aprofundadas quanto às experiências e percepções dos entrevistados, para compreender a real situação do fenômeno estudado (POUPART, 2008), como é o caso da presente pesquisa.

Foram entrevistados 12 funcionários de uma mesma organização, sendo quatro profissionais promovidos recentemente a cargos de chefia, dos quais dois atuam no setor administrativo e dois no operacional, além de oito subordinados imediatos, dois de cada chefe entrevistado.

A organização escolhida para se realizar a pesquisa é uma cooperativa de consumo que atua no Estado de Minas Gerais, fundada no final do século XX. Foi criada devido às dificuldades de abastecimento de itens de consumo que a cidade enfrentava na época.

A primeira instalação dessa organização situava-se em um prédio de terceiros e possuía pouco mais de 250 m². Posteriormente, foi construída sua sede em um terreno de 50 mil metros quadrados. Teve, em seu auge, mais de 400 funcionários e cerca de 25 mil cooperados, possuindo quatro lojas. Todavia, devido à crise econômica que se instalou no país depois de 2013 e ao desastre ambiental ocorrido em 2015 na região onde se situa, a cooperativa fechou três lojas em menos de um ano, mantendo, na atualidade, apenas a loja matriz.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Percepção dos líderes recém-promovidos

Os funcionários designados para realizar as entrevistas dos líderes foram aqui denominados C1, C2, C3 e C4, sendo que C1 e C2 trabalham na área administrativa da cooperativa, enquanto os entrevistados C3 e C4 na parte operacional.

C1 iniciou suas atividades na organização no ano de 2010 no cargo de Analista de Sistemas, assumiu a coordenação do departamento de Tecnologia de Informação (TI) em 2015 e, posteriormente, tornou-se também responsável pela coordenação da manutenção em 2016. O entrevistado C2 foi contratado em 2003, promovido em 2014 a supervisor de controle interno e de perdas e, aproximadamente um ano após sua promoção, assumiu, em 2016, a coordenação da fiscalização e do recebimento de mercadorias. Os outros dois entrevistados foram contratados como operadores de caixa, C3 em 2010 sendo e C4 em 2006; ambos foram promovidos ao cargo de encarregado de reposição de mercadorias em 2016.

O entrevistado C2 relatou que escalar os funcionários para trabalhar e folgar, advertir, distribuir tarefas, além de decidir qual subordinado será desligado da empresa em caso de redução no quadro de funcionários são decisões de responsabilidade dele. Já o entrevistado C1 afirmou ser de sua responsabilidade todo o departamento de TI e manutenção, inclusive decisão de compras de *softwares* e equipamentos. Já os entrevistados C3 e C4 afirmaram que decidem apenas sobre o remanejamento de seus subordinados, dependendo do fluxo de serviço; advertências, possíveis promoções ou demissões ficam a cargo do gerente das lojas. As dificuldades que os entrevistados relataram enfrentar nos cargos de chefia incluem os contratemplos que surgem com algum funcionário, ou ocorrências que diferem dos procedimentos da cooperativa.

Ao serem indagados acerca da concepção de liderança, os entrevistados C1 e C2 afirmaram que o líder deve ser um exemplo a ser seguido, uma pessoa que motive a sua equipe e que busque atingir metas da organização com uma boa dinâmica. Por sua vez, o entrevistado C4 afirmou que o líder deve direcionar e ajudar a equipe, inclusive com problemas pessoais, para que os liderados tenham um bom desempenho. Em contrapartida, os entrevistados C2 e C3 afirmaram que o líder não deve se deixar envolver pelo lado pessoal, e ainda deve tratar de forma igual todos os liderados.

Segundo o entrevistado C1, as competências que teve que desenvolver para fazer jus a uma promoção estavam relacionadas à gestão de pessoas, além de ter que adquirir o hábito de ouvir mais e ser capaz de se motivar e a outras pessoas. Os entrevistados C3 e C4 não tinham uma percepção muito clara do que precisariam desenvolver para assumir um cargo de liderança. Por sua vez, C2 afirmou já ter um espírito de liderança, de comando, assim, precisou apenas desenvolver maior conhecimento técnico da área de atuação, por ser diferente daquela em que atuava antes.

Ao serem indagados acerca de qual competência eles perceberam que deveriam aprimorar depois de promovidos, todos afirmaram que precisaram aprender a gerir os subordinados, seja no trato do dia-a-dia, no momento de aplicar uma advertência ou ainda no trato das diferenças entre os liderados. C1 relatou ainda que teve que melhorar seu relacionamento com outros funcionários do mesmo nível hierárquico.

Quando questionados sobre o que os fizeram ser promovidos em detrimento dos outros funcionários C1, C2 e C3 citaram que buscam solucionar problemas e atender as necessidades da empresa, são comprometidos e “vestem a camisa”. C1 ainda destacou que um diferencial foi possuir graduação e especialização e a busca constante de novos conhecimentos. C2 afirmou que o que ajudou a conseguir o cargo foi, também, a indicação de outras pessoas e ter muitos anos de prestação de serviços à organização. C3 acrescentou que sua agilidade foi também um ponto que o diferenciou dos demais. No caso do entrevistado C4, ele disse não saber o que o levou a ser promovido, uma vez que nunca almejou ser supervisor, mas acredita que sua responsabilidade com o trabalho pode ter influenciado.

Quando se perguntou aos entrevistados se eles exerciam uma liderança mais centralizadora ou participativa, a fala inicial dos quatro entrevistados indicou que todos optam pela liderança participativa. Todavia, enquanto os entrevistados C1, C2, C3 conseguiram exemplificar de que forma isso ocorre na prática, o entrevistado C4 não deu nenhum sinal de que permite a participação dos liderados nas decisões.

O entrevistado C1 também relatou que auxiliar os subordinados é o principal papel que desempenha, e que delega funções e tenta fazer o acompanhamento das tarefas no dia a dia, mas só consegue fazê-lo efetivamente em uma reunião semanal. C2 acredita que seu papel é acompanhar e avaliar os funcionários, e indicou que sua maior dificuldade reside na gestão dos colaboradores que tumultuam o trabalho por já estarem desmotivados. Os entrevistados C3 e C4 acreditam que seu papel é auxiliar na organização e alocação dos

funcionários para o trabalho. C3 ainda afirmou que enfrenta dificuldade para se portar e ajudar pessoas desmotivadas.

Todos os entrevistados responderam positivamente quando foram perguntados se era sua função desenvolver os subordinados. O entrevistado C1 afirmou que dá, aos seus funcionários, tarefas que os desafiam, para que assim eles aprendam e desenvolvam suas habilidades. C2 relatou que, com acompanhamento, dá espaço e autonomia para os funcionários, além de apontar seus erros e acertos. C3 e C4 relataram que ajudam por meio de elogios, de conversas e exemplo, para que o trabalho seja feito corretamente e dentro dos procedimentos da empresa.

Todos os entrevistados informaram que são respeitados como chefes. No entanto, os entrevistados C2, C3 e C4 relataram que houve momentos em que foram confrontados e até mesmo desrespeitados por alguns subordinados, principalmente no início, logo quando assumiram os cargos de chefia.

Ao serem interrogados se se sentem confortáveis atuando no atual cargo, a resposta de todos foi positiva. O entrevistado C1 relatou que o que gera um certo desconforto é a dificuldade de conviver bem com seus pares, uma vez que seu setor presta serviços aos demais setores da empresa, surgindo intrigas e acusações pela demora em se atender um chamado. C3 e o C4 afirmaram que o desconforto que é gerado pelo cargo que ocupam pode ser atribuído à grande quantidade de trabalho durante os dias de maior movimento. Por fim, C2 relatou desconforto apenas em ter pessoas na equipe que não o respeitam, o que ocorre por não quererem continuar na empresa e não serem demitidos por decisão de superiores.

Três dos quatro entrevistados consideram que possuem inteligência emocional. Porém, quando foi solicitado para exemplificarem alguma vez em que lhes tenha faltado essa competência, apenas um deles afirmou não se lembrar de nenhuma situação. Um dos entrevistados, inclusive, que afirmou ter inteligência emocional, acabou se contradizendo quando foi exemplificar sua conduta, ao relatar que, quando ocorreram situações de confronto com subordinados, ele perde o controle.

Apenas o entrevistado C2 relatou que, em alguns momentos, não tem autocontrole e nem automotivação suficiente e que ainda deixa transparecer o seu estado de humor para sua equipe. Ele ainda relatou que isso gera desconforto e até mesmo revolta nos subordinados, que acabam desmotivados.

Todos os entrevistados também relataram que acreditam ter a confiança de suas equipes. C1 relatou que, ao demonstrar uma boa índole, incentivar e demonstrar confiança na equipe, ganhou a confiança de seus liderados. Para C2, a confiança é uma via dupla e, por

ele confiar em sua equipe, eles também confiam nele. Já o entrevistado C3 acredita que seus liderados confiam nele por dar tratamento igual a todos da equipe e por procurá-la para solucionar os problemas que surgem dentro da organização. Finalmente, C4 expôs que sua autenticidade faz seus subordinados confiarem nele a ponto de o procurarem para relatar problemas de cunho pessoal.

Ao fim das entrevistas, os líderes foram indagados quanto aos desafios que enfrentavam para manter a equipe coesa e o que faziam para que seus liderados tivessem maior engajamento no trabalho. Todos os entrevistados relacionaram dificuldades para harmonizar as relações interpessoais entre os membros da equipe e lidar com as diferenças entre eles e com o aspecto emocional de cada um. Os líderes C1 e C2 também informaram que, para aumentar o engajamento de suas equipes, eles valorizam cada membro, mostrando que todos são importantes e necessários; já os líderes C3 e C4 ressaltam, em reuniões, a importância da organização para eles, pedindo que cada um demonstre interesse e compromisso no trabalho.

4.2 Percepção dos subordinados

Também foram entrevistados oito liderados, aqui denominados de S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7 e S8. Os entrevistados S1 e S2 são subordinados de C1, e atuam na organização desde 2004 e 2014, respectivamente, ocupando os cargos de técnico em informática e operador de eletromecânica. S3, que foi contratado em 2015 como estagiário, e S4, ocupante do cargo de auxiliar de escritório, trabalham sob liderança de C2. S5, ocupante do cargo de conferente de carga e descarga, e S6, que começou a trabalhar na cooperativa em 2010 no cargo de operador de câmaras frias, são ambos liderados por C4. Sob a supervisão de C3, foram entrevistados S7, que começou a trabalhar em 2013 na organização ocupando o cargo de vendedor II, e S8, contratado em 2007 para ocupar o cargo de operador de caixa.

Quando os entrevistados foram questionados acerca do que um líder deve ser ou fazer, o saber ouvir foi um aspecto citado por todos eles. Ter uma boa relação interpessoal e fazer existir a comunicação com os liderados foram características adicionais apontadas pelos entrevistados S1, S2 e S4, e apresentar integridade, saber comandar, ser transparente, imparcial, prestativo, ajudar quando necessário e saber motivar foram características apontadas pelos entrevistados S3, S5, S6, S7 e S8.

Ao compararem as características que eles acreditam que um líder deve ter com aquelas que seus líderes efetivamente têm, os entrevistados S1, S2, S3 e S4 destacaram o

bom relacionamento interpessoal, boa comunicação e comando de seus chefes. Os entrevistados S5 e S6 associaram a seu líder o respeito e o saber ouvir. Por fim, os entrevistados S7 e S8 associaram o saber ouvir ao seu líder, bem como a prontidão em ajudá-los quando necessitam.

Sete entrevistados afirmaram que o relacionamento com seu superior imediato é muito bom. Três ainda afirmaram que seus chefes não precisam desenvolver nada além do que eles já possuem, por acreditarem que são ótimos líderes. Os demais entrevistados apontaram alguns caminhos de melhoria. S1 afirmou que seu líder deve ser mais transparente, principalmente com as informações. Para S2, seu chefe deve ser mais prestativo e presente. O entrevistado S3 sugeriu que seu chefe deveria ter mais foco no trabalho do departamento. Já o profissional S5 afirmou que seu chefe deve desenvolver mais a paciência. E o entrevistado S8 respondeu que seu chefe deveria ser imparcial e tratar todos da mesma forma, investir mais tempo no diálogo e incentivar mais a equipe.

Ao se indagar cada entrevistado acerca do quão justo ele julga ser seu chefe, foram obtidas respostas divergentes para o mesmo líder. Os entrevistados S1 e S2 concordam que seu líder nem sempre é justo, por se preocupar somente com as necessidades da empresa, mas discordaram quanto ao tratamento igualitário: para S1, o chefe trata a todos da mesma forma, enquanto que, para S2, isso acontece apenas dentro do departamento deles. O subordinado S3 acredita que seu chefe é justo com ele, porém acredita que não o seja com os demais; apesar disso, relatou que ele trata a todos no setor da mesma forma. S4 respondeu que nem sempre seu chefe é justo por se exceder nas cobranças em atividades mais complexas. Os entrevistados S5 e S6 concordaram que seu líder é justo e que trata a todos da mesma forma. Já os entrevistados S7 e S8 divergiram a respeito de seu líder: enquanto S7 afirmou que o líder é justo e trata igualmente a todos, S8 relatou o contrário, por acreditar que o supervisor protege e privilegia pessoas mais próximas a ele.

Quando questionados se o líder era paciente e se estimulava o aprendizado de toda a equipe, os entrevistados S1, S2, S3, S4 e S8 disseram que seus respectivos supervisores não eram pacientes e, ao contrário, atribuíram-lhes características como nervosismo e agitação excessiva; já os outros três afirmaram que seus chefes eram pacientes. No que diz respeito ao estímulo ao aprendizado, S1, S3, S6 e S8 afirmaram que não associam esse tipo de comportamento a seus líderes, ao passo que S2, S4, S5 e S7 sustentaram que seus chefes estimulam o aprendizado dos subordinados.

Para os entrevistados S1, S4, S5, S7 e S8, seus líderes têm conhecimento suficiente para serem referências dentro da equipe; para os entrevistados S3 e S6, não; já para S2, seu líder tem conhecimento suficiente em uma das áreas em que atua, porém, na outra não.

De forma complementar, quando questionados se o chefe era sua referência técnica, os profissionais S1, S2, S3, S6 e S8 disseram que não, seja por já conhecerem o trabalho antes que o atual chefe assumisse o cargo, por buscarem aprender sozinhos ou ainda pela falta de conhecimento atribuída ao superior. Os outros três entrevistados (S4, S5 e S7) relataram que seu líder era sua referência técnica no departamento.

S1, S2 e S8 relataram também que seus líderes não ensinam o trabalho aos subordinados por falta de tempo ou mesmo de dedicação. Já S3 sustentou que seu líder procura ensinar o trabalho, porém ele não tem conhecimento suficiente para fazê-lo adequadamente. S4, S5 e S7 disseram que seus chefes se dedicam a ensinar principalmente os novatos, sem experiência.

Ao serem questionados se o chefe teve alguma dificuldade para liderar a equipe e se apresentou alguma mudança comportamental depois de promovido, seja ela positiva ou negativa, o entrevistado S1 afirmou que apenas na transição pode ser que tenha ocorrido alguma tensão, mas apenas pela responsabilidade do cargo, não pela dificuldade de liderar a equipe. S4 sustentou que a falta de conhecimento do trabalho no setor dificultou ao chefe liderar a equipe. Os entrevistados S5 e S7 também relataram que a dificuldade que houve foi apenas inicial, sendo que S5 ressaltou que seu chefe ficou mais proativo para resolver os problemas e que não mudou a forma de tratar a todos, enquanto S7 afirmou que seu chefe ficou mais próximo da equipe com o tempo. S8 relatou que seu chefe não teve dificuldade com a equipe por já os conhecer, porém afirmou que ele tem dificuldade de separar as amizades e o trabalho, e ainda relatou a dificuldade de ele ter e dar sua opinião na empresa, uma vez que ainda depende de outras pessoas para se firmar.

Dos oito entrevistados, apenas um deles relatou que o desempenho do chefe é pior na função atual do que na anterior (antes da promoção), por considerar que ele era um bom funcionário no departamento em que atuava antes, porém sem conhecimento do departamento cuja chefia ele assumiu.

Os entrevistados S1, S2, S4, S5, S6 e S7 afirmaram também que o fato de seus chefes terem ocupado um cargo hierarquicamente inferior ajuda no desempenho das funções inerentes ao cargo atual, por já terem experiência nas tarefas desempenhadas pelos subordinados. Esses mesmos profissionais ainda ressaltaram que esse fato se torna um fator de motivação para os funcionários que almejam crescer na organização.

Segundo os entrevistados S1 e S2, seu líder informa a toda equipe os erros que aconteceram no setor, durante as reuniões semanais, sem expor nenhum membro; além disso, os dois ainda afirmaram que seu chefe tenta primeiro solucionar os problemas internamente e assume a culpa pelos erros da equipe quando abordado pelos superiores ou pares. Por sua vez, os entrevistados S3 e S4 ressaltaram que seus chefes apontam os erros aos funcionários assim que eles ocorrem, tenta os solucionar e, quando esse erro tem proporção maior, ele o assume para si, diante dos supervisores. Para os entrevistados S5, S6 e S7, seus chefes se exaltam com os erros e os apontam para quem errou e como se deve proceder, normalmente de forma reservada, assumindo perante seus superiores só erros que eles mesmos cometeram. Já para o subordinado S8, seu chefe aponta os culpados pelos erros, sem se preocupar em expor o funcionário.

Ao serem indagados se o líder estimula o diálogo, se é aberto a sugestões e se ele dá *feedback* à equipe, todos os entrevistados responderam afirmativamente. Porém, os subordinados, S4, S5, S7 e S8 ressaltaram que isso ocorre com baixa periodicidade e de forma precária, porque seus supervisores normalmente não aceitam as sugestões, sempre prevalecendo o que eles desejam enquanto chefes da equipe.

Dos oito entrevistados, dois admitiram que seus líderes não são transparentes no cotidiano e que percebem algumas mentiras contadas por ele. Outros dois entrevistados responderam que nem sempre os seus líderes são transparentes por não repassarem algumas informações. Já os outros quatro entrevistados afirmaram que seus chefes são transparentes.

Quando questionados se o chefe apresenta variações de humor, seis entrevistados responderam positivamente; apenas S5 e S6 responderam que isso não ocorre. Por outro lado, apenas dois entrevistados relataram que os chefes não sabem separar a vida pessoal da profissional e que isso atrapalha o rendimento do trabalho.

Todos os entrevistados afirmaram que seus líderes tratam respeitosamente a todos os subordinados. S8 ainda relatou que o líder se coloca no lugar do outro, enquanto S1 e S5 destacaram que, até mesmo ao chamar atenção de algum funcionário, seus líderes fazem isso educadamente, sem agredir ninguém verbalmente.

Finalizando a entrevista, o entrevistado S1 relatou que não vê problemas para seu chefe liderar a equipe e comentou ainda que para o mesmo se tornar um líder mais efetivo deveria dedicar mais tempo para estar junto à equipe e controlar melhor o tempo para atender as duas áreas que ele coordena. Para S2, a dificuldade de seu chefe se dá apenas pelo volume de trabalho e escassez de recursos, tanto materiais e humanos; ele ainda afirma que para seu líder ser mais efetivo é necessário que esteja mais disponível à equipe. Os entrevistados S3

e S4 indicaram que para seu líder se tornar mais efetivo é necessário que ele conheça mais as atividades do departamento para ser capaz de repassar esse conhecimento aos liderados, através de treinamentos e no cotidiano. Já o entrevistado S5 comentou que a dificuldade de seu chefe reside na falta de paciência e que ele deve perceber que nem todas as pessoas são iguais ou agem da mesma maneira. S7 afirmou que conseguir controlar as emoções é a maior dificuldade que seu chefe enfrenta e que para ele se tornar um líder mais efetivo deve ser mais firme em suas decisões. Por fim, para o entrevistado S8, seu chefe tem dificuldade de se impor como líder e saber chamar a atenção da equipe quando necessário, sendo essencial que aprenda a separar as amizades e o trabalho.

4.3 Análise dos resultados

Primeiramente, compararam-se as respostas dadas pelos profissionais ocupantes de cargos de chefia e aquelas fornecidas por seus subordinados, com o intuito de se levantarem possíveis discrepâncias entre elas.

E, ao confrontar as respostas dos líderes e dos subordinados, é possível identificar algumas divergências. Enquanto os chefes focaram que um líder deve comandar e motivar, os subordinados deram ênfase em características como saber ouvir e tratar a todos igualmente.

Todos os líderes afirmaram que exercem uma liderança participativa, e que é sua função desenvolver seus subordinados. Porém, nas respostas dos subordinados ficou evidente que, em alguns casos, o líder exerce uma liderança centralizadora, não aceitando sugestões e opiniões, e dedica pouco tempo para ensinar a equipe.

Quando questionados a respeito da própria inteligência emocional, os chefes afirmaram acreditar que a possuem bem desenvolvida. Todavia, alguns subordinados relataram variações de humor e dificuldade de separar a vida pessoal e o trabalho por parte de seus líderes.

Por fim, enquanto os chefes acreditam que necessitam desenvolver mais a capacidade de gestão dos funcionários, o que inclui, na visão deles, comandar e motivar os membros de sua equipe, os subordinados ressaltam que seus supervisores devem melhorar a comunicação e se tornarem mais presentes e participativos.

Com isso, percebe-se que, muitas vezes, a visão que os líderes possuem a respeito do próprio desempenho e dos pontos que devem melhorar não condiz com a percepção de seus

liderados, o que evidencia a necessidade de maior diálogo entre ambos e de as organizações investirem continuamente no desenvolvimento de lideranças.

Ao comparar a teoria consultada com a percepção dos entrevistados acerca da liderança, é perceptível um equívoco quanto ao papel atribuído ao líder. Os líderes afirmaram que uma de suas atribuições era motivar seus liderados; contudo, autores como Robbins, Judge e Sobral (2010), Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) e Jones e George (2008) afirmam que cabe ao líder orientar e coordenar sua equipe para que cumpra as tarefas estabelecidas, a fim de se atingir um determinado objetivo, ou seja, não se trata de uma relação de cunho motivacional.

Ao decorrer da entrevista, também ficou evidenciado, tanto na visão dos ocupantes de cargos de chefia quanto dos subordinados, que alguns líderes não possuíam autoridade formal em relação a seus liderados, seja para advertir ou mesmo realizar o desligamento de algum membro de sua equipe, dependendo de outros superiores para tal. Contrapondo-se a essa situação, a teoria comportamental afirma que, para ter eficácia, é necessário que o líder consiga coordenar e comandar sua equipe, sem depender da intervenção de outros para realizar seu trabalho (ROBBINS, 2010).

Muitos dos líderes afirmaram realizar uma liderança participativa, porém, percebeu-se, no decorrer das entrevistas, que eles exerciam uma liderança centralizadora por ser este o estilo mais usual na organização estudada. Neste sentido, as teorias contingenciais indicam que é comum que o contexto e o meio organizacional influenciem o líder (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Assim, percebe-se que algumas vezes a tentativa de exercer um desejado estilo de liderança encontra resistência na própria cultura organizacional.

Complementarmente, a narrativa de alguns entrevistados evidenciou a falta de conhecimento e treinamento dos chefes recém-promovidos, o que, segundo Pinho et al. (2016) e Bayo-Moriones e Ortín-Ángle (2006), torna-se um obstáculo para que o profissional desempenhe bem suas novas funções.

Por fim, uma parcela dos subordinados afirmou que o fato de seu chefe ter sido promovido leva a maior motivação por parte daqueles que almejam crescer dentro da organização. Essa motivação é assinalada por Bayo-Moriones e Ortín-Ángle (2006) e Mazon e Trevizan, (2000) como sendo uma das vantagens do recrutamento interno. Mediante o exposto, constata-se que a prática de promover funcionários beneficia a organização por estimular os funcionários, devendo ser mantida e aprimorada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança refere-se à influência que determinado indivíduo exerce sobre outro (s) com a finalidade de se alcançar um objetivo. Devido à complexidade e importância dessa temática, diversas teorias foram desenvolvidas para explicá-la, que podem ser divididas em quatro grupos distintos, de acordo com o foco que adotam: os traços do líder, o comportamento do líder, a situação em que a liderança ocorre e o propósito de que se vê revestida. Apesar disso, pouco se discute a respeito das dificuldades dos indivíduos que foram recentemente promovidos a cargos de chefia.

Neste contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar as percepções de profissionais recém-promovidos a cargos de chefia e de seus subordinados, relativas à liderança exercida.

Ao analisar as entrevistas conduzidas, ficaram evidenciadas algumas divergências na percepção de líderes e liderados, podendo-se destacar que, enquanto alguns líderes tinham a percepção que era seu papel motivar a equipe para atingir uma meta, vários subordinados destacaram a importância de serem ouvidos por seus superiores.

Ademais, as percepções que os líderes possuem acerca de seu próprio desempenho divergiram do ponto de vista apresentado por seus subordinados. Enquanto os líderes veem a necessidade de aprimorar sua capacidade de gestão da equipe, os subordinados ressaltam que seus líderes devem ser mais abertos ao diálogo e estarem mais presentes no dia a dia. Esses fatos ilustram a existência de uma falha na comunicação entre as partes.

No decorrer das entrevistas, constatou-se também que existe uma falha no preparo de alguns líderes, conforme pode ser verificado nos relatos dos entrevistados, que apontaram a falta de inteligência emocional de alguns chefes por suas variações de humor e dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. Outro ponto que reforça essa questão foi a falta de conhecimento técnico dos líderes, mencionada por determinados subordinados.

A falta de preparo dos líderes pode ocasionar desgaste nas relações interpessoais entre eles e os demais membros da equipe, dificultando o cumprimento das metas e objetivos da organização. Mediante o exposto, a cooperativa estudada pode minimizar tal problema por meio de programas de desenvolvimento de lideranças e treinamento para os colaboradores já promovidos. Outra sugestão é rever os processos de promoção, com o intuito de identificar e selecionar profissionais mais preparados para assumirem um cargo de chefia.

Por fim, constatou-se que, ao optar pelo recrutamento interno, promovendo seus funcionários a cargos de chefia, a organização estudada consegue estimular seus empregados. Todavia, é necessário ressaltar que, quando o funcionário não tem conhecimento do trabalho que vai gerir, pode enfrentar dificuldades para ser aceito como líder por seus subordinados.

Este estudo contribui para as Ciências Administrativas, pois amplia o entendimento que se tem do processo de liderança, ao analisar a perspectiva de líderes e liderados. Adicionalmente, contribui para as organizações, uma vez que elas poderão utilizar-se dos resultados obtidos para refletirem a respeito de seus processos de recrutamento interno, com ênfase na promoção de profissionais a cargos de chefia.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam investigados os critérios utilizados pelas organizações para recrutamento interno. Uma segunda sugestão é o estudo das lacunas existentes especificamente no processo de comunicação entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 49-70, 2014.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24-36, 2016.

BAYO-MORIONES, A.; ORTÍN-ÁNGEL, P. Internal promotion versus external recruitment in industrial plants in Spain. **ILR Review**, v. 59, n. 3, p. 451-470, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BREAUGH, J. A. Employee recruitment. **Annual Review of Psychology**. v. 64, p. 389-416, 2013.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121, 2015.

- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. D. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.
- CASTRO, P. K. L. B.; SILVA, F. M. V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.
- CHAVAGLIA, S. R. R.; COLETA, M. F. D.; COLETA, J. A. D.; MENDES, I. A. C.; TREVIZAN, M. A. Adaptação e validação da Escala de Liderança Carismática Socializada. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 26, n. 5, p. 444-454, 2013.
- COHEN, M.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; COSTA, T. M.; FERREIRA, K. C. S. Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 21-41, 2017.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.
- GERHARDT, T. E. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M. Administração contemporânea. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.
- PETER, L.; HULL, R. **The Peter Principle: why things always go wrong**. New York: William Morrow and Company, 1969.
- PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte - MG. **Future Studies Research Journal**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2016.
- POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2010.

ROMAINE, J. The Peter Principle resuscitated: are promotion systems useless? **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 410-423, 2014.

SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SILVA, A. S.; CARVALHO NETO, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 20-47, 2012.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. MALVA, T. R. J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Caderno EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 103-120, 2015.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2008.

URANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VILELA, J. R. P. X.; CARVALHO NETO, A. Is leadership an ideology? A research project inspired by T. W. Adorno. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 15-39, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS DAS CHEFIAS

Nome:

Idade:

Cargo atual:

1. Descreva a sua trajetória profissional nesta empresa.
2. O que é um líder para você? Em outras palavras, como um líder deve se portar e quais funções deve desempenhar?
3. Quais competências foram necessárias que você desenvolvesse para ser promovido ao atual cargo de chefia que ocupa? Isso estava claro para você antes de ser promovido? De que forma?
4. O que te fez ser promovido em detrimento dos outros funcionários? Em outras palavras, como e por que a empresa optou por você?
5. Assim que assumiu o novo cargo, que tipo de competência você percebeu que ainda não tinha e que seria importante?
6. Que tipo de decisões são responsabilidade sua? Quais as dificuldades que você tem para tomar essas decisões?
7. Você exerce uma liderança mais participativa ou centralizadora? Por quê?
8. Perante seus subordinados, quais papéis ou funções você deve desempenhar? Dentre essas funções, quais geram mais dificuldades?
9. Você acredita que é sua função desenvolver seus subordinados? Em caso negativo, por que não? Em caso afirmativo, como faz isso no dia-a-dia? Têm alguma dificuldade nesse processo? Qual?
10. A sua equipe lhe respeita como chefe? Em alguns momentos, eles confundem as coisas, por já terem trabalhado anteriormente no mesmo nível hierárquico ou até na mesma equipe?
11. Você se sente confortável atuando no seu atual cargo? Quais são os pontos que geram desconforto?
12. Você considera que possui inteligência emocional (autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia e capacidade de construir relacionamentos interpessoais)? Exemplifique com situações de seu cotidiano.
13. Você poderia exemplificar situações nas quais percebeu que lhe faltou inteligência emocional em seu cargo atual? Como isso afeta seu trabalho e a relação com sua equipe?

14. Sua equipe confia em você? Como eles demonstram isso? E o que você faz/fez para que eles confiassem (ou não) em você?
15. Quais são os principais desafios que você enfrenta para manter sua equipe coesa? E para fazê-la dar o melhor de si no trabalho?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS OS SUBORDINADOS

Nome:

Idade:

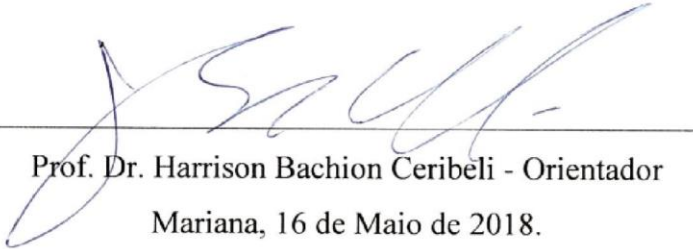
Cargo atual:

1. Descreva a sua trajetória profissional nesta empresa.
2. Na sua visão, o que um bom líder deve ser ou fazer?
3. Quais desses itens citados por você na questão anterior você associa com o seu líder?
Dê exemplos cotidianos.
4. E quais são os pontos que você considera que seu chefe deva desenvolver mais, dentre aqueles citados anteriormente? Cite exemplos.
5. Como é o seu relacionamento com sua chefia imediata? Quais pontos desse relacionamento podem ser melhorados e por quê?
6. Você considera seu chefe justo? Ele trata a todos da mesma forma? Exemplifique sua resposta.
7. Seu chefe é paciente e estimula o aprendizado de toda a equipe? Exemplifique comportamentos que ilustrem sua resposta.
8. Seu chefe conhece o trabalho o suficiente para ser uma referência dentro da equipe e ensiná-lo aos outros? Ele é sua referência técnica? Ele se dedica a ensinar o trabalho aos subordinados? Se sim, como?
9. Ao ser promovido, seu chefe apresentou algum tipo de dificuldade para liderar a equipe? Qual (is)?
10. Você observou alguma mudança positiva no comportamento de seu chefe depois que ele foi promovido? Qual (is)?
11. Você observou alguma mudança negativa no comportamento de seu chefe depois que ele foi promovido? Qual (is)?
12. Seu chefe, antes de ocupar esse cargo, possuía um cargo hierarquicamente inferior e cresceu na empresa. Você acha que isso lhe ajuda ou atrapalha para desempenhar o cargo de chefia atual? Por quê?
13. Como seu chefe lida com os erros da equipe? Exemplifique sua resposta.
14. Ele é aberto a sugestões e estimula o diálogo? Exemplifique sua resposta.
15. Seu chefe é aquele profissional que assume junto aos liderados os problemas e erros ou é aquele que busca culpados para se eximir da responsabilidade pelas falhas? Exemplifique.

16. Ele costuma dar feedback aos subordinados? Se sim, como faz isso?
17. Seu chefe é transparente no dia-a-dia? Que tipo de comportamentos dele fazem você ter essa visão?
18. Você percebe em seu chefe variações de humor? Ele sabe separar a vida profissional da vida pessoal? Ele é sempre respeitoso com os subordinados? Exemplifique.
19. Quais são, ao seu ver, as dificuldades que seu chefe possui para liderar a equipe?
20. O que seria necessário ele se tornar um líder mais efetivo?

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna PAOLLA RODRIGUES ARAÚJO DOS SANTOS, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE LÍDERES RECÉM-PROMOVIDOS A CARGOS DE CHEFIA E SEUS SUBORDINADOS”, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador

Mariana, 16 de Maio de 2018.