

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA BURGER COSTA

**PERCEPÇÕES SOBRE PROGRAMAS DE LIDERANÇAS EM EMPRESAS DO
SETOR DE VAREJO**

CURITIBA

2022

BRUNA BURGER COSTA

**PERCEPÇÕES SOBRE PROGRAMAS DE LIDERANÇAS EM EMPRESAS DO
SETOR DE VAREJO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Ms. Bruno Eduardo Slongo Garcia

CURITIBA

2022

PERCEPÇÕES SOBRE PROGRAMAS DE LIDERANÇAS EM EMPRESAS DO SETOR DE VAREJO

BRUNA BURGER COSTA

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar qual a percepção dos trabalhadores do varejo em relação aos programas de liderança para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa, com pesquisa em campo aplicada através de questionário. As respostas foram analisadas por meio da estatística descritiva e a árvore máxima de palavras. Como resultado identificou-se que as ações direcionadas ao desenvolvimento de lideranças são praticadas nas empresas, porém na percepção da amostra ainda existem oportunidades de maior aproveitamento nas capacitações. Foi indicado que os treinamentos poderiam mais bem estruturados e incentivados por parte das organizações. Por fim, para estudos futuros sugere-se que ampliar a base de respondentes e realizar um comparativo em diferentes regiões do Brasil.

Palavras-chave: Liderança. Programas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This work aims to identify the perception of retail workers in relation to leadership programs to achieve the proposed objective, qualitative research was carried out, with field research applied through a questionnaire. The answers were analyzed using descriptive statistics and the maximum word tree. As a result, it was identified that actions aimed at leadership development are practiced in companies, but in the perception of the sample there are still opportunities for greater use in training. It was indicated that training could be more structured and encouraged by organizations. Finally, for future studies, it is suggested to expand the base of respondents and make a comparison in different regions of Brazil.

Keywords: Leadership. Programs. Development.

1 INTRODUÇÃO

Formar lideranças para conduzir o barco no mar revolto do mundo contemporâneo é o maior desafio atual corporativo (ROCHA, 2017). Com as transformações pelas quais o mundo está passando, líderes são cada vez mais requeridos no mercado de trabalho.

Uma definição rebuscada de liderança considera como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas (KOUSES e POSNER, 1997). O líder cada vez mais é observado como um elemento primordial para o sucesso das organizações e representam um fator de vantagem competitiva.

Consoante ao contexto apresentado, os debates sobre liderança compõem um tema abundante na literatura. Entretanto, existem poucas pesquisas a respeito de programas de desenvolvimento para lideranças em organizações de varejo, conforme pesquisa bibliográfica realizada, sendo assim este estudo torna-se relevante.

O varejo demonstra claramente sua importância conforme competitividade do setor e valor gerado aos negócios cresce. Desempenhando funções relevantes para o contexto social e econômico, seu papel vai além de comercializar (CAMAROTTO, 2009).

A respeito desta temática, o objetivo geral é identificar qual a percepção dos trabalhadores do varejo em relação aos programas de liderança. Os objetivos específicos são: Identificar as empresas com programas de liderança e que atuam no varejo, levantar a percepção dos colaboradores e propor um framework dos programas de lideranças.

O artigo está organizado em 5 partes: A seção 1, apresentação da temática, seu contexto e relevância; seção 2, fundamentação teórica com revisão da literatura a respeito de liderança, programas de liderança e empresas do varejo; seção 3, metodologia aplicada a pesquisa; seção 4, resumo das aplicações da pesquisa, seção 5, síntese de dados e conclusões; seção 6, considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 UM BREVE RELATO A RESPEITO DE LIDERANÇA

Apesar do seu conceito ser reconhecido somente no século XX, a liderança é um instrumento milenar que continua presente na sociedade. (TERMAN, 1904). A partir dos comandos militares surgiram muitas contribuições a respeito do papel do líder nas organizações, essencialmente na busca pela concretização de objetivos e hierarquia. Lideranças que se destacaram na história, por exemplo: Alexandre, o Grande; Napoleão Bonaparte; Martin Luther King. Possibilitaram a sistematização de comportamentos e características de um líder (BERGAMINI, 2009).

Divididas em dois grupos as teorias a respeito do fenômeno da liderança são classificadas em clássicas e contemporâneas. Compõe o primeiro grupo: Teoria dos Traços, Comportamental, Situacional, Contingencial e Transacional. Já o segundo grupo é composto por: Liderança Transformacional, Servidora, Compartilhada, Autêntica e Espiritual (ADRIANO; GODOI, 2014).

No campo das teorias clássicas, como primeira iniciativa de estudo que buscava compreender o ato de liderar, a teoria dos traços tentava identificar pontos comuns entre características físicas, mentais ou até culturais entre líderes. Em sequência, no período pós-guerra, surge a comportamental que troca a busca pelas características por uma identificação dos comportamentos necessários ao ato de liderar. Como evolução a contingencial vislumbrou as variáveis situacionais e qual estilo poderia se adaptar melhor a cada situação. (TOLFO, 2000). Por fim a transacional discursou a respeito do ato de liderar ser um processo de troca, não só de natureza econômica, como política e psicológica (KIRKBRIDE, 2006).

Consoante as abordagens contemporâneas surgiram com a evolução dos estudos e expandiram as variáveis que podem afetar o líder impulsionadas pelo aumento da complexidade do ambiente e cultura das organizações. Essas teorias representam a tentativa de integração entre essas variáveis. (MARQUIS; HUSTON, 2010). Como exemplo a teoria transformacional busca avaliar o comportamento do líder quanto a criação de processos para obtenção de comprometimento e alinhamento dos liderados nas organizações (SALDER, 2003).

Apresentando uma gama de perspectivas e abordagens teóricas com semelhanças e divergências em certos aspectos, o debate sobre liderança gera uma

confusão conceitual. (CANÇADO, 2010). Identifica-se uma ausência de integração nas variadas perspectivas e definições (FERNANDES; VAZ, 2010).

Uma das definições mais antigas, conforme Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24):

Liderança, define-se como influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.

Uma definição apresentada nos últimos anos destaca como o mecanismo que permite realizar os objetivos compartilhados, um processo de influenciar aos demais a entender e concordar a respeito do que é preciso ser feito e sobre a maneira de como realizar, alinhando os esforços individuais e coletivos é liderar (YUKL, 2010).

Outros conceitos podem ser apresentados, como interposto por Northouse (2013), o autor destaca a liderança como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo a alcançar um objetivo comum.

Esse conceito foi referenciado por diversos autores, pois é um processo que dá propósito ao esforço coletivo (BASS; AVOLIO, 1990). Visto disso demarca-se este conceito para este estudo.

As definições quanto ao estilo aplicado estão relacionadas a um processo de escolha sobre qual irá melhor se adaptar as necessidades individuais e organizacionais referente a líderes e liderados (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

O estilo de liderança pode ser adaptado a realidade das organizações. Como cada organização tem suas peculiaridades, cultura e ritos não existe um estilo ideal (AGUIAR, 2012). Possuir a habilidade de adaptar seu estilo de liderança as variáveis presentes para alcançar metas e objetivos organizações é liderar (FERNANDES; SOUZA JR.; MORAES, 2020).

Para eficácia organizacional a presença do líder é muito importante, principalmente diante do cenário de transformações e no enfrentamento das mudanças ambientais, como também na manutenção da integridade das organizações. A presença do líder deve representar uma fonte de força incentivadora e direcionadora, apenas o exercício da autoridade não será suficiente nesse contexto. (BENNIS, 1996). Como fator essencial para a motivação dos membros das organizações, liderar é mobiliza recursos para o cumprimento da missão das empresas (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTI, 2018). Já produtividade é o resultado

da interação de diversos fatores e incluído entre eles está o papel do líder (SOUZA; DOURADO, 2016).

Atualmente no contexto das organizações uma liderança eficaz deve ser basear nos princípios éticos, morais e culturais no relacionamento interpessoal, como também na inteligência emocional. Líderes atualmente precisam ter visão sistêmica e criativa, mantendo suas equipes empoderadas (SCHLEY, 2015).

Com o avanço da modernidade na sociedade, novos estilos de liderança devem surgir conforme as necessidades das organizações forem mudando, buscando a inovação no mercado (RODRIGUES, 2009).

Conforme apresentado o conceito de liderança foi e será discutido durante muitos anos ainda devido a sua relevância para o avanço dos negócios e organizações. As diversas teorias sobre liderança demonstram a relevância e diversidade de abordagem dessa temática.

2.2 PROGRAMAS DE LIDERANÇA E EMPRESAS DO VAREJO

As primeiras abordagens a respeito de liderança acreditavam que os líderes nasciam com habilidades e características impossíveis de se aprender ou desenvolver. Com a evolução dos estudos, direcionados principalmente pelas escolas de pensamento comportamentalista, notou-se que essa crença era falsa e que grande parte dos atributos das lideranças podem ser adquiridos, desenvolvidos e aperfeiçoados (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000). As pessoas são capazes de desenvolver habilidades e empregá-las para o ato de liderar, portanto o treinamento de lideranças é possível. (VALENTE, 2007).

É preciso diferenciar o desenvolvimento de gestores e lideranças. O primeiro infere essencialmente em promover o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicos para melhora do desempenho em papéis de gestão. Já o segundo dedica-se, não exclusivamente, a profissionais em papéis formais, voltando-se a desenvolver colaboradores quanto a capacidade de assumir papéis de liderança em concordância com a estratégia e valores da organização (BENDASSOLI, MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

As organizações devem assumir a responsabilidade de promover o conhecimento e disseminá-lo em seus ambientes (SCHETTE, 2005). Os programas de treinamento e desenvolvimento objetivam desenvolver habilidades para trabalhos consecutivos (FREEMAN; STONER, 1994).

Segundo Goleman (2015), o desenvolvimento de liderança nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional, e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar é uma estratégia –impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores- líderes de todos os níveis, buscando alcançar resultados através do envolvimento e da participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, um modo de atuação como fontes motivacionais.

As organizações do varejo têm se voltado para o desenvolvimento de programas de liderança, como é possível observar em grandes players do mercado brasileiro como Natura, Renner e Lojas Americanas.

Conforme Parente (2007, p. 22):

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final (PARENTE, 2007, p.22).

3 METODOLOGIA

Este estudo busca responder a seguinte questão: qual a percepção dos trabalhadores do varejo em relação aos programas de liderança?

No intuito de responder à questão foi realizado um estudo qualitativo, ao qual por meio de conhecimentos teórico-empíricos é possível realizar considerações a respeito da temática, não sendo central a comprovação estatística dos dados. Esse tipo de pesquisa presa pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

Para Bogdan e Biklen (2003), o conceito desta pesquisa qualitativa abrange 5 características que formam este modelo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo e significado e processo de análise indutivo.

Realizou-se uma pesquisa de campo que é caracterizado pela busca de informações diretamente com a população pesquisa (GONÇALVES, 2001). Como fonte de coleta de dados foi escolhido o questionário, que é uma técnica de investigação por meio de questões com propósito de colher informações (GIL, 2009), conforme exposto no Quadro 1.

Esse questionário possui 32 questões, sendo 24 questões dissertativas e 8 questões de múltipla escolha conforme quadro 1 exposto a seguir:

QUADRO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Perfil dos respondentes	
<ul style="list-style-type: none"> - Qual a sua idade? - Em que cidade você reside atualmente? - Qual sua identidade de gênero? (Mulher Cis, Mulher trans, Homem Cis, Homem Trans, Gênero não-binário, ...) - Qual sua raça? - Qual o seu nível de escolaridade? - Qual o seu estado civil? - Qual a sua renda mensal? - Qual a área que você trabalha? (RH, Comercial, Tecnologia, Logística, ...) - Qual o porte da empresa que você trabalha? - Em qual setor você trabalha? - Você exerce cargo de liderança? Em caso afirmativo há quanto tempo?- Caso exerça cargo de liderança quantos liderados possui em sua equipe? 	
Categoria: Liderança	
<ul style="list-style-type: none"> - O que você compreende por liderança? <i>Dissertativa</i> - Você se sente bem próximo da sua liderança direta? <i>Dissertativa</i> - Você confia no seu líder? <i>Dissertativa</i> - Você sente valor por ser liderado pelo seu líder? <i>Dissertativa</i> - Você sente que seu trabalho é reconhecido pela sua liderança? <i>Dissertativa</i> - Você sente que seu gestor lhe concede autonomia para conduzir seu trabalho conforme suas decisões? - O seu líder lhe auxilia no seu desenvolvimento? - Qual é seu grau de satisfação em relação a sua liderança? 	<p style="text-align: center;">Referencial teórico:</p> <p>Adaptação das temáticas trabalhadas no Questionário Multifactor Leadership</p>

Categoria: Programa de Liderança	
<ul style="list-style-type: none"> - A empresa que você trabalha tem iniciativas para desenvolvimento de colaboradores? Quais? - Você sente que a empresa que trabalha se preocupa com seu desenvolvimento? - A empresa que você trabalha possui incentivos para que você busque se desenvolver externamente? - A sua empresa trabalha com Plano de Desenvolvimento Individual por colaborador? - O que você compreende como programa de desenvolvimento de lideranças? - Você já esteve ou está em alguma organização que tem programas de lideranças? - Você já participou de algum programa de lideranças? - Em caso afirmativo sobre ter participado de programas de lideranças. Os programas sobre liderança que você participou eram voltados para habilidades técnicas (processos) ou comportamentais? - A sua organização utiliza avaliação de competências? - Você costuma ser apontado quanto as competências que precisa desenvolver e como desenvolvê-las? 	<p style="text-align: center;">Referencial teórico:</p> <p>(WAGNER III; HOLLENBECK, 2000). (VALENTE, 2007). (BENDASSOLI, MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). (SCHETTE, 2005).</p>

- Qual seu grau de satisfação em relação aos programas de lideranças que você já participou até hoje?	
---	--

FONTE: a autora (2022)

A amostra utilizada na pesquisa foi não probabilística e do tipo por conveniência, a pesquisadora definiu os seguintes critérios: profissionais que ocupam posição de liderança nos cargos de gerente, supervisores e coordenadores; experiência na função de pelo menos 1 ano; que atuem em empresas do varejo brasileiro. A escolha da amostra foi decorrente a temática abordada e quantidade abrangente de possíveis respondentes.

Os dados coletados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo e estatística descritiva que foca em resumir, descrever ou apresentar os dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para as questões discursivas a respeito da liderança e programas de liderança foi realizada a árvore máxima de palavras no *software* Iramuteq Alpha 7.2. Esta análise permite identificar a conexão entre as palavras, sendo adequada em estudos buscam compreender percepções e representações a respeito de um tema em estudo (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES

O instrumento de pesquisa foi aplicado no primeiro semestre de 2022 e foram coletadas 31 respostas. Do total de respondentes, 22 foram considerados válidos de acordo com as características da amostra em estudo, ou seja, lideranças que atuam no varejo brasileiro em empresas de grande porte. Em suma, foram analisados os dados referentes a esse grupo pois a amostra só foi composta por respondentes correspondentes

A abordagem para a participação na pesquisa foi realizada através da plataforma de rede social profissional LinkedIn por ser a maior rede profissional do mundo possuindo aproximadamente 740 milhões de membros, sendo assim de amplo alcance e fácil interação. A quantidade de integrantes foi intencional.

A partir dos dados coletados, foi possível identificar o perfil dos respondentes quanto ao gênero e etnia que se autodeclaram, conforme exposto na Tabela 1. Dos

22 respondentes pessoas, 13 indicaram se identificar como Homem Cis configurando 59% e 9 como Mulheres Cis configurando 41%. O grupo não apresentou outras identificações de gênero.

TABELA 1 – GÊNERO x RAÇA

RAÇA	HOMEM CIS		MULHER CIS	
	Nº	(%)	Nº	(%)
Branco	7	54%	9	100%
Pardo	6	46%	0	0%
TOTAL	13	59%	9	41%

FONTE: a autora (2022)

Conforme os dados apresentados 54% dos Homens Cis se autodeclara pertencente brancos e 46% pardos. Já no grupo de Mulheres Cis, 100% das respondentes se autodeclara branca, demonstrando uma baixa diversidade de gênero e raça na amostra em estudo.

Após, foram descritas as variáveis idades e estado civil, conforme a Tabela 2.

TABELA 2 – IDADE x ESTADO CIVIL

IDADE (ANOS)	SOLTEIRO		CASADO	
	Nº	(%)	Nº	(%)
Idade 20 a 25	1	8%	0	0%
Idade 26 a 30	9	75%	3	30%
Idade 31 a 35	1	8%	1	10%
Idade 36 a 50	1	8%	6	60%
TOTAL	12	55%	10	45%

FONTE: a autora (2022)

A amostra foi composta majoritariamente por solteiros, representando 55% e os demais respondentes informaram estado civil casados representando 45% do grupo. No que tange aos solteiros, os respondentes se dividiram nas faixas de idade: 1 entre 20 a 25 anos; 9 entre 26 a 30 anos; 1 entre 31 a 35 anos; 1 entre 36 a 50 anos. Já o grupo dos casados respondentes se dividiu nas faixas de idade: 3 entre 26 a 30 anos; 1 entre 31 a 35 anos; 6 entre 36 a 50 anos.

TABELA 3 – ESCOLARIDADE x RENDA

	De 2 a 4 salários mínimos (R\$ 2.424,00 a 4.848,00)	De 4 a 6 salários mínimos (R\$ 4.848,00 a 7.272,00)	Acima de 6 salários mínimos (R\$ 7.272,00)
ESCOLARIDADE	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
Ensino superior incompleto	2 40%	0 0%	2 15%
Ensino Superior completo	2 40%	2 50%	3 23%
Pós-graduação/MBA	1 20%	2 50%	6 46%
Mestrado incompleto	0 0%	0 0%	1 8%
Mestrado completo	0 0%	0 0%	1 8%
TOTAL	5 22%	4 18%	13 60%

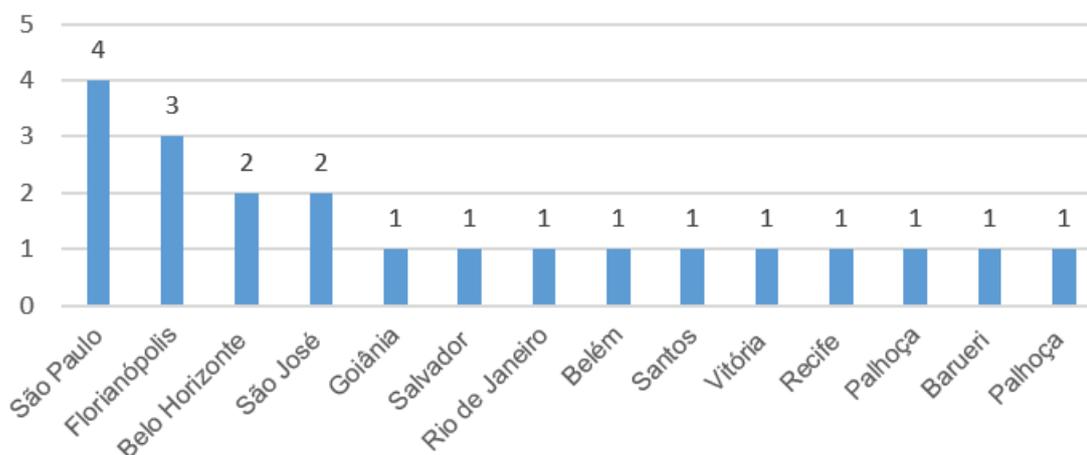
Fonte: a autora (2022).

De acordo com o perfil demográfico avaliado a maioria do grupo, 13 pessoas, tem rendimento superior a 6 salários mínimos. Os dados relativos as demais faixas salarias foram semelhantes, considerando 5 pessoas com rendimento de 2 a 4 e 4 pessoas de 4 a 6 salários mínimos.

Os respondentes com o menor rendimento representam cerca de 40% com ensino superior incompleto, 40% com superior completo e apenas 20% com Pós-graduação ou MBA. Na faixa intermediária os respondentes dividiram-se entre 50% com ensino superior completo e 50% com Pós-graduação ou MBA. Por fim, a faixa mais alta de rendimentos teve o perfil mais divergente, configurando 15% com ensino superior incompleto, 23% ensino superior completo, 46% Pós-graduação ou MBA, 8% com Mestrado incompleto e 8% com Mestrado completo.

A localização de residência dos respondentes foi bem divergente possuindo respondentes de algumas das cidades do Brasil conforme disposto no Gráfico 1.

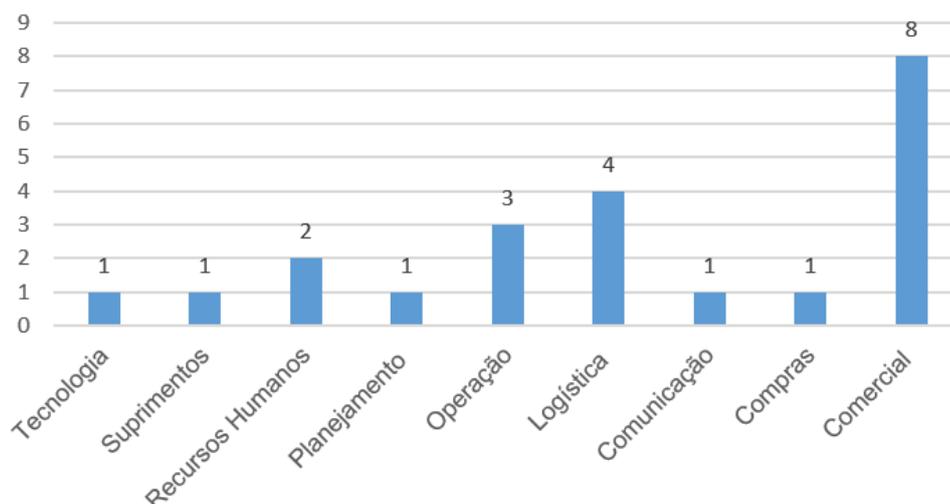
GRÁFICO 1 - LOCALIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS RESPONDENTES



Fonte: a autora (2022).

Referente a área de atuação foi possível coletar dados com representantes em diversas áreas de negócio conforme disposto no Gráfico 2.

GRÁFICO 2- ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES



FONTE: a autora (2022).

Parte dos respondentes possui um período curto em cargos de liderança, 9 pessoas ocupam a posição de 1 a 5 anos apenas. Os períodos de cargo de até 1 ano; de 5 a 10 anos; e de 10 a 15 anos apresentaram o mesmo resultado sendo 3 respondentes. No maior período na posição, acima de 15 anos, tivemos 4 pessoas correspondentes conforme dados referentes na Tabela 4.

TABELA 4 – TEMPO EM CARGO DE LIDERANÇA x QUANTIDADE DE LIDERADOS

PESSOAS	Até 10		De 10 a 50		De 50 a 100 pessoas		De 100 a 300		Acima de 300	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
TEMPO EM CARGO										
Até 1 ano	1	14%	1	10%	0	0%	1	50%	0	0%
De 1 a 5 anos	5	72%	4	40%	0	0%	0	0%	0	0%
De 5 a 10 anos	1	14%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%
De 10 a 15 anos	0	0%	2	20%	1	50%	0	0%	0	0%
Acima de 15 anos	0	0%	1	10%	1	50%	1	50%	1	100%
TOTAL	7	32%	10	45%	2	9%	2	9%	1	5%

FONTE: a autora (2022).

Conforme exposto na Tabela 4, a minoria da amostra possui a quantidade maior de liderados, classificada em superior a 300 pessoas, 5% dos respondentes. No entanto a maior parte da amostra possui um grupo de liderados considerável de 10 a 50 pessoas representando um total de 45% dos respondentes. O grupo que possui até 10 pessoas representou 32%; o que possui de 50 a 100 e de 100 a 300 pessoas 9% consecutivamente.

4.2 RELAÇÃO COM A SUA LIDERANÇA

A relação com seu líder pode interferir e influenciar diretamente a forma de liderança com um liderado direto. Foram realizados alguns questionados visando compreender informações relevantes a respeito dessa relação no grupo de pesquisa.

A partir dos dados informados na tabela 5 é possível verificar que a 80% da amostra demonstra sentimentos positivos em relação aos seus líderes.

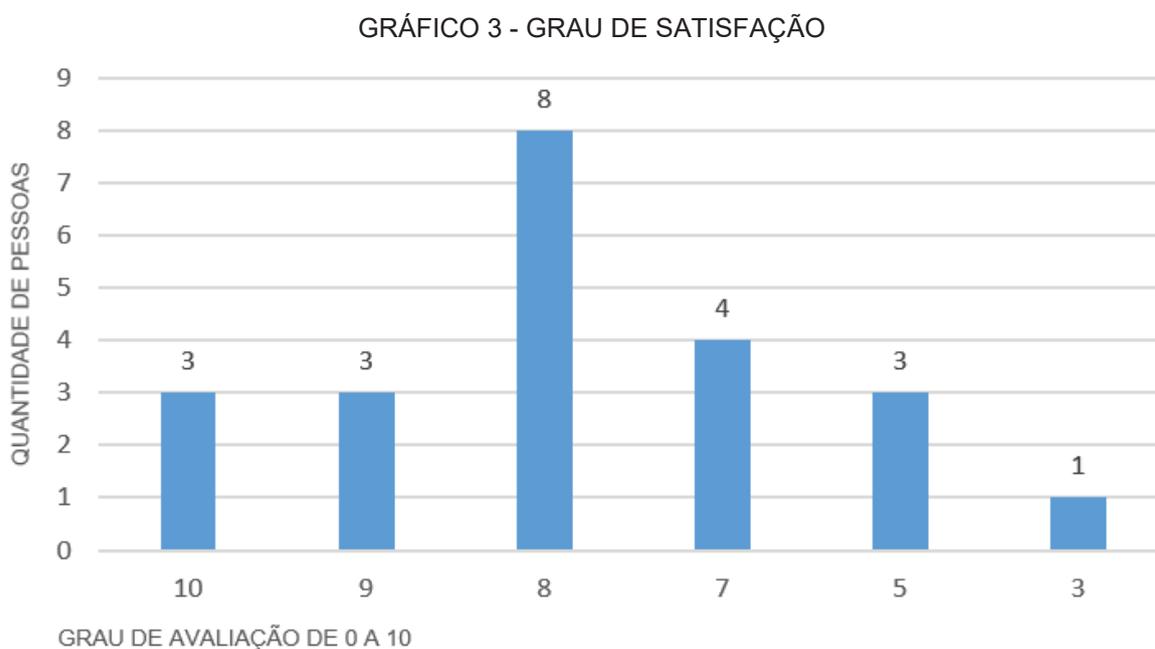
TABELA 5 – QUESTÕES SOBRE SEUS LÍDERES

CÓDIGO DAS QUESTÕES	DESCRIPTIVO DA QUESTÃO
Q1	Você se sente próximo a sua liderança direta?
Q2	Você confia no seu líder?
Q3	Você sente valor por ser liderado pelo seu líder?
Q4	Você sente que seu trabalho é reconhecido pela sua liderança?
Q5	Você sente que seu gestor lhe concede autonomia para conduzir seu trabalho conforme suas decisões?
Q6	O seu líder lhe auxilia no seu desenvolvimento?
IDENTIFICAÇÃO DO QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS	

	Q1 (%)	Q2 (%)	Q3 (%)	Q4 (%)	Q5 (%)	Q6 (%)
Sim	18 82%	19 86%	19 87%	18 82%	18 82%	14 64%
Não	3 13%	2 9%	3 13%	2 9%	3 13%	5 23%
As vezes	1 5%	1 5%	0 0%	2 9%	1 5%	3 13%

FONTE: a autora (2022).

O Gráfico 3 apresenta o grau de satisfação dos entrevistados a respeito da liderança direta.



FONTE: a autora (2022).

A amostra apresentou grau de satisfação considerável em relação aos seus gestores, porém a variação indicou avaliações negativas. A percepção sobre seus líderes pode interferir em seu papel como gestores positiva ou negativamente.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE RELEVANCIA DO INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA

Conforme já indicado a organização é responsável por propor e estimular o desenvolvimento em seu ambiente interno (SCHETTE, 2005). Através do instrumento de coleta foram observados alguns dados relativos à relação dos participantes com a

empresa as quais trabalhavam conforme indicado na tabela 6. O grupo de empresas avaliadas é composto por empresas de grande porte do setor do varejo brasileiro.

TABELA 6 – QUESTÕES SOBRE A EMPRESA

CÓDIGO DAS QUESTÕES		DESCRITIVO DA QUESTÃO				
Q1	Você sente que a empresa que trabalha se preocupa com seu desenvolvimento?					
Q2	A empresa que você trabalha possui incentivos para que você busque se desenvolver externamente?					
Q3	A sua empresa trabalha com Plano de Desenvolvimento Individual por colaborador?					
IDENTIFICAÇÃO DO QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS						
	Q1	(%)	Q2	(%)	Q3	(%)
Sim	18	82%	14	64%	16	73%
Não	2	9%	8	36%	6	27%
As vezes	2	9%	0	0%	0	0%

FONTE: a autora (2022).

De acordo com 82% da amostra a empresa a qual trabalham preocupa-se com seu desenvolvimento. No entanto apenas 64% das empresas apresenta incentivos para oportunidades externas de desenvolvimento e 73% utilizada a metodologia de desenvolvimento de planos individuais.

No campo profissional o mecanismo que permite comparar o resultado esperado da realização do trabalho com o trabalho realizado, ou seja, atuação de fato é classificado como avaliação de competências (LUCENA, 1977). O processo abrange atribuições de planejamento, acompanhamento e a própria avaliação. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Conforme relatado pela amostra 91% realiza avaliação de competências e 86% relatou acompanhamento e planejamento além da própria avaliação. Ainda 4% da amostra dissertou “não ter muita clareza” das ações de acompanhamento e planejamento.

O processo de aprendizagem para lideranças abrange desenvolvimento pessoal e treinamentos através da educação, seus resultados inferem evolução nas habilidades. (Tamkin; Barber, 1998). Com objetivo de compreender quais iniciativas voltadas ao desenvolvimento e aprendizagem as empresas possuem foi realizado um

questionamento: A empresa que você trabalha tem iniciativas para desenvolvimento de colaboradores? Quais?. A maior parte dos participantes afirmou que sim, totalizando um percentual de 82%. Foram citados algumas iniciativas, tais como: Mentoria, Gestão de Desempenho, Mapeamento de Talentos, Programa de Idiomas, Treinamentos, Programas de Trainee, Universidade Corporativa, Webinar de Carreira, entre outras.

4.4 PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA E SEUS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

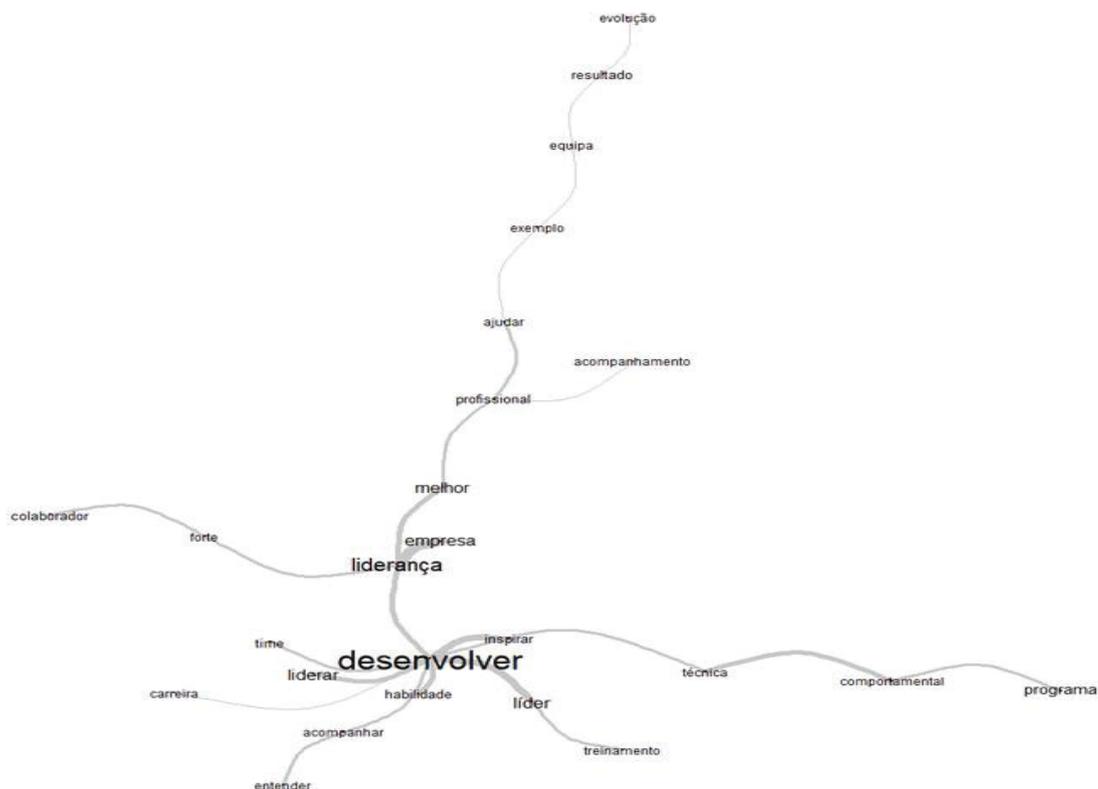
Envolvendo uma dimensão objetiva e outra subjetiva da atividade prática de suas funções, o líder possui uma aprendizagem multidimensional. A dimensão objetiva acontece com objetivo da aquisição de conhecimentos e competências técnicas, através de atividades de formação (BARBOSA, 2008). Conforme relatado na amostra 82% dos respondentes já participaram de programas de desenvolvimento para lideranças.

Com intuito de tornar seus colaboradores valiosos aperfeiçoando suas capacidades o desenvolvimento é um processo de longo prazo para as organizações (MILKOVICH; BOURDREAU, 2000). É relevante observar que 18% dos participantes relatou não ter participado de nenhum programa de desenvolvimento voltado a lideranças, nem mesmo em organizações as quais já estiverem inseridos anteriormente a experiência atual.

A respeito da abordagem das capacitações 18% da amostra considerou os programas voltados a questões comportamentais, já 50% do grupo afirmou abordarem questões comportamentais e técnicas. O restante da amostra preferiu não opinar quanto a questão.

Por fim foram realizados dois questionamentos: o que compreendiam por liderança e a respeito de programas de liderança. Para apresentar as informações levantadas nas questões foi elaborada uma árvore máxima por similitude conforme indicada na Figura 1.

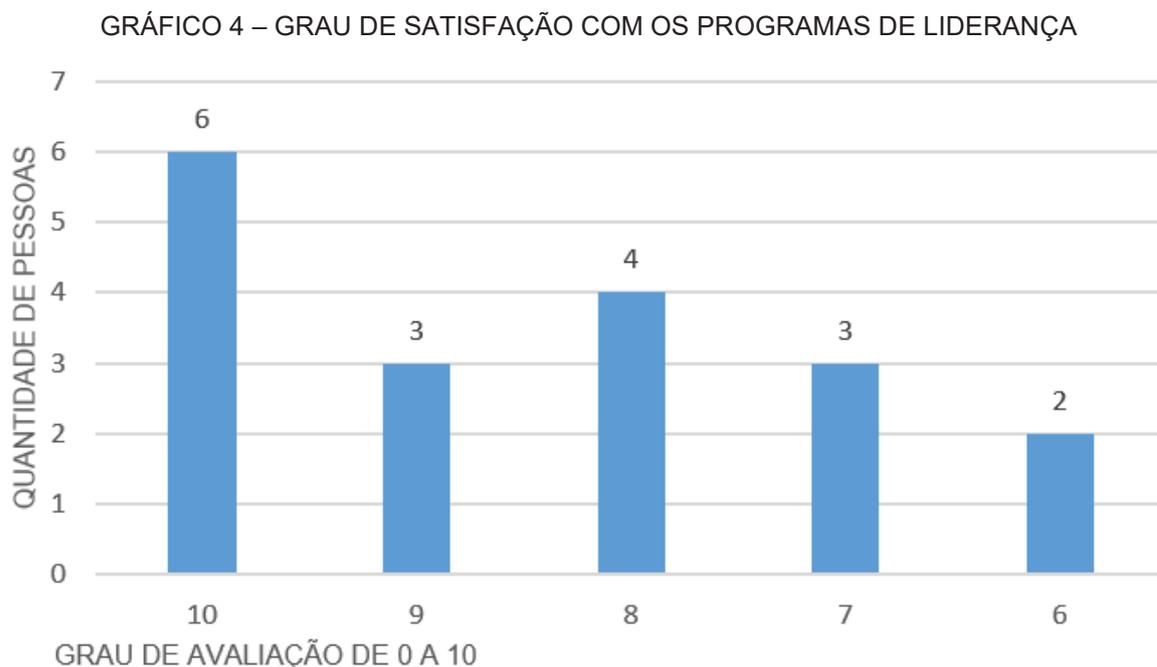
FIGURA 1 – ÁRVORE MÁXIMA DE PALAVRAS



FONTE: a autora (2022)

Na árvore foram identificados dois núcleos centrais. O primeiro conforme a palavra desenvolver relacionada a programas de desenvolvimento, com eixos paralelos diversos como as palavras líder, habilidade, time, treinamento, entender. Já o segundo a partir da palavra liderança, a respeito da compressão sobre o termo, com eixos paralelos diversos como ajudar, acompanhamento, forte, evolução.

O Gráfico 4 apresenta o grau de satisfação dos entrevistados a respeito dos programas de liderança aos quais participaram.



FONTE: a autora (2022)

Apenas 3 participantes não participaram de programas de desenvolvimento de lideranças, logo não indicaram seu grau de satisfação. Consideraram a avaliação máxima a respeito da experiência nas iniciativas as quais participaram 28% da amostra. Com avaliação mais baixa da pesquisa, nota 6, 9% dos participantes relatou a insatisfação com a participação. Não tivemos apontamos mais discursivos a respeito das experiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa, qual a percepção dos trabalhadores do varejo em relação aos programas de liderança?

Como resposta para o problema proposto, constatou-se que as ações direcionadas ao desenvolvimento de lideranças são praticadas nas empresas, porém na percepção da amostra ainda existem oportunidades de maior aproveitamento nas capacitações. Foi indicado que os treinamentos poderiam ser mais estruturados e incentivados por parte das organizações.

Não parece possível pensar em lideranças preparadas para o futuro se não se atentar para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, é de suma importância que as

organizações pensem em seu desenvolvimento de maneira completa. Ou seja, partindo da avaliação de suas competências, consecutivamente seu plano de desenvolvimento individual e a partir da análise dos gaps das lideranças desenvolvimento de programas corporativos.

As percepções sobre o significado de liderar foram similares, trazendo reflexões sobre atitude, equipes e papel do líder. Já a sobre programas de desenvolvimento demonstraram a expectativa das lideranças em relação aos programas empresariais e a responsabilidade das empresas em suas trajetórias.

Por fim esse estudo conclui que independente dos métodos e ferramentas aplicas nas organizações, todo líder é responsável pela formação de novos líderes portanto seu papel como gestor sempre será fundamental para o crescimento orgânico nas organizações.

Este estudo contribui para enriquecer o conteúdo disponível a respeito de programas de desenvolvimento e liderança, trazendo a percepção de representantes de grandes empresas no mercado sobre os negócios aos quais estão inseridos. Para o varejo a pesquisa é um excelente indicativo para um estudo de mercado e analise de posicionamento dos players.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se ampliar a base de respondentes e realizar um comparativo em diferentes regiões do Brasil. Ademais, é possível levantar outras percepções a respeito dos programas de liderança considerando variáveis como plano de carreira e remuneração variável.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO P.C. DA C.; & Cavazotti, F. de S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 20(4), 516-532.

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítico – **comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 38. 2014, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro, ENANPAD, 2014.

AGUIAR, Julio César de. (2012) Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de administração: um estudo no curso de administração da Unijuí. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1163/TC%20-%20Julio%20C%C3%A9sar%20de%20Aguiar.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 de abril de 2022.

BARBOSA, ANIELSON. O contexto social da aprendizagem do gerente. *Revista de administração Mackenzie*, v. 9, n.6, p. 1 -27, set./out., 2008.

BASS, B.M., & Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231 – 272.

BENDASSOLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. IN.: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. *PSICOLOGIA, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. Ed. Porto Alegre Artmed, 2014.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CANÇADO, VERA, L. Desenvolvimento de Competências de lideranças Global: Líder à Brasileira, in NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança – entre a tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMARGO, Brigido Vizeu e JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513-518, 2013.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: Iesde Brasil S.a., 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROCHA, Janes. 30 Anos de Ensino nos Negócios e o Olhar Sobre o Futuro. *Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática* –no .121- março/abril 2017, SãoPaulo -SP. HSM.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança** / James M. Kouzes, Barry Z. Posner. - 9ª ed. - Rio de Janeiro : Campus, 1997

KIRKBRIDE. P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Journal Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

MARQUIS, B.L; HUSTON, C.J. **Administração e liderança em enfermagem** – teoria e prática. Porto Alegre: Artmed, 2010. 6ª ed.

SALDER, P. **Leadership and organizational learning**. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford Universtiy Press, 2003.

FERNANDES, M. E. R.; VAZ, S. L. Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no academy of management journal. In Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade. 1. ed. (Cáp 2). p. 147-196. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010

TANNENBAUM,R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall, 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do Líder e Comprometimento dos Liderados: Associando Construtos em Busca de Possíveis Relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

FERNANDES, C. S.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de administração, sociedade e inovação**, v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020.

SOUZA, M. J. C. de; DOURADO, D. C.P. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Revista Raunp**, v. 8, n. 2, p.34-37, 2016.

Schley, J.; Zampier, M.A.; Stefano, S.R.; & Kuhl, M.R (2015). Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, 5(2), 139 – 152

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão A Prática da Liderança / Jéssica D. Brandão Rodrigues. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VALENTE, Túlio Alcântara. **Capacitação de Liderança Militar: Análise de Resultados**. 2007. 232 f. Tese (mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp053996.pdf>> Acesso em 5 de maio de 2022.

SCHETTE, Fátima Rosely. **O papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. Tese doutorado. Campinas, 2005. Disponível em < <http://www.bvs-psi.org.br/> > Acesso em 5 de maio de 2022.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

Goleman, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Elisa Pereira. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GOLEMAN, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

GUIMARÃES, Tomas Aquino; NADER, Rosa Maria; R AMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez., 1998.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TAMKIN, P.; BARBER, L. *Learning to manage*. England: Ikon Office Solutions, 1998.

Terman, L. M. **A preliminar study in the psychology and pedagogy of leadership**. *Pedagogical Seminary*, v. 11, p. 413-451, 1904.

TOLFO, S.R. A liderança: A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2000.