



IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DOS LIDERADOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PRODUTOS MÉDICOS HOSPITALARES

Fabiane Carolina da Silva Gomes

Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Atila Indalecio Marques Alves

Universidade Severino Sombra (USS)

Ronaldo Bernardo Junior

CEFET/RJ e Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fabiane Carolina da Silva Gomes, Atila Indalecio Marques Alves, Ronaldo Bernardo Junior (2016): "Implantação de um novo estilo de liderança e seus impactos no desempenho dos liderados: O Caso de uma empresa do setor de produtos médicos hospitalares", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/07/liderados.html>

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar os principais impactos percebidos no desempenho dos colaboradores da área de *BackOffice* com a implantação de um novo estilo de liderança em uma empresa multinacional no ramo da saúde situada na cidade do Rio de Janeiro. Buscou-se identificar os impactos no desenvolvimento pessoal dos colaboradores com base na implantação de um novo estilo de liderança. Para tanto foram aduzidos os conceitos de estilos de liderança, avaliação de desempenho humano e teorias comportamentais. Foram analisados os estilos de liderança do executivo atual e do executivo anterior, estilo preferido pela equipe e as avaliações de desempenho pessoal de 2010 e 2011. Foi constatado que havia um alinhamento entre o estilo adotado pelo executivo atual e o estilo demandado por esta equipe gerando um significativo impacto no desempenho humano na organização.

Palavras-chave: Estilos de liderança, liderança situacional, avaliação de desempenho humano, maturidade dos liderados.

Abstract

The present study aims to analyze the main perceived impacts on employee performance area *BackOffice* with the implementation of a new style of leadership in a multinational company in the field of health, Coloplast do Brasil Ltda, located in the city of Rio de Janeiro. It was identify the impacts on the personal development of employees based on the deployment of a new style of leadership. Therefore, it has forward the concepts of leadership styles, performance evaluation and human behavioral theories. The study analyzed that the leadership styles of the current executive and former executive, the style preferred by the team and staff performance reviews in 2010 and 2011. It was found that there was an alignment between the style adopted by current executive and style demanded by this team generating a significant impact on human performance in the organization.

Key-words: Leadership styles, situational leadership, evaluation of human performance, maturity of the followers.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o ambiente organizacional tem sofrido diversas transformações. No passado muitas organizações se mantinham estáveis com total domínio de vendas, porém a

realidade atual traz um cenário onde as empresas têm disputado com muita força sua participação no mercado criando uma delimitação nas esferas de atuação. Devido a diversos fatores como avanços tecnológicos, novas regulamentações, competitividade e exigência por parte dos consumidores que cada dia estão mais informados e buscam por produtos ou serviços que apresentem melhor custo x benefício. As organizações têm percebido que para se desenvolver e prosperar neste novo ambiente é primordial os investimentos no capital humano, onde pessoas atuam como seres pensantes inteligentes, que não mais executam uma tarefa como parte de um processo, mas que conheçam todo o funcionamento e que se sintam parte fundamental na atividade fim da empresa, independentemente de sua função. Por estas razões as organizações têm buscado líderes com uma boa sinergia com seus liderados e que através de um relacionamento saibam utilizar de forma eficiente a capacidade e o conhecimento de seus colaboradores para que as metas e objetivos da organização sejam realizados com sucesso.

Desde a era da industrialização até os dias de hoje ocorreram algumas mudanças consideráveis com o tratamento entre líderes e liderados. Anteriormente, em um primeiro momento o empregado era visto apenas como um operário, com um tempo de trabalho sincronizado com as máquinas que operava. O chefe mantinha uma relação de controle e os empregados eram submissos, sem atitudes; não eram considerados como seres pensantes e tinham apenas um objetivo, cumprir tarefas determinadas para o processo produtivo.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral, (2011) a gestão de pessoas tem como compromisso o processo de gerir recursos e habilidades humanas e transformar em sucesso para a organização. Há uma percepção entre as organizações em que o maior diferencial que possuem são as pessoas com seus conhecimentos, comportamentos e habilidades aplicadas aos negócios.

A gestão de talentos busca pessoas conhecedoras de seu potencial, participativas do processo como peças atuantes, que sejam parceiras colaborando uns com os outros e que sejam também, líderes com a capacidade de compreender que administrar pessoas é fundamental para o sucesso dos negócios. Para obter êxito profissional, é necessário cada pessoa compreender que seu trabalho é fazer com que todas as tarefas sejam executadas e que seus resultados são obtidos por meio de outras pessoas. Atitudes como aceitação, compreensão e aprendizado são fundamentais para o sucesso profissional.

Segundo Teixeira (2007), em razão disso, percebe-se que para os líderes obterem resultados com qualidade, é necessário conciliar pessoas e tarefas. A síntese excelente para o significado da liderança e administração de pessoas é desempenhar tarefas e obter resultados por meio de capital humano no ambiente de trabalho. Logo, o modelo de liderança e administração de pessoas praticado no ambiente de trabalho é um dos principais alicerces do sucesso das organizações e principalmente para a área de *BackOffice* da Coloplast do Brasil que em português significa a retaguarda da empresa, associada aos departamentos administrativos como Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, Faturamento, Logística, Tecnologia da Informação e Regulatório.

Neste contexto cabe indagar: Como a implantação de um novo estilo de liderança pode impactar o desempenho das pessoas da área de *BackOffice* de uma empresa multinacional no segmento de materiais médicos com mais de cinquenta anos no mercado?

O objetivo deste estudo é analisar os principais impactos percebidos no desempenho dos colaboradores da área de *BackOffice* com a implantação de um novo estilo de liderança na empresa Coloplast do Brasil Ltda. Os objetivos intermediários para que o objetivo final seja atingido são: (i) Estudar os fundamentos teóricos sobre o desempenho de pessoas e liderança no ambiente de trabalho; (ii) Identificar o estilo de liderança do gestor atual e o estilo de liderança da gestão anterior praticados na área de *BackOffice* da Coloplast, (iii) Comparar e avaliar os impactos desses estilos no desempenho das pessoas dessa área no ambiente de trabalho da empresa objeto de estudo.

O estudo busca revelar os impactos percebidos no desempenho dos colaboradores da equipe da área do *BackOffice* no ambiente de trabalho da empresa Coloplast do Brasil Ltda, com base na mudança de estilos de liderança ocorrida 5 anos atrás, não sendo extensivo aos demais setores da empresa, como também a outras empresas do segmento.

Este estudo é relevante porque a satisfação, motivação, compromisso e energia são algumas características aferidas em uma avaliação de desempenho humano dos colaboradores de uma empresa. O resultado desta avaliação pode ser afetado por mudanças na liderança gerencial. Sendo assim, o assunto de implantação de um novo estilo de liderança pode ser discutido e analisado pela própria empresa pesquisada para fins de aprimoramento da gestão de pessoas

no ambiente de trabalho. Além disso, empresas de diversos setores podem utilizar este estudo como base para análise de seus estilos de liderança e repensar seus métodos de estabelecimento de objetivos e envolvimento dos funcionários, focando em estratégias mais eficientes e eficazes, pautadas em cooperação, contribuindo assim para o sucesso empresarial, satisfação dos clientes e desenvolvimento da sociedade como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança

Segundo Sobral e Peci (2007), liderança é o processo de influenciar e gerir o comportamento dos integrantes da organização, convencendo-os sobre a execução de determinados objetivos. Para Bergamini (1999), o desenvolvimento da capacidade de liderar está se fazendo necessário devido à velocidade das mudanças no sistema organizacional e uma solicitação de um ritmo mais rápido do que aquele que os colaboradores eram habituados. Ter alguém competente que possa reunir esforços rumo à eficácia é indispensável para o sucesso organizacional.

Segundo Robbins Judge e Sobral (2011), enquanto a Administração tem o papel de gerenciamento trazendo ordem e consistência por meio da composição de planos formais, do programa de estruturas organizacionais rigorosas e acompanhamento dos resultados, a liderança, por sua vez desenvolve a mudança na administração. A elaboração de uma visão do futuro é o caminho para os líderes estabelecerem direções com sintonia com as pessoas, engajando-as e inspirando-as a superar os empecilhos. A liderança não ratificada que surge fora da estrutura formal da organização, possui a capacidade de influenciar os outros e pode ser tão importante quanto a influência oficial. Como as organizações atualmente necessitam de administração e liderança forte para atingir o ponto ótimo de eficácia é necessário que seus líderes sejam capazes a inspirar suas equipes a querer efetuar estas visões desafiando o status quo.

Conforme Bergamini (1999), com a velocidade de desafios que o novo século proporciona, começam a surgir novas dificuldades como o papel desempenhado pelos chefes tradicionais que é colocado em questão, pois agora parece que seu cargo é muito amplo para ser disponibilizado a uma só pessoa.

2.1.1. Teoria dos traços

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), a base dos traços de personalidade de Buda, Churchill e Getúlio Vargas foi utilizada para nomeá-los em grandes líderes da história. Com isso, as teorias dos traços de liderança baseiam-se nas qualidades e características pessoais como carisma, entusiasmo e coragem.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), os empenhos das primeiras pesquisas para segregar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não exibiram resultados satisfatórios. No final dos anos sessenta foi realizada uma revisão de vinte trabalhos identificando quase oitenta traços de liderança, dos quais cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Após trinta anos de muitos estudos e análises, concluiu-se que “os líderes não são como as outras pessoas”, porém os traços exclusivos que os caracterizam variavam muito entre os estudos. Um número razoável de pesquisas revela que cinco dimensões básicas fundamentam todas as outras e abrangem as variações mais eloquentes na personalidade humana. Este modelo de personalidade de cinco fatores é conhecido pelo nome de “Big Five”. As cinco dimensões citadas são: (i) A extroversão, ou seja, o nível de bem-estar de uma pessoa em seus relacionamentos. Os extrovertidos geralmente são assertivos, integradores e sociáveis, já os introvertidos costumam ser recatados, tímidos e quietos. (ii) A amabilidade, referindo-se a um indivíduo com capacidade de respeitar as ideias dos outros. Características comuns são confiabilidade, receptividade e cooperação. Pessoas com baixa pontuação neste aspecto são confrontadoras, frias e desagradáveis. (iii) A conscienciosidade é o tamanho de confiabilidade. Responsabilidade, organização, confiança e persistência são particularidades desta dimensão. As que ficam na outra ponta desta perspectiva são mais distraídas, pouco confiáveis e desorganizadas. (iv) Estabilidade emocional é uma dimensão que tem como características a calma, autoconfiança e segurança. Pessoas com baixa pontuação neste quesito tendem a ter dificuldade para lidar com o estresse. (v) A abertura para experiências se refere aos interesses de uma pessoa por novidades. Pessoas com este perfil são curiosas, criativas e sensíveis artisticamente. As pessoas que tiveram poucos pontos nesta dimensão tendem a ser convencionais e conservadoras.

Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que houve certo avanço com o modelo Big Five de personalidade. Numerosas revisões da literatura sobre liderança com referência neste modelo apresentaram que a extroversão é o traço mais importante do líder eficaz. Contudo há mais associação a manifestação do líder do que na sua eficácia. A abertura a novas experiências e a conscienciosidade apresentaram fortes associações à liderança, ao contrário de estabilidade emocional e amabilidade. Mas a relação mais forte com a liderança era a extroversão.

Outro traço significativo que pode indicar uma liderança eficaz é a inteligência emocional (IE). A IE é a habilidade de um indivíduo ser autoconsciente de suas emoções, a identificação das emoções nas outras pessoas e a administração das pistas e informações transmitidas pelas emoções também são características deste tipo de inteligência. Pessoas que sabem interpretar sinais emocionais e que conhecem seu estado afetivo são provavelmente mais eficazes. A empatia é outra característica essencial da IE, pois líderes que possuem empatia conseguem perceber os sentimentos e necessidades das pessoas, atentar às palavras ou até mesmo o silêncio dos liderados e compreender suas reações (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2011).

Para Bergamini (1999), apenas a habilidade interpessoal do líder, ou seja, sua predisposição natural conseguirá realizar mudanças sem que os funcionários se sintam invadidos, ameaçados e depreciados, significando trabalhar produtivamente com a resistência à mudança. Com os estudos realizados sobre a teoria dos traços como o modelo Big Five concluiu-se que os traços de personalidade podem ajudar na identificação da liderança. Comprovou-se também que os traços têm melhor resultado com a previsão do surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes

2.1.2. Teorias comportamentais

Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que no meio do século XX os pesquisadores começaram a seguir outra direção de estudo, já que havia falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança. A principal característica das teorias comportamentais de liderança era a possibilidade de treinamento de pessoas para se tornarem líderes.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), pesquisas realizadas nos Estados Unidos, na Universidade Estadual de Ohio no final da década de quarenta constataram que havia duas categorias responsáveis por boa parte dos comportamentos de liderança descritos pelos empregados. As dimensões foram chamadas de estrutura de iniciação, que se refere a capacidade que o líder tem em definir e estruturar seu próprio papel e dos funcionários com o intuito de alcançar os objetivos desejados, incluindo a organização e as relações de trabalho além da definição das metas. Características como confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos são a base da manutenção do relacionamento. Um líder que ajuda seus colaboradores nos problemas pessoais é amigável, disponível, expressa apoio e apreço e trata com igualdade seus subordinados tem um alto grau de consideração. A Universidade de Michigan também realizou estudos na década de quarenta sobre liderança com o objetivo de alinhar características e eficácia de um líder. O estudo propôs duas dimensões comportamentais como o líder orientado para as pessoas, com ênfase nas relações interpessoais através do interesse pessoal pela aceitação das diferenças pessoais entre os integrantes do grupo e pelas necessidades do funcionário; e o líder orientado para a produção, que destaca os aspectos práticos e técnicos do trabalho, há uma preocupação na execução das tarefas e ao cumprimento das metas pelo grupo.

2.1.3. Teorias Contingenciais

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), a dificuldade de obter consistência nos resultados sobre as teorias de liderança levou os pesquisadores na segunda metade do século XX a focar influências da situação na qual a liderança é exercida. Há uma sugestão que sob uma condição a, o estilo x pode ser adequado, ao passo que o estilo y é mais indicado para a situação b, e o estilo z, mais apropriado para a situação c. Estas letras representam situações. Os estudos que buscaram identificar essas situações foram: o modelo de contingência de Fiedler (1967), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), a teoria do caminho-meta de House (1971) e a teoria de participação e liderança de Vroom e Yetton (1973).

O modelo de contingência desenvolvido por Fiedler (1967) aponta que a eficácia da execução da equipe depende da adequação entre o perfil do líder e o grau de domínio que a situação lhe oferece. O estilo básico de liderança de cada pessoa é um fator essencial para o sucesso, segundo Fiedler. Para este autor o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, ou seja, se uma situação necessita de um líder orientado para a tarefa e o líder é orientado para o relacionamento, ou substitui o líder ou se modifica a situação para que a liderança seja eficaz. Porém há quem acredite que um indivíduo tenha o poder de mudar seu estilo. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011 apud BERNARDI; 1996).

2.1.4. Liderança carismática e liderança transformacional

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), tanto a liderança carismática quanto a liderança transformacional constatarem que os líderes são indivíduos que orientam seus seguidores através de ideias, palavras e comportamentos. Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que no início do século passado o sociólogo Max Weber descreveu carisma como um atributo da personalidade de uma pessoa, destacando-a das pessoas comuns recebendo tratamento diferenciado como se fosse dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais.

Para Weber (1918), esta característica não está acessível às pessoas comuns, sendo qualificada como origem divina e, com base nela, as pessoas com este dom são tratadas como líderes. O pesquisador Robert House (1971) considerou a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional. Para House, os liderados atribuem capacidades heroicas de liderança a seus líderes quando observam neles determinados comportamentos, como disposição a riscos, sensibilidade às necessidades de seus liderados e exibição de comportamentos não convencionais (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011 apud CONGER, KANUNGO e GARDNER, 1999).

A influência do líder carismático sobre seus liderados se dá em quatro etapas. Inicia-se com a articulação de uma visão cativante, uma estratégia por meio da conexão entre o presente e um futuro melhor para a organização. Posteriormente, o líder conduz um novo conjunto de valores para obter assim seguidores. Líderes carismáticos buscam também apoio mútuo e tom de cooperação. Finalmente, há uma preocupação do líder carismático em influenciar as emoções e a fim de convencer sobre sua visão adota um comportamento não padronizado para apresentar coragem buscando que seus liderados captem a importância de que seus líderes estão transmitindo (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011).

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), líderes transformacionais têm como objetivo inspirar seus liderados a ultrapassar os próprios interesses pelo bem da equipe ou da organização, sendo capaz de causar uma comoção profunda em seus liderados. Nas organizações com líderes transformacionais há maior descentralização, os riscos são assumidos pelos gerentes e os planos de recompensa são associados a resultados de longo prazo, com a intenção de facilitar o envolvimento e empreendedorismo dos funcionários.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), a liderança transformacional está associada a menores índices de rotatividade, menor estresse, maior produtividade e maior satisfação do funcionário. Como o carisma, a liderança transformacional também pode ser aprendida.

2.1.5. Liderança Situacional

Para Bergamini (1999), o colaborador que numa situação de desafio assume uma postura proeminente e paralelamente chama para si a responsabilidade de coordenar esforços individuais das mais distintas condições é considerado um líder. Segundo Teixeira (2007), os estudos de liderança desenvolvidos por Tannenbaum e Schmidt e Teixeira e Lima apontam que existe duas funções de liderança, uma orientada para as pessoas, pela qual o líder busca motivar a fim de obter relações confiáveis e respeitáveis, proporcionando a participação dos liderados nas decisões que os afetam, e outra orienta para as tarefas, com uma supervisão rigorosa para que a atividade seja efetuada satisfatoriamente.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que o administrador deve levar em consideração as situações envolvidas, como o estilo preferido pela equipe, a origem das tarefas, o tempo disponível, as expectativas da organização e, até mesmo fatores ambientais; ou seja, qualquer fator que possa afetar as atitudes dos integrantes da organização em relação à autoridade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) existe uma influência proporcional e direta entre o nível de maturidade dos colaboradores e as bases de poder dos líderes, pois na baixa maturidade domina o poder na forma coercitiva. Com o aumento progressivo da maturidade, as bases de poder são utilizadas na seguinte sequência: conexão, recompensa, legitimidade, referência, informação e competência. Ainda Hersey e Blanchard (1986) afirmam que há íntima relação entre o desempenho do subordinado e o grau de expectativa que o líder tem dele.

Quando o subordinado compreende que se espera muito dele, o seu resultado a esta expectativa tende a ser positiva, apresentando um bom desempenho. Reconhecer o esforço do funcionário, mesmo que seu progresso seja mínimo, encoraja e estimula novas tentativas de melhoria de desempenho de determinada atividade e de desenvolvimento de modo geral.

Para Teixeira (2007), o fator-chave para apontar a melhor forma de administrar uma situação é a maturidade dos liderados, pois o comportamento do líder depende diretamente do nível de requisito dos liderados, constituindo uma interação efetiva entre ambos através de diversos estilos de expectativas e comportamentos.

A capacidade e disposição dos colaboradores de assumir a responsabilidade de administrar seu próprio comportamento podem ser classificadas como maturidade, que pode variar de acordo com a tarefa estipulada (TEIXEIRA; 2007).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a avaliação da maturidade do grupo como grupo tem como característica a generalização, onde as percepções são na totalidade do grupo e não apenas no indivíduo. Com isso os líderes devem considerar que seu comportamento pode ser diferente ao tratar os membros do grupo individualmente e agir de determinado modo quando se dirigirem a este como um todo.

A Figura 1 tem como objetivo representar a associação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem utilizados à medida que os liderados atravessam da imaturidade para maturidade. O estilo do líder adequado para certos níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. A curva em forma de sino chama-se curva prescritiva, pois aponta o estilo de liderança pertinente, diretamente acima do nível de maturidade correspondente. Nos estilos de graduação da maturidade são indicadas algumas metas de referência da maturidade para estabelecer o estilo de liderança adequado, pela divisão do contínuo de maturidade, abaixo do modelo de liderança, em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Ainda há quatro estilos de liderança aplicados em harmonia com o nível de maturidade dos liderados. Determinar, persuadir, compartilhar e delegar estão identificados na Figura 1 como os estilos de liderança resultando uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. A disposição com que o líder administra as pessoas, demonstrando o que fazer, quando fazer, onde e como fazer, ou seja, estabelecendo-lhes objetivos e definindo papéis é considerada como comportamento de tarefa. O comportamento de relacionamento é a comunicação bilateral realizada pelo líder para seus liderados, oferecendo-lhes apoio, encorajamento e conforto psicológico (TEIXEIRA; 2007).

Conforme Hersey e Blanchard (1986) os estilos de liderança são: E1– pessoas que solicitam este estilo não têm disposição nem capacidade para assumir responsabilidades (M1), ou seja, esta ausência de disposição pode vir da insegurança em relação à tarefa proposta, sendo assim a característica deste estilo é de determinar, causando um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo; E2– há a competência e disposição nas pessoas deste nível para cumprir tarefas e ordens que estão sob seu compromisso (M2), porém não têm as habilidades necessárias apesar de obterem confiança em si adotando assim o estilo de persuasão, buscando um relacionamento alto e apoio para reforçar o entusiasmo e a disposição das pessoas; E3– neste nível as pessoas apresentam capacidade e disposição para cumprir as tarefas e ordens que estão sob sua responsabilidade (M3), com isso os liderados devem receber apoio do líder que tem um estilo mais participativo de atuar com uma característica de compartilhar, pois o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo papel do líder facilitar a tarefa e a comunicação; E4– as pessoas têm alto grau de capacidade e disposição para assumir responsabilidades, com isso o líder não precisa se preocupar com direção e apoio, utilizando assim o estilo de delegar, pois ele continua indicando o problema, mas a maneira de solucioná-lo fica sob responsabilidade do liderado, que consegue tomar decisões, pois já está psicologicamente maduro, com isso os comportamentos de relacionamento e de tarefa são baixos.

necessária no ambiente organizacional para conhecer as variáveis que determinam singularidades humanas, bem como sua interdependência com as outras pessoas, para realizar uma ação comportamental específica possibilitando entender e até mesmo prognosticar o comportamento das pessoas. Bergamini e Beraldo (1992) afirmam que para atingir os objetivos do empreendimento, as organizações como uma realidade social integrada por diferentes pessoas que se comportam realizando tarefas, trabalham com o sentido de produzir um resultado final comum. A função da organização resulta na intenção dos colaboradores em realizar determinada tarefa e da possibilidade de conseguirem algo como retorno.

Ainda Bergamini e Beraldo (1992) declaram que a única possibilidade de saber se a relação custo x benefício para a pessoa e para a organização é satisfatória, é através da utilização de instrumentos para avaliar, com razoável precisão o quanto a organização e o indivíduo estão adquirindo de gratificação. "O instrumento que, ao longo do tempo ganhou maior expressão, nesse contexto tem sido a Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho". Conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, a atividade a ser realizada e o clima organizacional em que estas ações se passam são os resultados aferidos através da avaliação de desempenho das pessoas no trabalho. A avaliação de desempenho nas organizações é um meio da estimativa de aproveitamento do potencial individual humano e, por isso, do potencial das pessoas de toda a empresa.

Para Teixeira (2007), avaliar e acompanhar o desenvolvimento das atividades é tão essencial e imprescindível quanto estabelecê-las. Através deste acompanhamento o líder tem conhecimento do que está ocorrendo em sua área de fato e ao mesmo tempo permite que os integrantes de sua equipe conheçam o andamento das atividades e tarefas dos demais. Como a informação é a mola mestra de uma prática com êxito, o canal aberto para a troca de dados com os liderados é a solução para uma liderança participativa e eficaz.

Segundo Bergamini e Beraldo (1992) a avaliação de desempenho humano nas empresas compõe-se na ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual humano no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização. A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou até mesmo ambos podem ser atribuídos a uma qualificação, ou seja, a uma avaliação sobre o desempenho no trabalho que se conclui por sua adequação ou não. Logo, desempenho eficiente é aquele que atende em alto nível às indicações dos traços de personalidade, utilizados de forma adequada na realização de uma tarefa. Já o desempenho eficaz está relacionado à realização com êxito da tarefa solicitada, ou seja, das pessoas fazerem o que tem que ser feito e assim apresentar o resultado esperado.

Batteman e Snell (1998) afirmam que atualmente, algumas organizações querem que seu colaborador pense como um empresário completo, não apenas como um empregado que desempenha uma atividade particular. As empresas esperam que todos se comportem como empreendedores, buscando novas oportunidades de negócios, buscando de variáveis formas a contribuir positivamente para o sucesso da organização. As empresas não desejam que estas características sejam atingidas de forma caótica, mas inseridas no contexto da cultura e dos objetivos da organização. Para Batteman e Snell (1998) a estrutura formal das organizações auxilia a controlar o que acontece com elas, porém atualmente as organizações necessitam mais do que controle, precisam de proatividade, agindo rapidamente e adaptando-se a exigências que se modificam com muita rapidez.

3. A EMPRESA ESTUDADA

A Coloplast do Brasil foi criada em 1954, na Dinamarca a partir de uma ideia da enfermeira Elise Sorensen que inventou a primeira bolsa coletora de estomia do mundo. Elise dedicou-se nesta criação, pois sua irmã mais nova contraiu câncer de intestino e teve que ser submetida a uma cirurgia de estomia. A cirurgia de estomia consiste na exteriorização do intestino grosso através da parede abdominal para eliminação de gases e fezes e a bolsa coletora tem a função de coletar e suportar esta eliminação. É composta basicamente de material plástico e possui um adesivo com alto poder de aderência à pele humana, buscando proporcionar maior segurança e conforto ao paciente.

A partir desta criação Elise convenceu donos de fábricas de material plástico a fabricar o produto. A partir desta iniciativa nasce a organização Coloplast S/A em 1957 na Dinamarca.

Em pouco tempo a empresa tornou-se mundialmente reconhecida e atualmente é líder no mercado em cuidados com estomia. A empresa possui uma sede e uma fábrica no país de origem, além das seis fábricas nos seguintes países: Alemanha, Hungria, Costa Rica, China,

França, Dinamarca e Estados Unidos. Além de produtos para soluções para estomia, seu negócio abrange cuidados com incontinência, urologia, e cuidados com feridas e da pele. Está presente em mais de 25 países e é responsável por exportar para mais de 65 países em todo o globo, com geração de empregos diretos para mais de sete mil pessoas ao redor do mundo.

A subsidiária está há mais de dez anos no Brasil, no Centro do Rio de Janeiro em um escritório com trinta e cinco colaboradores diretos, divididos nas seguintes áreas: Marketing, Excelência Comercial e *BackOffice* atuando em Logística e Faturamento, RH, Financeiro, Regulatório e Tecnologia da Informação. Um espaço em um armazém no subúrbio do Rio de Janeiro com três colaboradores, um escritório de vendas em São Paulo com oito colaboradores e mais a equipe de vendas e profissionais de enfermagem espalhados pelo Brasil, totalizando noventa e dois colaboradores. A contabilidade, a área jurídica e o departamento pessoal são terceirizados.

Seus principais concorrentes são divididos por segmentos: Em estomia e tratamento de feridas – Convatec e em Incontinência urinária e urologia – BBraun. Seu maior cliente é o órgão público, que adquire seus produtos através de licitação pública, que é o procedimento administrativo para contratação de serviços ou aquisição de produtos por parte da administração pública direta ou indireta regulamentado pela lei nº 8666/93. A missão da organização consiste em tornar mais fácil a vida de pessoas com necessidades de *Intimate Healthcare*, que, em português significa cuidado íntimo com aspectos relacionados à saúde. Os valores da empresa são: Proximidade para melhor compreender; paixão para fazer a diferença; respeito e responsabilidade para guiá-los.

Desde sua fundação a área estratégica da Coloplast do Brasil efetua seu planejamento anual, seguindo orientações de sua matriz que possui a seguinte estrutura corporativa: Pesquisa e Desenvolvimento Global, que tem como objetivo desenvolver o melhor produto para diferentes clientes nos mais variados países em que atuam; Operações é responsável pelas plantas e manufaturas da organização, além de manter um relacionamento com as filiais a respeito de importação e exportação na área de logística; O Marketing Mundial busca inspiração em seus pacientes localizados nos quatro continentes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e é responsável pelo planejamento e estratégias de lançamentos de novos produtos em todas as filiais e por fim, Vendas Mundiais que gerencia as vendas dos quatro ramos de negócio em suas filiais de diferentes formas, de acordo com a legislação de cada país, além de ser responsável pelo atendimento ao cliente e seu *feedback*.

O sistema de avaliação de desempenho praticado pela Coloplast do Brasil consiste em oferecer oportunidades de entendimento entre os colaboradores e seus gerentes, propondo a revisão e a atualização permanente de seus comportamentos, havendo um relacionamento com espontaneidade, franqueza e confiança. A empresa busca conhecer o ser humano que está inserido na sua organização para poder usufruir de sua capacidade técnica e cognitiva e oferecer em troca um ambiente de trabalho favorável, com um salário digno e benefícios atrativos, além da possibilidade de crescimento satisfazendo assim ambos os lados.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos das coletas e análise dos dados das pesquisas realizadas, dividindo-se em duas partes distintas. Primeiramente tratando da classificação taxonômica da pesquisa, em seguida a formação da amostra utilizada e por último a descrição dos instrumentos utilizados para coleta dos dados.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2007) esta pesquisa classifica-se, quanto aos seus fins, como descritiva, uma vez que visa analisar os impactos da mudança do estilo de liderança no desempenho humano de uma área específica da organização. Quanto aos meios o trabalho é classificado como pesquisa de campo, pois foi executada por meio de questionários estruturados por Hersey (1986) entregue ao Executivo A e o Executivo B da área do *BackOffice* de uma empresa multinacional no ramo de produtos para saúde e outro questionário estruturado por Teixeira (2011) para a equipe da área do *BackOffice*. Além da pesquisa de campo, procedeu-se uma pesquisa documental, valendo-se de dados secundários obtidos de documentos internos da organização como as pesquisas de desenvolvimento pessoal de 2010 e 2011.

A área do *BackOffice* da empresa Coloplast do Brasil é composta por dezesseis funcionários, sendo metade deles do gênero feminino, idade média de 27,5 anos e quinze deles com ensino superior completo ou em curso. A amostra da pesquisa engloba todos os atores do universo de pesquisa, pois investiga os impactos do estilo de liderança no desempenho das pessoas da

área. Além dos funcionários do *BackOffice* foi pesquisado o atual executivo da área (EB) e o anterior (EA), substituído ao final do ano fiscal 2010/2011.

A coleta de dados do Executivo B foi realizada na empresa durante horário comercial, já a coleta de dados do Executivo A foi realizada por e-mail devido a sua saída da empresa estudada, por fim a coleta de dados dos liderados também foi realizada na empresa durante o horário comercial e a abordagem para preenchimento dos questionários foi direta. Após as coletas dos questionários dos liderados e dos líderes em questão, foi realizada a coleta de dados das avaliações de desempenho pessoal de 2010 e 2011 foi realizada através de e-mails enviados pelo Executivo B.

O primeiro formulário obtido com base no trabalho de Hersey (1986) tem como objetivo conhecer o estilo de liderança adotado diante de uma determinada situação. Com base em doze situações, os executivos A e B da empresa do estudo puderam se identificar em meio à sua equipe e escolher uma das quatro opções disponíveis. Cada opção pertence a um estilo de liderança variando do estilo E1, mais centralizador e controlador, com foco na tarefa e baixo grau de relacionamento; estilo E2, com alto poder de persuasão, buscando um relacionamento alto e apoio para reforçar o entusiasmo e a disposição das pessoas; o estilo E3 por sua vez apresenta um líder mais participativo, com característica de compartilhar, onde o líder e o liderado participam juntos do processo de decisão e por fim o estilo E4, onde o líder confia em seus liderados delegando e apontando o problema, mas ficando sob responsabilidade dos liderados a conclusão da questão. O segundo instrumento de coleta utilizado, obtido através do trabalho de Teixeira (2007) trata da avaliação da graduação maturidade dos liderados. A pontuação obtida no questionário pode variar de 10 a 40 pontos, sendo as categorias definidas a cada 7,5 pontos situando M1 de 10 a 17,5, M2 de 17,5 a 25, M3 a 25 a 32,5 e M4 de 32,5 até 40 pontos.

Por fim a pesquisa documental valeu-se dos resultados da avaliação de desempenho humano realizada anualmente pela Coloplast do Brasil com parte do seu PDP – Programa de Desenvolvimento Pessoal do ano fiscal 2010/2011 e 2011/2012, pois na sede da organização localizada na Dinamarca o ano fiscal inicia em Outubro e encerra em Setembro de cada ano. Os indicadores utilizados para comparação foram: Comprometimento pessoal com a organização, confiança no líder imediato, clareza nos objetivos comunicados pelo diretor, comunicação geral entre o diretor e a equipe, cooperação entre os colegas de equipe, respeito entre os colegas de equipe, foco coletivo no trabalho, tarefas e conteúdo do trabalho, aspectos físicos do ambiente de trabalho, salários, benefícios, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, satisfação geral e liderança geral. Todos esses indicadores variam em escala de 100 pontos, considerando 100 o nível mais elevado de satisfação com o indicador.

Uma possível limitação do método é a veracidade das respostas dos liderados, pois a organização é de médio porte e eles podem reear ter suas opiniões divulgadas e responder falsamente às perguntas, mesmo tendo explicado previamente que seria tudo mantido em sigilo.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Resultados da pesquisa sobre estilo de liderança gerencial

Nos formulários abaixo obtidos com base no trabalho de Hersey (1986) situados na Tabela 1, constam doze questões de situações apresentadas aos executivos A e B da equipe pesquisada com as respostas e os respectivos estilos que variaram de acordo com a opção escolhida.

Questão	Ex	Posicionamento	Estilo
Como agiria em meio à queda da produtividade?	A	Conversaria com os subordinados e após estabelecer metas.	E2
	B	Conversaria com os subordinados e após estabelecer metas.	E2
Como você manteria a equipe informada de suas responsabilidades?	A	Faria os liderados perceberem que são valorizados e necessários para a diretoria.	E3
	B	Estabeleceria um relacionamento cordial, certificando-me que eles continuem conscientes de suas responsabilidades.	E2
Como agiria quando a equipe não conseguisse resolver os problemas?	A	Deixaria por conta dos liderados a resolução dos problemas.	E4
	B	Agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso	E1

		dos acontecimentos.	
Como agiria quando a equipe desejasse iniciar uma mudança na rotina?	A	Permitiria que o grupo iniciasse a mudança sem exercer pressão.	E3
	B	Aproveitaria a sugestão da equipe, mas quem autorizaria a mudança seria eu.	E2
Como agiria quando houvesse necessidade de cobrar de seus liderados as tarefas executadas?	A	Aproveitaria as sugestões, mas certificando que os objetivos seriam alcançados.	E2
	B	Determinaria as metas da equipe e depois acompanharia a sua execução.	E1
Como agiria quando a gestão anterior fosse rígida, porém obtivesse resultados, e você desejasse tornar o ambiente mais humano?	A	Faria a equipe perceber que a nova gestão os valoriza e conta com eles.	E3
	B	Faria a equipe participar dos problemas, mas me certificaria que os objetivos seriam atingidos.	E2
Como agiria quando você planejasse grandes mudanças e seu grupo propusesse ideias nesta transição?	A	Persuadiria a equipe a aprovar a mudança e daria autonomia para que eles a executassem.	E3
	B	Seria receptivo às sugestões, mas manteria o controle da execução.	E2
Apesar da produtividade e do bom relacionamento entre a equipe, como você agiria se sentisse insegurança em relação a sua equipe?	A	Para não prejudicar o relacionamento da equipe eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva.	E3
	B	Discutiria a situação com a equipe e depois providenciaria as mudanças necessárias.	E2
Como você agiria se precisasse coordenar uma equipe que está desestimulada, sem metas bem definidas e com o trabalho atrasado?	A	Não exerceria pressão. Permitiria que o grupo fixasse suas próprias metas.	E3
	B	Conversaria com a equipe e aproveitaria suas sugestões, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.	E2
Como você agiria se sua equipe não estivesse reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu?	A	A equipe poderia determinar seus próprios padrões de desempenho, sem exercer pressão sobre eles.	E3
	B	Aproveitaria as sugestões da equipe, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.	E2
Como você agiria se o gestor anterior apesar de não se envolver nos assuntos da equipe trabalhasse bem e mantivesse ótimas relações com ela?	A	Continuaria deixando o grupo à vontade.	E4
	B	Discutiria com a equipe o seu desempenho e após verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos.	E2
Como você agiria se houvesse um grupo destoando dos demais em questão de resultados das tarefas?	A	Colocar-me-ia a disposição para discutir o assunto, mas cuidaria para não melindrar as relações existentes.	E3
	B	Tentaria junto à equipe a iniciativa que me parecesse mais indicada e depois verificaria a necessidade de novas providências.	E2

Tabela 1: Respostas e Estilo de liderança dos executivos (Elaboração da Pesquisa, 2012)

Pela análise dos dados da Tabela 1, verifica-se que 67% das respostas indicam a utilização do estilo E3, caracterizado por apoiar os liderados, com grande envolvimento nas tomadas de decisões e com menor foco na tarefa, enfatizando suas ações no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Este estilo, segundo Hersey e Blanchard (1986) revela que apesar do Executivo A ser mais descentralizador, levando as informações aos funcionários mesmo de menor nível hierárquico por meio da delegação de tarefas, esperava que os seus colaboradores conseguissem executá-las com autonomia, sem o seu suporte e orientação, o que é caracterizado pela baixa aplicação dos estilos E1 e E2.

Também verifica-se que 83% das respostas do Executivo B indicam a utilização do estilo E2 caracterizado por direcionar os liderados com forte autoconfiança, alta persuasão, ação menos focada no relacionamento e mais focada na tarefa, apoiando e reforçando a disposição e entusiasmo das pessoas com poder de decisão concentrado. Este estilo, segundo Hersey e Blanchard (1986) revela um líder altamente centralizador que atua conduzindo a equipe a seguir uma direção oferecendo suporte e contribuição para que as tarefas sejam cumpridas.

5.2 Maturidade profissional dos liderados

O instrumento de coleta de Teixeira (2007) foi utilizado para indicar o nível de maturidade profissional dos colaboradores da área de *BackOffice* da Coloplast do Brasil com as

características esperadas do gestor em termos de liderança. Os níveis de maturidade foram medidos de acordo com as quatro opções selecionadas e explicadas no capítulo 3. De acordo com a Tabela 2, a maturidade dos entrevistados foi identificada como tipo M2 apresentando a média de 24,8 pontos, ou seja, uma maturidade média, com alguma disposição de assumir responsabilidade, mas relativamente pouca habilidade necessária para tal. Segundo Teixeira (2007), para este estilo de funcionário é indicado o estilo de liderança E2, adotado pelo Executivo B ao invés do estilo de liderança E3 adotado pelo Executivo A.

Fator analisado	Média	Nível de maturidade
Supervisão	24,5	M2
Determinação de metas e objetivos	31,8	M3
Acompanhamento e controle de minhas tarefas	22,6	M2
Encorajamento para eu estabelecer objetivos do meu trabalho	16,9	M1
Certificação que o meu trabalho foi planejado por mim.	23,1	M2
Procura saber, diariamente, se eu preciso de alguma ajuda.	24,9	M2
Chama a atenção se acha que há descuido no meu trabalho.	24,7	M2
Me induz para garantir o cumprimento do prazo de tarefa.	23,3	M2
Me faz participar de reuniões frequentes.	32,4	M3
Me deixa tomar decisões importantes sem sua interferência.	23,8	M2
Total	24,8	M2

Tabela 2: Resultado da pesquisa de maturidade profissional dos colaboradores da área de *BackOffice* da Coloplast do Brasil

Com base nestes resultados pode-se inferir, conforme Figura 2 que de acordo com Teixeira (2007) como a maturidade da equipe é média o uso da autoridade do líder tende a ser centralizado, com o comportamento mais voltado para o estilo X, com o foco nas tarefas. Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que há alguns estudos como a liderança situacional, sugerindo que dependendo da situação encontrada o líder pode agir com um comportamento voltado para um tipo de estilo X, com centralização no poder e ou nas tarefas e o estilo Y com centralização nas relações e ou nos resultados.

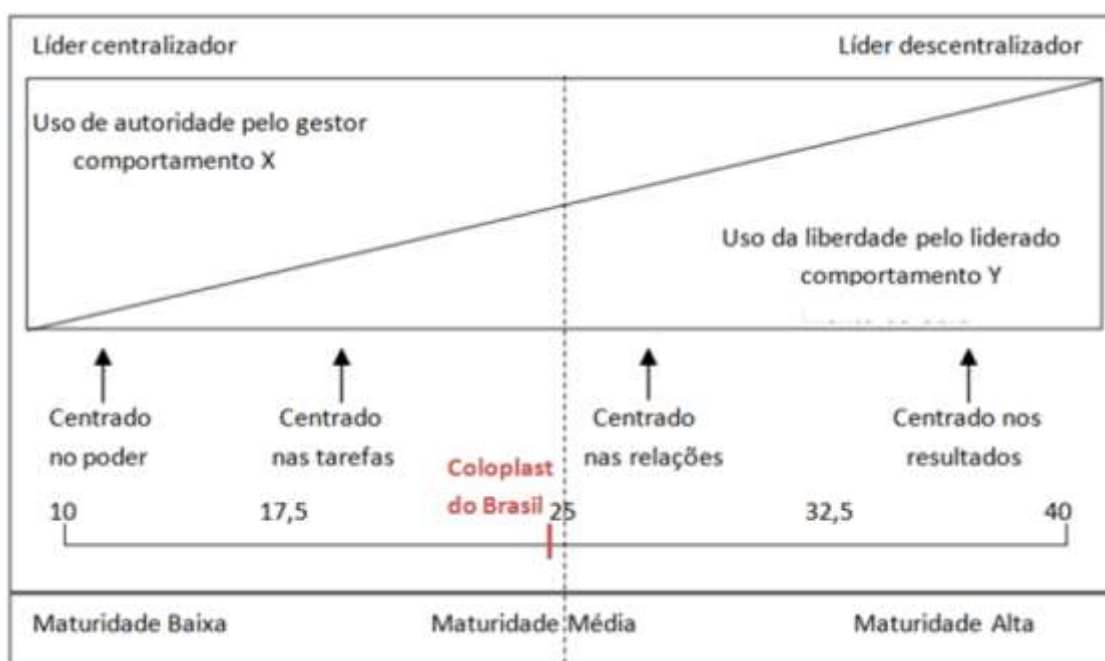


Figura 2 - Adaptação do modelo conceitual de liderança (TEIXEIRA, 2007)

5.3 Análise dos impactos do estilo de liderança do Executivo B no desempenho dos colaboradores da área de *BackOffice* da Coloplast do Brasil

Como o estilo de liderança utilizado pelo Executivo B e o nível de maturidade de sua equipe estão alinhados, percebeu-se a importância de analisar os resultados dos programas de

desenvolvimento pessoal de 2010 e de 2011 da área estudada da Coloplast do Brasil, através de uma pesquisa documental, efetuando uma comparação entre as duas gestões para conhecer os resultados percebidos no dia a dia do *BackOffice* da empresa. Vale ressaltar que como até hoje nenhuma análise de porte acadêmico ou até mesmo crítico foi realizada com estes dados, toda análise realizada é inédita para a empresa objeto de estudo.

A partir das argumentações propostas por Hersey e Blanchard (1986) e Teixeira (2007) pode-se dizer que há melhor adequação do Executivo B com a equipe por ele liderada, o que refletiu diretamente com os indicadores de desenvolvimento humano mapeados no PDP – Programa de Desenvolvimento Pessoal da organização. Os principais indicadores exibidos na Tabela 3 apresentam uma diferença média de 33 pontos, com a pontuação máxima de 53 pontos em benefícios e com a pontuação mínima de 10 pontos em salários. Nota-se que há uma percepção da mudança em aspectos positivos entre os colaboradores pesquisados entre a gestão anterior e a gestão atual.

Indicador	E1	E2
Comprometimento	70	83
Confiança no Gerente	50	89
Clareza de objetivos	32	85
Comunicação	47	85
Cooperação entre colegas	60	81
Respeito entre colegas	57	84
Foco coletivo no trabalho	55	86
Tarefas e conteúdo do trabalho	52	84
Aspectos físicos do trabalho	37	84
Salários	40	50
Benefícios	35	88
Desenvolvimento profissional	52	81
Desenvolvimento pessoal	45	88
Satisfação geral	55	86
Liderança geral	54	89

Tabela 3: Indicadores e resultados da Coloplast do Brasil

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011) a relação entre a vida pessoal e profissional começaram a chamar atenção em 1980, principalmente pelo grande número de mulheres que ingressaram no mercado de trabalho. Algumas das soluções encontradas foram introduzir creches no local de trabalho, abono para comparecimento à escola dos filhos e emprego de meio período. Mas logo as organizações constataram que estes conflitos não eram exclusivos de mulheres com filhos. Fora analisado que a excessiva carga de tarefas e a grande demanda por viagens a trabalho, por exemplo, dificultavam cada vez mais a interação entre os desafios profissionais e a vida pessoal.

A empresa estudada iniciou em 2011 um programa de treinamento dos funcionários por meio do Executivo B da área de *BackOffice* proporcionando cursos e atividades voltadas a cada perfil de funcionário como curso de informática avançada, curso de inglês e cursos específicos de curta duração em universidades renomadas para cada indivíduo, resultando em um aumento considerável no segundo ano no item desenvolvimento profissional.

No quesito desenvolvimento pessoal, o Executivo B proporcionou às gestantes da organização a licença maternidade de seis meses, dois meses a mais que a lei exige, deduzindo o imposto de renda na declaração fiscal; elaborou um projeto de exercícios laborais no escritório, encontros e eventos com os funcionários e seus parentes diretos, além da flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de *home office* em algumas ocasiões, comprovando o alto crescimento na satisfação de seus liderados neste quesito.

Dimensão	Executivo A	Executivo B
Desenvolvimento profissional	42	71
Desenvolvimento pessoal	35	79
Aspectos físicos do trabalho	30	78
Salários	33	42
Benefícios	29	81
Foco coletivo no trabalho	44	76

Tarefas e conteúdo do trabalho	41	73
Cooperação entre colegas	50	82
Respeito entre colegas	48	73
Confiança no diretor	42	81
Clareza de objetivos pelo diretor	25	78
Comunicação entre o diretor e o grupo	40	78
Comprometimento	67	78

Tabela 4: Indicadores performados pelos Executivos da Coloplast do Brasil

Conforme ilustrado na Tabela 4 a satisfação com os aspectos físicos dobrou comparando a gestão do Executivo A com a gestão do Executivo B. Algumas ações tomadas que podem ter contribuído para este resultado foram a contratação de uma empresa responsável por ergonomia para gerar maior conforto e menos impacto a saúde dos colaboradores; e a mudança de dois funcionários e um estagiário para o armazém geral da empresa, onde está sendo possível um melhor acompanhamento do processo de logística dos produtos.

“A remuneração não é o principal fator de satisfação no trabalho. No entanto, mesmo não sendo a principal fonte de motivação, a remuneração é um importante fator que as empresas frequentemente subestimam” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011).

O item salário da equipe avaliada apesar do aumento de dez pontos na gestão do Executivo B ainda continua com um médio grau de satisfação.

Já na questão benefícios, houve um salto significativo em mais de cinquenta pontos aproximando-se do nível total de satisfação. Na gestão do Executivo B alguns benefícios foram incluídos no pacote dos funcionários, como inserção do cônjuge masculino no plano de saúde e odontológico, pois desde sua fundação a Coloplast do Brasil apenas beneficiava cônjuges femininos neste plano e a inclusão do ticket alimentação para todos os colaboradores da empresa.

Segundo Giddens (2005) a popularidade das equipes colaborativas está cada vez maior com o propósito de aumentar a eficiência e a relação entre o custo e a eficácia do desenvolvimento do produto ou processo e da solução de problemas devido a reuniões com colaboradores de diferentes áreas entre outras ações.

Uma característica do Executivo B é o tratamento da equipe. Este executivo busca uma equipe com perfil de time, onde todos tenham o mesmo objetivo e que lutam pela mesma meta, independente da sua função. Como a área de *BackOffice* é responsável por diversas áreas da organização como Recursos Humanos, Finanças e Operações, conseguir fazer com que os colaboradores atuem em conjunto com foco coletivo no trabalho traz significantes resultados como a satisfação na realização das tarefas e conteúdo do trabalho diário.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), a teoria de identidade social sugere que as pessoas apresentem reações emocionais ao sucesso ou fracasso de seu grupo, porque há uma ligação entre sua autoestima e o desempenho humano do grupo.

O trabalho está sendo valorizado pela sensação de identidade social estável que ele oferece (GIDDENS ANTHONY, 2005).

A cooperação entre colegas na Coloplast do Brasil já poderia ser considerada satisfatória na gestão do Executivo A, porém com o estilo de liderança adaptado ao estilo dos liderados foi percebido um aumento significativo na satisfação do grupo neste quesito. O item respeito entre colegas também apresentou um crescimento, demonstrando que no ano desta pesquisa o grupo reforçou uma identidade social (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011), onde os integrantes deste grupo apresentavam reações emocionais ao sucesso ou fracasso do mesmo. De acordo com Sobral e Peci (2007) o estilo autocrático tem como característica a centralização da autoridade e da atividade de tomada de decisão, já o estilo democrático compartilha o processo de tomada de decisões, incluindo métodos e acordos de trabalho. Como analisado na pesquisa de estilo de liderança, o Executivo A com um estilo tendendo ao perfil democrático tinha baixa ou média satisfação na avaliação nos quesitos confiança no líder, clareza de objetivos informados pelo líder e de comunicação entre o líder e sua equipe. O controle, a informação e o acompanhamento, que são consideradas características comuns em líderes mais autocráticos fizeram diferença nos resultados da pesquisa no ano seguinte com o Executivo B, ratificando o alinhamento do estilo do líder à maturidade profissional dos liderado. (HERSEY e BLANCHARD; 1986).

Segundo Batteman e Snell (1998) fazer com que o colaborador sinta-se dono do negócio é uma boa forma de comprometê-lo com os objetivos da organização. Quando o funcionário

sente-se um empreendedor, este busca novas soluções e oportunidades de negócio, oferecendo o seu melhor.

O Executivo B através de suas palestras e reuniões enfatizou a importância do colaborador saber o seu lugar dentro da organização, mostrando que ele é parte vital para o bom funcionamento da empresa, desafiando a equipe a se comprometer com o sucesso total da organização.

6. CONCLUSÃO

Esse estudo identificou, na primeira parte da pesquisa baseada no modelo de Hersey e Blanchard (1986), que o estilo adotado para gerir a equipe do *BackOffice* da empresa Coloplast do Brasil atualmente é o estilo E2, caracterizando um líder com forte autoconfiança e persuasivo. Já o estilo anterior foi o E3 que é mais descentralizador, com menor foco na tarefa, e maior autonomia de seus liderados.

A segunda parte da pesquisa baseada no modelo de Teixeira (2007) consistiu em conhecer a maturidade da equipe e seu estilo preferido de liderança. O resultado encontrado foi um grau de maturidade médio, com pouca habilidade necessária para assumir responsabilidades e necessidade de acompanhamento e controle.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) e Teixeira (2007) a adequação entre a preferência dos liderados e o estilo do líder pode impactar diretamente nos indicadores de desempenho humano nas organizações e com isso a terceira pesquisa foi realizada com documentos internos da empresa onde foi feita uma comparação entre os programas de desempenho pessoal de 2010 e 2011.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa documental pode-se concluir que os índices relevantes para o desenvolvimento humano da equipe estudada teve um alto nível de crescimento em 2011 em relação à pesquisa realizada no ano anterior.

Segundo Teixeira (2007) o fator-chave para apresentar a melhor forma de administrar uma situação é conhecendo a maturidade dos liderados, pois a partir desta informação o líder escolherá um estilo de liderança que atenda diretamente o nível de requisito dos liderados, e através de diversos estilos de expectativas e comportamentos obter a construção de uma interação efetiva entre a equipe e seu líder.

Diante do exposto, respondendo à pergunta formulada no Capítulo 1, o estudo mostra que o impacto positivo no desempenho das pessoas do *BackOffice* da Coloplast do Brasil se deu através de um novo estilo de liderança adotado pelo Executivo B, um estilo adaptado a preferência da equipe, buscando influenciar e motivar segundo as suas expectativas com características do estilo E2, com foco nas tarefas, pois atualmente os liderados preferem um estilo de liderança mais autocrático, com um acompanhamento mais próximo, que proporcione segurança e apoio, além de entusiasmar a equipe com poder de decisão concentrado. Alguns resultados positivos desta parceria entre o atual líder e seus liderados foram percebidos na avaliação de desempenho pessoal que a Coloplast do Brasil realiza anualmente, com índices significativos de satisfação. Este trabalho aponta que não há estilo de liderança equivocado e sim estilos que necessitam se adaptar a demanda dos liderados, pois ocorrendo um amadurecimento da equipe objeto deste estudo, o líder provavelmente terá que se adaptar adotando um novo estilo. Cabe aos líderes da organização perceberem o momento de mudar o seu estilo para que seus liderados alcancem os melhores resultados com a máxima qualidade e satisfação pessoal.

A Coloplast do Brasil deve utilizar este trabalho para produzir outros estudos e aprofundar seus conhecimentos sobre diversos aspectos a cerca do desempenho humano de seus colaboradores, realizando no próximo ano uma pesquisa similar para verificar se houve uma evolução na maturidade da equipe no período de um ano e assim adaptar o estilo do líder às mudanças percebidas.

Esse estudo também deve ser estendido a outras áreas da empresa, para identificar o alinhamento geral entre estilos de liderança e a maturidade profissional dos colaboradores da empresa. Outra sugestão é investigar qual a importância que é dada para a centralização e descentralização pelos executivos da Coloplast e verificar se eles têm conhecimento dos impactos que podem ser causados na motivação e produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATTEMAN, Thomas S e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, W. Cecília **Diferenças básicas entre líderes e gerentes**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BERGAMINI, W. Cecília e BERALDO **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIDDENS, A. **Sociologia** 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HERSEY, Paul e Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4 ed. São Paulo: E.P.U.- Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.
- ROBBINS Stephen P., JUDGE Timothy A. e SOBRAL Filipe. **Comportamento organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.
- SOBRAL, F. e PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2007.
- STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- TEIXEIRA, C. Paulo **Liderança e gestão de pessoas nas organizações: de mão de obra à mente de obra**. Porto Alegre: Exlibris, 2007.
- VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional: As categorias Essenciais do Líder Facilitador**. 225f. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.