



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências  
da Informação e Documentação  
Departamento de Administração

**MARCELO MOREIRA DE SOUZA**

**LIDERANÇA: QUAIS OS IMPACTOS CAUSADOS PELA ATUAÇÃO  
DOS LÍDERES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?**

**Brasília - DF  
2011**

**MARCELO MOREIRA DE SOUZA**

**LIDERANÇA: QUAIS OS IMPACTOS CAUSADOS PELA ATUAÇÃO  
DOS LÍDERES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professora Supervisora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tatiane Paschoal  
Professor Orientador: Prof. Espec. Jeferson Roberto Lima Pereira

**Brasília - DF**

**2011**

**MARCELO MOREIRA DE SOUZA**

**LIDERANÇA: QUAIS OS IMPACTOS CAUSADOS PELA ATUAÇÃO  
DOS LÍDERES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno **MARCELO MOREIRA DE SOUZA**

Prof<sup>a</sup>. Dra Tatiane Paschoal

Professora Supervisora

Prof MSc Pedro Henrique Melo Albuquerque

Professor Avaliador

Prof. Espec. Jeferson Roberto Lima Pereira

Professor Orientador

Brasília, 03 de Dezembro de 2011

SOUZA, Marcelo Moreira de.

Quais os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional? / Marcelo Moreira de Souza. Brasília / DF, 2011.

46 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EAD, 2011.

Professora Supervisora: Tatiane Paschoal  
Professor Tutor: Jeferson Roberto Lima Pereira

1. Liderança. 2. Tipos de Liderança. 3. Visão Democrática.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Jesus Cristo pela realização deste sonho e tê-lo como modelo de liderança.

*No mundo profissional e empresarial uma das tarefas que os líderes têm é servir como “pastores supervisionando seu rebanho” no desempenho de suas responsabilidades. O líder deve proporcionar ambiente de trabalho seguro, prever perigos que espreitam adiante e certificar-se de que os trabalhadores recebam o que precisam para um desempenho excelente.*

*Quando líderes demonstram disposição para fazer o que for necessário, colocando o interesse dos trabalhadores em primeiro lugar, podem estar certos de que atrairão seguidores fiéis.*

*(ROBERT J. TAMASY)*

## RESUMO

Esta monografia de origem bibliográfica com abordagem quali-quantitativa, teve como principal objetivo analisar os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional, para isso, houve a necessidade de caracterizar os tipos de liderança, apresentando os impactos da liderança no ambiente organizacional. Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo. O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Atualmente muitas empresas lutam para conquistar seu espaço competitivo. Para tanto, muitas teorias já foram criadas e apresentadas aos líderes, destacando a motivação, a valorização profissional, as competências e talentos da empresa e, até mesmo, sobre a própria liderança. Através deste estudo pode-se constatar que muitos líderes ainda não estão completamente preparados para garantir vantagem competitiva às organizações, demonstrando que os processos de liderança podem ser melhorados e que as empresas podem obter resultados ainda mais satisfatórios através de líderes.

**Palavras-chave:** Liderança. Tipos de Liderança. Visão Democrática.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	8
1.2.1 Geral .....	8
1.2.2 Específicos .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	10
2.1.1 Conceitos .....	10
2.1.2 Objetivos da liderança .....	12
2.1.3 Estilos de liderança .....	12
2.2. AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2.1 Conceito.....	13
2.2.2 Comportamento organizacional .....	15
2.3 IMPACTOS DA LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	17
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	23
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO .....	24
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES DO ESTUDO) .....	24
3.4 INSTRUMENTO(S) DE PESQUISA .....	25
3.4.1 Questionário .....	25
3.4.2 Entrevista despadronizada ou não estruturada .....	26
<b>4 COLETA E ANÁLISE</b> .....	<b>27</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>27</b>
5.1 LIMPEZA E TRATAMENTO.....	27
5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO.....	28
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>39</b>
6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	39
6.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES .....	39
6.3 RECOMENDAÇÕES.....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>43</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo.

Desempenho e bem estar, eram conceitos que até alguns anos atrás eram considerados antagônicos, no entanto, aos poucos, felizmente, isso foi se modificando. As empresas se humanizaram e passaram a dirigir os holofotes para o capital humano, assim que perceberam que são as pessoas que fazem a diferença e que esse capital não lhe pertence, apenas está à sua disposição, enquanto for capaz de gerenciá-lo de maneira eficaz.

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional.

Nesse contexto, o treinamento em liderança tornou-se um campo fértil do conhecimento. Muitas pesquisas e estudos foram realizados e muitas ferramentas interessantes foram desenvolvidas.

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes e, para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe. A expressão “líder desmotivado” é pouco conhecida, mas será mesmo que não existem líderes desmotivados? É claro que existem, mas será que se dá a eles a mesma atenção que aos demais colaboradores? Cabe à Gestão de Pessoas, transpor mais essa barreira organizacional. Liderança é uma capacidade que nasce com a pessoa, ou que é desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade. É uma habilidade muito procurada pelas empresas, porém, o que se espera dela é ser praticamente um “super-herói”, o que é um erro, não apenas porque super-heróis não existem, mas também porque se trata de um ser humano, conduzindo outros seres humanos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional.

### 1.2.2 Específicos

- ✓ Caracterizar os tipos de liderança.
- ✓ Apresentar os impactos da liderança no ambiente organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente muitas empresas lutam para conquistar seu espaço competitivo. Para tanto, muitas teorias já foram criadas e apresentadas aos líderes, destacando a motivação, a valorização profissional, as competências e talentos da empresa e, até mesmo, sobre a própria liderança. No entanto, muitas dessas teorias ao serem aplicadas na prática acabam por não trazer os resultados esperados pela organização.

Diante de um cenário como esse, a tendência é de que as empresas deixem de acreditar na teoria e tomem as rédeas da empresa, sem basear-se em estudos ou pesquisas. No entanto, deixam de avaliar algo de extrema importância para que essas teorias realmente funcionem no ambiente de trabalho: “o líder”.

Muitas vezes os problemas ocorrem dentro de uma organização, porque o líder não está respeitando o tipo de liderança exigido pela empresa em um primeiro momento ou então, está se utilizando de um modelo que não condiz com as necessidades da organização.

Por esse motivo, esse estudo vem demonstrar como os tipos de liderança podem influenciar nos resultados da empresa e como os líderes dos dias atuais, podem melhorar seus processos de liderança, incentivando mais suas equipes e utilizando-se mais dos recursos intelectuais da empresa.

Justifica-se a realização desse estudo, devido à necessidade de se fazer uma análise sobre como os líderes atuam nos dias atuais, demonstrando como a liderança faz diferença para as organizações e destacando processos de melhorias para os sistemas de liderança da atualidade.

Esse estudo proporcionará a verificação de que os líderes ainda não estão completamente preparados para garantir vantagem competitiva às organizações, demonstrando que os processos de liderança podem ser melhorados e que as empresas podem obter resultados ainda mais satisfatórios através de líderes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

#### 2.1.1 Conceitos

De um modo geral, o líder é um profissional responsável pela formação de equipe e pelo controle e monitoramento dessa equipe, de modo que esta venha a exercer um papel comprometido e dentro das necessidades da empresa. Já de acordo com Hersey & Blanchard (1986, p.4):

“A liderança ocorre sempre que alguém procura *influenciar o comportamento* de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

A liderança não é uma característica genética, é um desenvolvimento, é uma característica pessoal. Os líderes constroem-se através da experiência e da aprendizagem, até porque, além do componente comportamental, a liderança também tem uma faceta muito técnica. O líder tem um papel primordial no aproveitamento e maximização dos recursos da empresa, conseguindo direcionar a organização para uma situação de sucesso.

A liderança foi definida como a "atividade de influenciar os outros para que se empenhem voluntariamente na obtenção dos objetivos do grupo". Por grupo deve entender-se um grupo pequeno, um setor da empresa, uma organização, etc.

De tal definição surgem os dois campos fundamentais de liderança:

- (1) O processo intelectual de conceber os objetivos da organização.
- (2) O fator humano, isto é, influenciar o outro para que voluntariamente se empenhe no alcance dos objetivos.

A definição de liderança citada no princípio contém uma palavra fundamental: "voluntariamente", que também poderia traduzir-se como "de boa vontade". Não se trata só de influenciar o outro, senão de fazê-lo para que voluntariamente se empenhe nos objetivos que correspondam. Portanto, excluimos do conceito de liderança a influência baseada na coerção. Pode-se concluir que liderança e motivação são duas faces de uma mesma moeda, em que a primeira

olha o líder e a segunda seus seguidores; portanto, também podemos afirmar que liderar é provocar motivação.

O tema liderança é muito amplo e abrange áreas diversas, das quais podemos citar duas, a pessoal e a profissional.

Pessoalmente, tratamos a questão como sendo uma virtude em nosso caráter, porque o tema é forte e ao mesmo tempo traz incutido em si, valores bastante positivos. Se visualizarmos um líder, teremos a visão de uma pessoa que possui algumas características, tais como: confiança, solidez, sensatez, sobriedade, ético, inspirador, potencializador, entre outras.

Dentro das organizações, a história não é diferente no tocante às qualidades pessoais dos líderes. A estrutura de uma organização exige que se adote, grupos, seções ou departamentos ou qualquer divisão que distribua as tarefas dos mais variados tipos, a serem executadas por diversas pessoas em suas respectivas categorias de cargo.

Estes "funcionários" compõem cada um, uma peça de engrenagem para o funcionamento total da organização, que se depara com os mais variados tipos de situações a que está submetida no seu cotidiano. De acordo com o grau de instrução, elas não conseguem sair de algumas situações às quais não conhecem ou não estão preparadas. Neste movimento, é que entra o trabalho de uma liderança, porque temos nele uma diretriz para qualquer situação, onde podemos encontrar soluções ou orientação de como as resolver.

A liderança se faz presente dentro de uma organização, para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos, no atendimento aos clientes internos e externos, nas relações interpessoais, na condução da política comercial/administrativa e etc.

Liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. Se o poder é visto como algo negativo, a liderança tende a ser considerada como uma qualidade. Essa colocação tem sido um dos fatores que impediu, através dos tempos, uma análise neutra e sistemática desse fenômeno que surge toda vez que pessoas se reúnem em grupo, seja esse formal ou informal.

Porém, o papel do líder é diferenciado do que as funções destacadas por esses autores, vão além de fazer algo, pois ele não faz, ele estimula as pessoas a

fazerem alguma coisa, que posteriormente venha a dar resultado. Conforme destacam Hersey & Blanchard (1986, p.4):

“A liderança ocorre sempre que alguém procura *influenciar o comportamento* de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

Observa-se, portanto, que a liderança evidencia e trata de um processo diferenciado, onde o líder deve estar presente nos gerentes, mas não necessariamente precisam ser gerentes. O líder é alguém que estimula, motiva, procura ajudar, beneficiar, conciliar, mas ao mesmo tempo, está vendo os resultados das suas ações sendo colhidos pela pessoa que ele está “treinando” ou motivando.

Pode-se dizer inclusive, que o líder é um desenvolvedor de talentos e de soluções, um profissional que busca explorar os melhores resultados da sua equipe de trabalho, individualmente.

### **2.1.2 Objetivos da liderança**

A liderança potente é uma questão de estar consciente do que está acontecendo no grupo e agir apropriadamente. Ações específicas são menos importantes do que a clareza e a consciência do líder. É por essa razão que não existem exercícios ou fórmulas que garantam uma liderança bem-sucedida.

- A importância de cada funcionário para a empresa alcançar seu objetivo;
- Proporcionar aos funcionários satisfação pessoal;
- Estimular o funcionário em relação à importância de sua função na empresa;
- Treinar líderes para que possuam formas de passar aos funcionários sua importância no crescimento da empresa e conseqüentemente no desempenho pessoal.

### **2.1.3 Estilos de liderança**

Segundo Rodrigues (2009) a liderança pode ser dividida em diversos tipos, destacando-se os principais, como:

Liderança Democrática: é aquela em que o líder ouve sempre a sua equipe, considerando a opinião de todos na tomada de decisão, visto que nesse tipo a equipe é o centro das decisões.

Liderança Autocrática: é aquela em que o líder toma todas as decisões baseado em seu próprio pensamento e, de forma impositiva, determina à equipe. O líder é o centro das decisões.

Liderança Liberal: é aquela em que o líder não é determinante nas decisões, funcionando mais como agente de informação e, dessa forma, obtém o mínimo de controle sobre a equipe.

## 2.2. AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Conceito

Uma grande empresa não é constituída apenas por sua estrutura, equipamentos, competências, tecnologia e seu objetivo de existência. A empresa tem um princípio social composto por pessoas, que têm interesses e necessitam de motivação para trabalhar. O estudo a respeito do comportamento organizacional abrange a cultura (valores, crenças e costumes) e o clima organizacional, que tem uma influência no desempenho, afetando a motivação e a satisfação dos funcionários para o trabalho.

Conhecida como as normas, os valores, costumes compartilhados pelos elementos de uma organização, a respeito do que é importante e de crenças sobre como o mundo funciona, a cultura organizacional apresenta diversos conceitos. Vejamos alguns conceitos:

Segundo Moura (2005 apud LUZ, 2007, p.15) “a cultura é um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estrutura e mecanismos de controle para produzir as normas de comportamento características daquela organização”.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2005 apud LUZ, 2007, p. 15).

São dois conceitos totalmente distintos: em um ponto temos a cultura organizacional compartilhada pelas pessoas por meio das crenças e valores de cada um, formando o todo de uma organização; em outro ponto percebe-se a cultura como algo que as pessoas aprendem a lidar e a resolver problemas dentro da organização; e tendo resultado positivo, passa-se a encarar como algo correto e seguido por todos.

As organizações foram criadas para atender a um fim e desta forma precisam das pessoas para atingir os seus objetivos. Por isso a cultura predomina nas decisões tomadas pela empresa e influencia o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, propiciando o clima organizacional.

A cultura organizacional é o primeiro passo para se conhecer uma organização. A cultura define o modo de comportamento das pessoas na organização. É a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas e que guia o comportamento e a tomada de decisão das pessoas. Cada organização tem a sua cultura, que lhe dá a identidade própria. (CHIAVENATO, 1999, p.204).

Nassar (2000, p.34) em sua conceituação concorda com Chiavenato, destacando que:

“... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.”

Já Vergasta (2001, p.42) destaca que em sua visão a “cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura”.

Por esse motivo, é de extrema importância que a cultura organizacional venha a ser estudada, compreendida e que todos os aspectos que envolvem essa cultura, venham a ser considerados pela empresa.



### 2.2.2 Comportamento organizacional

Como se sabe, uma organização precisa eventualmente de pessoas para exercer o seu trabalho e tem como finalidade fornecer bons produtos e serviços para receber retorno em lucratividade.

No entanto, uma empresa também molda o comportamento dos indivíduos que trabalham para ela, podendo agir positivamente ou negativamente na vida destes, gerando resultados da mesma qualidade para a organização.

Mediante a necessidade de as empresas influenciarem seus funcionários de modo positivo para que estes também tragam retornos positivos, como o aumento da produtividade, da qualidade de trabalho, do comprometimento e conseqüentemente da competitividade e da lucratividade, a empresa precisa conhecer cada indivíduo, os grupos e estruturas da organização, é justamente desse princípio que parte o comportamento organizacional que estuda indivíduos, grupos e estrutura.

De acordo com Sampaio (2007, p.2) o Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, visando alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

Através do conhecimento que a empresa tem, em relação ao comportamento de seus funcionários, é possível promover para eles um ambiente mais saudável, livre de conflitos, de insatisfação e desvalorização profissional.

O comportamento organizacional está unido com dois outros fatores que devem ser considerados pela organização em prol de sua efetividade, sendo:

(1) A teoria das organizações – que conforme Staw (1984, p. 628) teria suas raízes na Sociologia, Ciência Política e Economia e se ocuparia de questões sobre a estrutura, o design e as ações das organizações dentro de contextos socioeconômicos.

(2) A teoria do comportamento micro organizacional – que de acordo com Staw (1984, p. 628) teria origens na Psicologia, estudaria as atitudes e comportamentos individuais bem como os processos através dos quais estes influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais.

De uma maneira geral o comportamento organizacional traz retornos significativos para a organização, o que garante a competitividade das empresas. Geralmente, um dos tributos mais importantes dentro da questão comportamento organizacional, está no fato de a empresa conhecer aqueles que trabalham para ela, garantindo maior eficácia nos seus procedimentos motivacionais e especialmente gerando grande diferença positiva em relação a sua produtividade.

De acordo com Sampaio (2007, p.2), as finalidades do comportamento organizacional correspondem à explicação, previsão e controle do comportamento humano.

Sendo assim, pode-se compreender que a finalidade do comportamento organizacional é estudar o comportamento das pessoas que trabalham para a organização, verificando de que forma a empresa está influenciando ou precisa influenciar sua equipe de trabalho, para que haja melhoramento dos processos, aumento da produtividade, do comprometimento e da satisfação dos funcionários, possibilitando que desta forma eles devolvam para a empresa, vantagens competitivas e lucrativas.

No entanto, Sampaio (2007, p.4) destaca que a vantagem que o estudo do comportamento organizacional traz para as empresas vai além de vantagens competitivas e lucros, podendo ser:

(1) Aumento da produtividade e da qualidade dos produtos de uma empresa, proporcionando constante satisfação dos clientes mediante o aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais.

(2) Melhora das habilidades humanas, como por exemplo, a motivação, liderança, treinamento, satisfação com o trabalho, avaliação do desempenho, comunicação eficiente e outros;

(3) Administração de diversidade da força de trabalho, que Sampaio (2007, p.4) esclarece que diz respeito à raça, etnia, sexo dos participantes, mulheres, negros, deficientes físicos, idosos, e homossexuais.

(4) Resposta à globalização, em aprender a trabalhar com pessoas de diferentes culturas.

(5) Fortalecimento das pessoas: Empowerment - Fortalecimento dos funcionários, equipes auto-gerenciadas.

(6) Estímulo para com a inovação e a mudança. Segundo Sampaio (2007, p.4) o estudo do comportamento organizacional oferece muitas idéias e técnicas para ajudar na realização desse objetivo.

(7) Aumento de sabedoria para lidar com a “temporariedade”. De acordo com Sampaio (2007, p.4) o estudo do comportamento organizacional pode fornecer dicas importantes para o entendimento de um mundo profissional em mudança contínua para a superação da resistência à inovação e para a criação de uma cultura organizacional voltada para ela.

(8) Ajuda aos funcionários para que alcancem o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

(9) Declínio da lealdade dos funcionários, terceirização, alterações na remuneração, entre outros contribuíram para reduzir a lealdade dos funcionários.

(10) Proporcionar motivação dos trabalhadores e manter a competitividade global das organizações.

(11) Melhoramento do comportamento ético, criando um clima eticamente saudável para seus funcionários no qual eles possam realizar seu trabalho com produtividade e confrontando o mínimo de ambiguidade em relação ao que se constitui em comportamentos certos ou errados.

Deste modo, pode-se observar que o estudo e compreensão do comportamento organizacional, trazem benefícios importantes para a empresa, conquistando o funcionário e sua fidelidade, bem como levando à empresa a conquista da tão sonhada perpetuidade organizacional, fidelizando também e automaticamente seus clientes.

Por esse motivo, a cultura, o clima, a estrutura e principalmente o comportamento organizacional, são vistos e considerados subsídios para a gestão organizacional dos dias atuais.

### 2.3 IMPACTOS DA LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Entretanto, os tipos de liderança não são apenas esses citados por White e Lippitt, outros estudiosos, também destacaram tipos de liderança que devem ser tratados nesse estudo como, por exemplo, a LIDERANÇA SITUACIONAL.

De acordo com Riche (2009, p.24) a liderança situacional, é voltada para situações diferentes, ou seja, ela se molda a diferentes cenários e tem como

proposta e princípio, o desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves.

Em relação a esse tipo de liderança, muitos estudos foram desenvolvidos, entre eles, Tannenbaum e Schmidt (1986) que apresentaram um modelo em escala de sete pontos, que variam num contínuo entre os conceitos o autoritarismo e a democracia. Conforme visto na figura seguir:

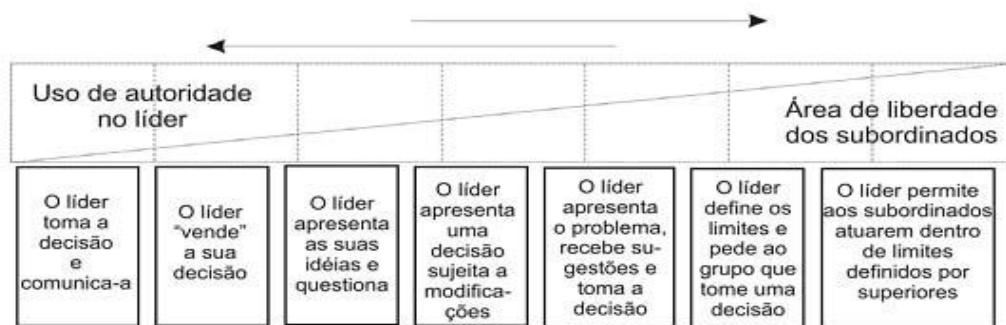


Figura 1 - Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt  
Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1986)

Esse modelo de acordo com Riche (2009 p.25) é baseado em três forças, sendo: do líder (seus valores, sua competência); do grupo subordinado (suas necessidades de independência ou dependência, responsabilidade, conhecimento e experiência); e da situação (o tipo de organização, natureza da tarefa e tempo).

Já Hersey e Blanchard (1969) criaram um modelo situacional que permite analisar a necessidade de cada situação de modo que o melhor tipo de liderança seja adotado pela empresa.

Segundo Spricigo (1999, p.47), mencionando Hersey, Blanchard “quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais”.

Na opinião dos próprios autores, Hersey e Blanchard (1986, p.117), “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

De acordo com Riche (2009, p.26) esse modelo é baseado com a inter-relação entre três variáveis: Comportamento das Tarefas, Comportamento do Relacionamento e nível de Maturidade<sup>1</sup> ou Desenvolvimento dos liderados.

Para Hersey e Blanchard (1986, p.56) a abordagem Situacional é um conceito baseado na relação entre:

- (1) o grau de direção e de controle (comportamento diretivo)
- (2) o grau de apoio e estímulo (comportamento de apoio) que um líder provê
- (3) e a competência e o empenho (nível de desenvolvimento que um subordinado demonstra ao executar uma tarefa específica).

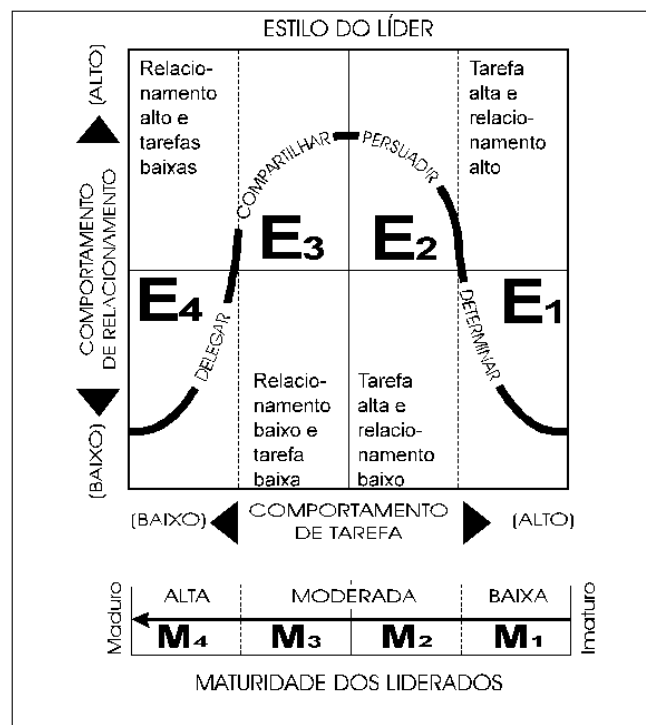


Figura 2 – Estilo do Líder – Modelo Hersey e Blanchard  
Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Ou seja, na visão de Hersey e Blanchard (1986, p.107), a “função do líder era de facilitar a consecução dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento pessoal” e “o movimento da administração

<sup>1</sup> Refere-se a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (Hersey e Blanchard, 1969).

científica focaliza a tarefa (produção), enquanto o movimento das relações humanas (as pessoas)”.

Já para Spricigo (1999, p.48), “na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”.

No entanto, Cavalcanti (2002, p.34), o nível de desenvolvimento de uma organização se resume a uma combinação de dois fatores, presentes no desenvolvimento de um líder:

Competência é o conhecimento e as habilidades que um indivíduo leva para um objetivo ou uma tarefa. A melhor forma de determinar a competência é o desempenho demonstrado. Contudo, a competência pode ser desenvolvida no passar do tempo, com direção apropriada e apoio. Pode ser adquirida por intermédio da educação, treinamento e experiência. A experiência inclui certas habilidades que podem ser trazidas de um emprego anterior, por exemplo, habilidade para planejar, organizar e comunicar-se.

Comprometimento é a combinação da motivação e a confiança do indivíduo em sua capacidade de atingir um objetivo ou realizar uma tarefa. O interesse e o entusiasmo são deslustrados pela atenção, animação, níveis de energia e expressões faciais, assim como expressões verbais. A segurança é caracterizada pela auto confiança. É a auto confiança da pessoa em sua capacidade de realizar uma tarefa. Se a motivação ou a segurança for baixa ou inexistente, o comportamento como um todo é considerado baixo. (CAVALCANTI, 2002).

No entanto, para os criadores iniciais da teoria, Hersey e Blanchard, o que define o desempenho de uma organização através do desempenho de seu líder é a maturidade que de acordo com os autores (1986, p.187), “é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade serem consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total”.

Além disso, Hersey e Blanchard (1986) dividiram a maturidade em capacidade e disposição, dando a primeira o nome de maturidade de trabalho e a segunda, maturidade psicológica, onde:

**MATURIDADE DO TRABALHO** - está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica. As pessoas com alta maturidade de trabalho numa determinada área têm o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção da parte de outros (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.187).

MATURIDADE PSICOLÓGICA - refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesma e ao empenho. As que têm alta maturidade psicológica em determinada área ou responsabilidade, julgam que a responsabilidade é importante, têm confiança em si mesmas e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.187).

Hersey e Blanchard (1986 p. 197) criaram ainda alguns níveis, capazes de medir essas maturidades, conforme transcritos a seguir:

M1: maturidade baixa considera que a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si, sendo em muitos casos, sua falta de disposição conseqüência da insegurança em relação à tarefa exigida.

M2: maturidade baixa a moderada, considera que a pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade, tem confiança em si, no entanto, ainda não possui as habilidades necessárias.

M3: maturidade moderada a alta considera que a pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera. Sua falta de disposição muitas vezes é conseqüência da falta de confiança em si mesma ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco disposta, sua relutância em fazer o que dela se espera é mais uma questão de motivação do um problema de insegurança.

M4: maturidade alta considera que a pessoa neste nível tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

Posterior a verificação dos níveis de maturidade, os autores, destacam a importância de “desenhar” os estilos de liderança, conforme citados por Spricigo (1999, p.50):

E1. Direção ou determinar: Para pessoas que não tem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. Consequentemente, um estilo diretivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica é a mais apropriada. Para estas pessoas o supervisor deve especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Os padrões devem ser entregues prontos.

E2. Treinamento: É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. Ainda deve adotar-se um comportamento diretivo (especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados. Os operadores nesse nível de maturidade geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões do mesmo e o supervisor lhes fornece a direção.

E3. Apoio ou participativo: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar os seus próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas.

E4. Delegar: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o supervisor que determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas. Os operadores determinam como, quando e onde fazer as coisas, determinando o padrão.

Verifica-se com essa teoria que para desenvolver uma equipe ou liderado satisfatório de modo que estes impliquem em bons resultados para a organização, o líder deve seguir todos os níveis de maturidade apresentados por Hersey e Blanchard, não havendo possibilidade de iniciar essa liderança pelo M4, por exemplo, pois isso seria ineficiente para a aquisição de bons resultados, tem-se que obedecer aos quatro níveis propostos pelo modelo.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Para Ruiz (1991, p. 480) a "pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência". Ainda quanto à metodologia segundo Vergara (2009), a "metodologia compreende as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam o entendimento, aliados ao potencial do pesquisador".

Dependendo do estudo levantado considerando a tipologia, a pesquisa pode ser assumida de um ou mais tipos de pesquisa. Vergara (2009) explica que "uma pesquisa pode ser classificada quanto aos meios e quanto aos fins". Assim, em relação aos fins a pesquisa pode ser classificada em descritiva, exploratória, explicativa e metodológica. Quanto aos meios classifica-se de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Segundo Vergara (2009, p.42) "a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. [...]". Ainda quanto aos fins, a pesquisa tem como característica aplicada que é motivada pela necessidade de resolver um problema de eficiência de demanda de produção. Segundo Vergara (2009, p.43) explica que "A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. [...]".

Quanto aos meios de investigação a pesquisa pode ser classificada como sendo estudo de caso, para Vergara (2009, p.44), "[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. [...]".

Neste estudo em questão, a coleta de dados adentrou-se na realidade operacional da empresa, tendo um caráter de investigação de campo, ou seja, "[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo [...]", (VERGARA, 2009, p. 43).

A pesquisa é também do tipo qualitativo, que segundo Medeiros (2008, p. 11) "É descritiva. As informações obtidas não podem ser quantificáveis. Os dados obtidos são analisados indutivamente. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa".

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi realizado em duas empresas do ramo de produção de componentes eletrônicos localizadas no Distrito Industrial da cidade de Manaus- Amazonas.

Empresa 1- Líder mundial em comunicação móvel conecta pessoas entre si e as informações que lhes são importantes, com produtos inovadores e fáceis de usar, como celulares, dispositivos e soluções para o uso de imagens, jogos, mídia e negócios, fornece equipamentos, soluções e serviços para corporações e operadoras de rede.

Empresa 2- Uma das principais empresas de produtos eletrônicos do mundo, especializada em mídia e equipamentos digitais, semicondutores, memória e integração de sistemas. Seus produtos são reconhecidos mundialmente, demonstrando o rápido crescimento da empresa.

Atendendo ao pedido das empresas seus nomes não serão revelados pelo estudo.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES DO ESTUDO)

A população da amostra foi composta por 20 colaboradores. Os gráficos foram elaborados com base na entrevista aplicada há um grupo de 20 líderes, sendo 10 da empresa 1 e 10 da empresa 2, dentre os diversos líderes de várias funções, algumas destas foram: especialista em testes, líder de produção, engenheiros, especialista em processo, técnico de manutenção, técnico de qualidade, inspetor, etc.

Dentre os entrevistados, suas idades variam de 25 anos a 51 anos, apenas 1 funcionário tem um ano na empresa, todo o restante do grupo têm entre 2 anos até 15 anos de serviço.

### 3.4 INSTRUMENTO(S) DE PESQUISA

A Pesquisa foi composta por uma metodologia quantitativa, o instrumento utilizado foi um Questionário de Diagnóstico Organizacional (QDO), avaliando os oito indicadores seguintes: postura dos funcionários, propensão à mudança, mecanismo de apoio, recompensas, relacionamentos, liderança, estrutura e objetivos. O instrumento utilizado foi:

#### 3.4.1 Questionário

É uma forma bastante utilizada em processos diagnósticos. Habitualmente encontrado em pesquisas de clima organizacional no formato fechado com o objetivo de se pesquisar percepções e opiniões dos sujeitos respondentes. Esta estratégia normalmente está ligada ao uso do método quantitativo onde, segundo Spata (2005), o uso da estatística permite organizar e sumarizar seus dados, e interpretar e generalizar seus achados.

Marconi e Lakatos (2006, p.203) em sua visão definem o questionário como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Presentemente percebe-se grande utilização de questionários envolvendo o sistema Likert de respostas, baseado numa escala de classificação (SPATA, 2005) conforme a Figura 3.

<b>Exemplo 1</b>	Discordo Totalmente	Discordo	Neuro	Concordo	Concordo Totalmente		
Escala tipo Likert.	_____	_____	_____	_____	_____		
<b>Exemplo 2</b>	Discordo Totalmente	Discordo	Neuro	Concordo	Concordo Totalmente		
Escala tipo Likert.	1	2	3	4	5		
<b>Exemplo 3</b>	Extremamente Desfavorável	Favorável	Ligeiramente Desfavorável	Neuro	Ligeiramente Favorável	Desfavorável	Extremamente Favorável
Escala de classificação com todos os rotuladores.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Exemplo 4</b>	Extremamente Desfavorável	Neuro			Extremamente Favorável		
Escala de classificação com 3 pontos rotulados.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Exemplo 5</b>	Extremamente Desfavorável					Extremamente Favorável	
Escala de classificação com 2 pontos extremos rotulados	1	2	3	4	5	6	7

Figura 3 - Sistema Likert de respostas  
 Fonte: Spata (2005, p.53)

### 3.4.2 Entrevista despadronizada ou não estruturada

Neste tipo de entrevista o pesquisador tem liberdade para adaptar-se aos diferentes contextos que considere adequados. É uma maneira de oferecer possibilidades de maior exploração do assunto em voga. Neste tipo geralmente as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa sem uma linha muito bem definida.

Godoi e Mattos (2005), além disso, ressaltam que uma entrevista para fins de pesquisa deve atender três requisitos básicos: O entrevistado pode expressar-se à sua maneira frente ao estímulo do entrevistador; A ordem das perguntas não pode prejudicar esta expressão livre; e a possibilidade do entrevistador poder inserir outras perguntas ou participação no diálogo objetivando sempre a meta da entrevista – demonstrando uma predileção pelo roteiro não estruturado de entrevista de Marconi e Lakatos (2006).

## **4 COLETA E ANÁLISE**

Para a coleta dos dados foram distribuídos os questionários aos 20 colaboradores que participariam desta pesquisa, sendo dez funcionários de cada empresa. Ao final estes questionários foram recolhidos e os dados obtidos por meio de suas respostas foram tabulados, a fim de apresentar um resultado.

Quanto à análise os dados se converteram em estatísticas, por meio das quais foram elaborados gráficos que representavam as respostas obtidas por meio deste questionário aplicado; estes gráficos foram elaborados, trabalhados em um software chamado de Microsoft Excel que tem umas ferramentas de trabalho adequadas para apresentar com estilo os dados obtidos. Ao criar os gráficos, optou-se pelo modelo pizza em 3D, além de optar em apresentar os resultados em porcentagens e legendas, a fim de facilitar a compreensão e visualização de todos os que terão acesso a esta pesquisa.

O formulário aplicado (Anexo A) foi composto de oito questões que abordavam aos seguintes indicadores: postura dos funcionários, propensão à mudança, mecanismo de apoio, recompensas, relacionamentos, liderança, estrutura e objetivos.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 LIMPEZA E TRATAMENTO**

Após uma reunião com todos os que iriam participar diretamente da pesquisa e no momento em que foi explicado o objetivo do trabalho na empresa; os questionários foram distribuídos aos entrevistados, onde todos responderam conforme suas experiências individuais, ao final os questionários foram devolvidos e validados conforme seu propósito. Foram entregues 20 formulários, devolvidos 20 e utilizados, 20 formulários. Desta forma, utilizou-se 100 % dos formulários distribuídos.

## 5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

O gráfico 1 da empresa 1, ilustra que ao serem questionados se procuram perspectivas ao solucionar os problemas; 90% dos entrevistados concordam parcialmente e 10% afirmaram que concordam totalmente.

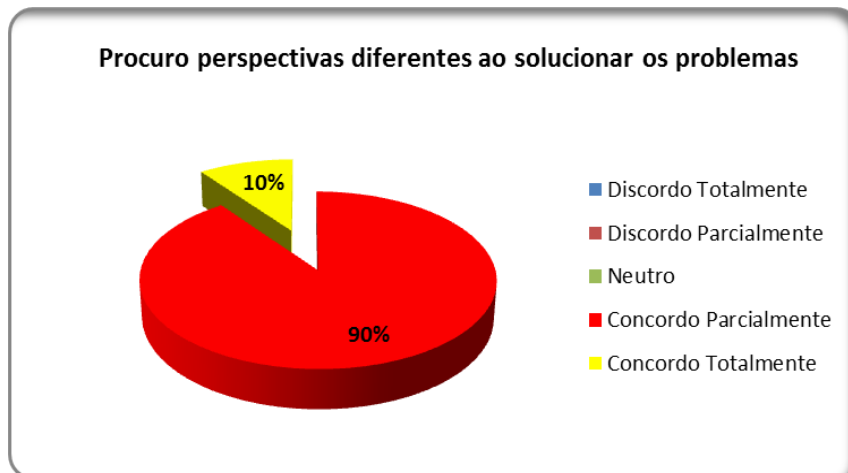


Gráfico 1: Perspectivas diferentes ao solucionar os problemas  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Ou seja, todos procuram soluções, 10% dos entrevistados se destacam, pois como líderes, afirmam que concordam totalmente, pois procuram por novas perspectivas a fim de solucionar os problemas da empresa.

O gráfico 1, da empresa 2, respondendo a mesma questão diz que: 60% dos entrevistados concordam parcialmente e 40% afirmaram que concordam totalmente.

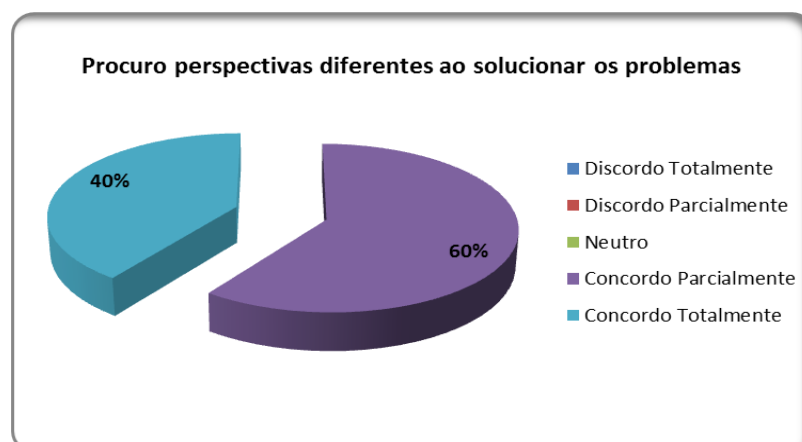


Gráfico 1: Perspectivas diferentes ao solucionar os problemas  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Um quadro mais positivo que a empresa 1, pois 40% dos entrevistados afirmam que como líderes procuram por novas perspectivas ao solucionarem os problemas da empresa, isto é muito positivo para a empresa indagada.

Conforme diz Cavalcanti (2002, p. 34), o nível de desenvolvimento de uma organização se resume a uma combinação de dois fatores, presentes no desenvolvimento de um líder: Competência é o conhecimento e as habilidades que um indivíduo leva para um objetivo ou uma tarefa. A melhor forma de determinar a competência é o desempenho demonstrado. Contudo, a competência pode ser desenvolvida no passar do tempo, com direção apropriada e apoio. Pode ser adquirida por intermédio da educação, treinamento e experiência. A experiência inclui certas habilidades que podem ser trazidas de um emprego anterior, por exemplo, habilidade para planejar, organizar e comunicar-se.

Através do gráfico 2, a empresa 1, foi questionado o seguinte: apresento uma visão motivadora para as mudanças; dentre as respostas, pode-se verificar que 60% dos entrevistados concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

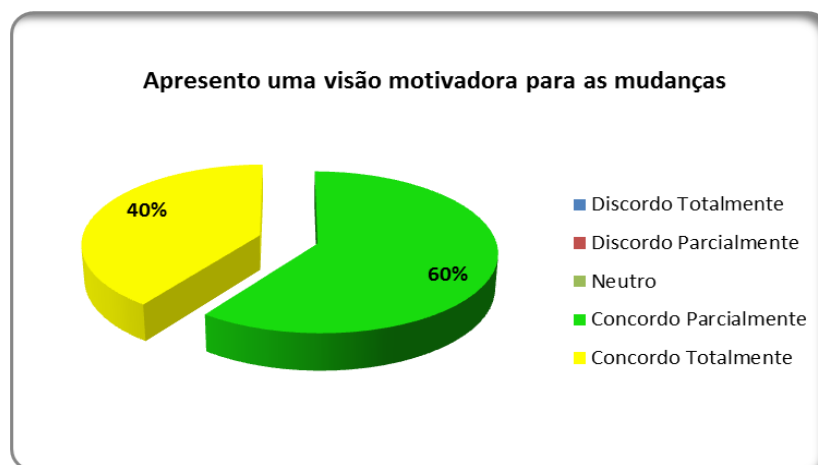


Gráfico 2: Apresento uma visão motivadora para as mudanças  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Um bom resultado, pois nota-se que todos apresentam uma visão motivadora, onde 40% dos entrevistados sentem-se totalmente motivados a desejarem mudanças em seu setor de trabalho.

A mesma questão foi indagada aos líderes da empresa 2, por meio do qual pode-se verificar com isso que 60% dos entrevistados concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

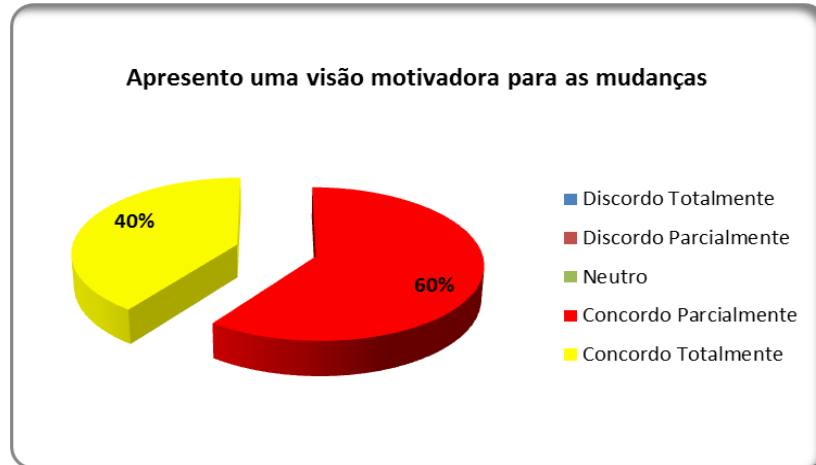


Gráfico 2: Apresento uma visão motivadora para as mudanças  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Neste caso, o resultado, foi o mesmo da empresa 1.

Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva, além de ter condições de motivar as pessoas que são seus liderados. De acordo com seus estudos: "apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação" (MONTANA & CHARNOV, 1999, p.205).

Por meio do gráfico 3, foi questionado a empresa 1 o seguinte: Levo os outros a fazerem mais do que o esperado; 80% dos entrevistados concordam parcialmente e 20% concordam totalmente.

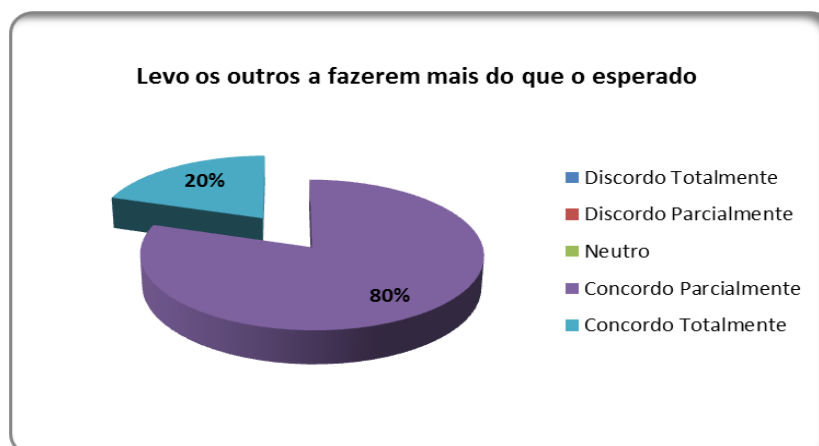


Gráfico 3: Levo os outros a fazerem mais do que o esperado  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Ou seja, foi constatado por meio do resultado que ambos exercem uma influência positiva sobre seu grupo, e 20% dos líderes entrevistados, levam os seus



funcionários a fazerem o mais do que o esperado, pois são motivados e passam este sentimento ao seu grupo.

As respostas da empresa 2, foram: 80% dos entrevistados concordam parcialmente, 10% concordam totalmente e 10% foram neutros em suas respostas.

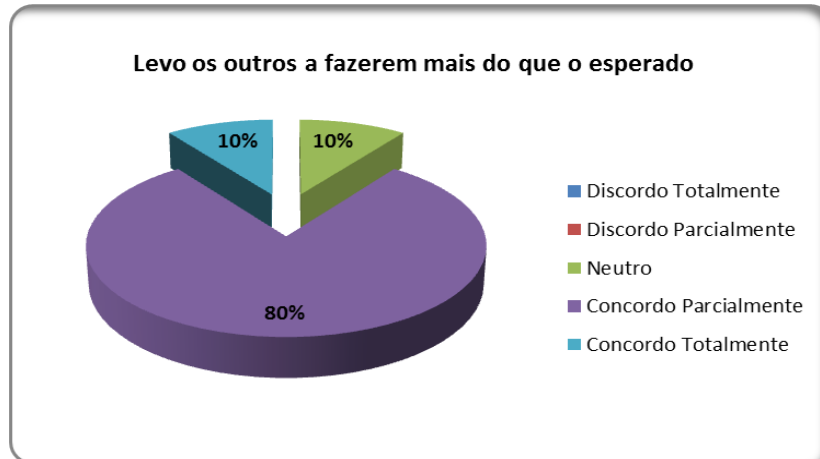


Gráfico 3: Levo os outros a fazerem mais do que o esperado  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

As respostas da empresa 2, mostrou que 90% dos líderes levam o grupo a fazerem o seu melhor; infelizmente 10% dos líderes entrevistados, foram neutros em suas respostas, então ficamos sem obter um resultado mas preciso.

Conforme Hersey & Blanchard (1986, p.4): “A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

O gráfico 4, questiona assim a empresa 1: Vou além dos meus próprios interesses para o bem do grupo; O resultado obtido foi o seguinte: 70% dos entrevistados concordam parcialmente; 20% concordam totalmente e 10% Neutro.

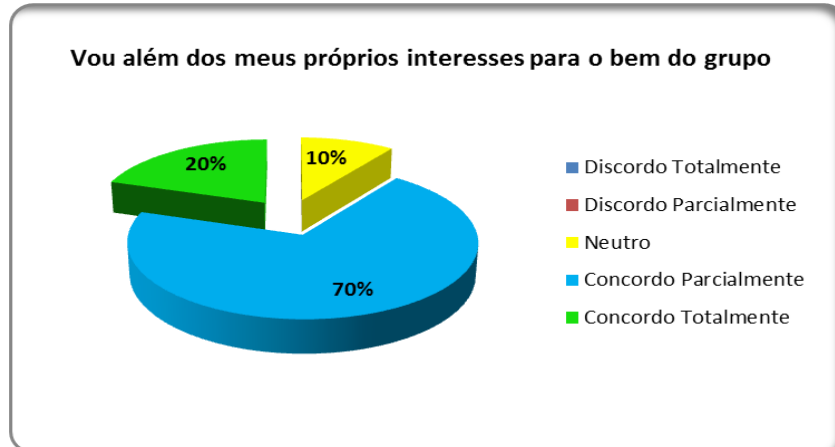


Gráfico 4: Vou além dos meus interesses para o bem do grupo  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

A maioria dos problemas decorrentes em qualquer Instituição dá-se por conta da falta de unidade nas organizações, muitos lutam por seus próprios interesses e objetivam algum fim. Um total de 90% dos entrevistados alegam que vão além dos interesses pessoais pelo melhor do grupo e da empresa; um total de 10% preferiram ser neutros quanto às suas respostas, isto dificulta o resultado, pois não temos como apresentar um quadro mais real.

O gráfico 4 da empresa 2, apresentou o seguinte resultado: 70% dos entrevistados concordam parcialmente e 30% concordam totalmente.

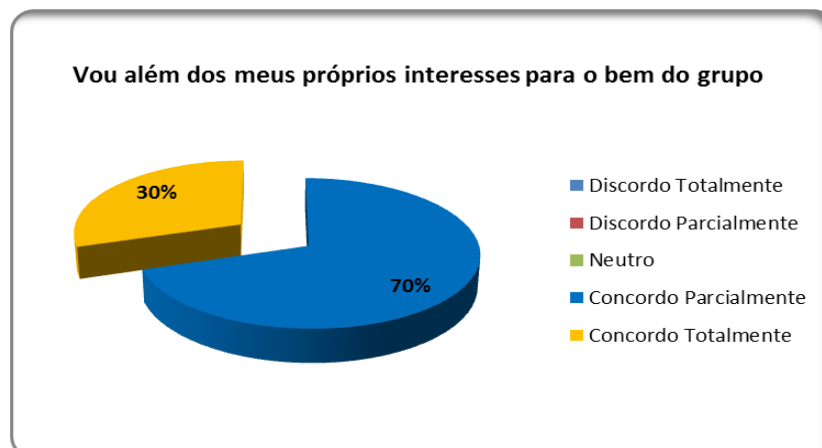


Gráfico 4: Vou além dos meus interesses para o bem do grupo  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Muito bom o resultado, pois todos os líderes entrevistados responderam que priorizam os interesses da empresa.

Esta questão é confirmada por Cavalcanti (2002) quando diz que: Comprometimento é a combinação da motivação e a confiança do indivíduo em sua

capacidade de atingir um objetivo ou realizar uma tarefa. O interesse e o entusiasmo são deslustrados pela atenção, animação, níveis de energia e expressões faciais, assim como expressões verbais. A segurança é caracterizada pela auto confiança, que confirma sua capacidade de realizar uma tarefa. Se a motivação ou a segurança for baixa ou inexistente, o comportamento como um todo é considerado baixo.

A empresa 1 através do gráfico 5 respondeu o seguinte: trato os outros como indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo; O resultado desta questão foi: 70% dos entrevistados concordam parcialmente, 20% concordam totalmente e 10% discordam parcialmente.

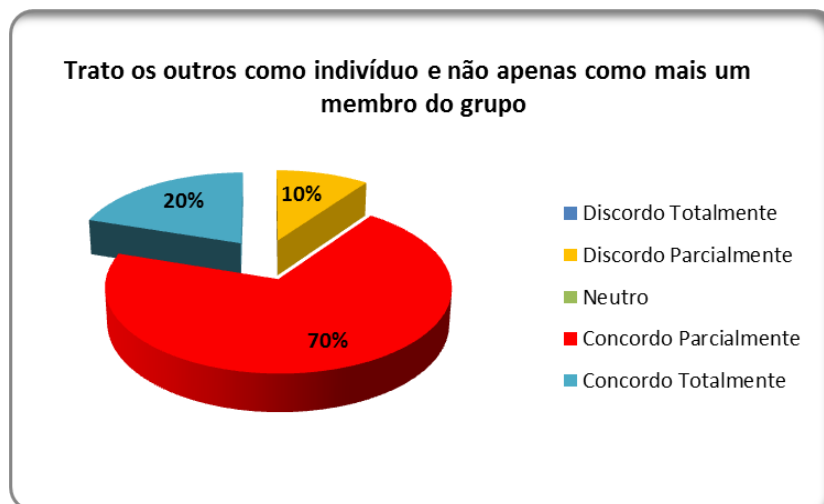


Gráfico 5: Trato os outros como indivíduos  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Dentre os entrevistados, 20% se preocupam totalmente com a forma como tratam às pessoas de seu grupo de trabalho; O restante trata seus subordinados com restrição, criando barreiras no relacionamento entre líderes e liderados.

Através do gráfico 5, a empresa 2, apresentou o seguinte resultado: 70% dos entrevistados concordam parcialmente e 30% concordam totalmente.

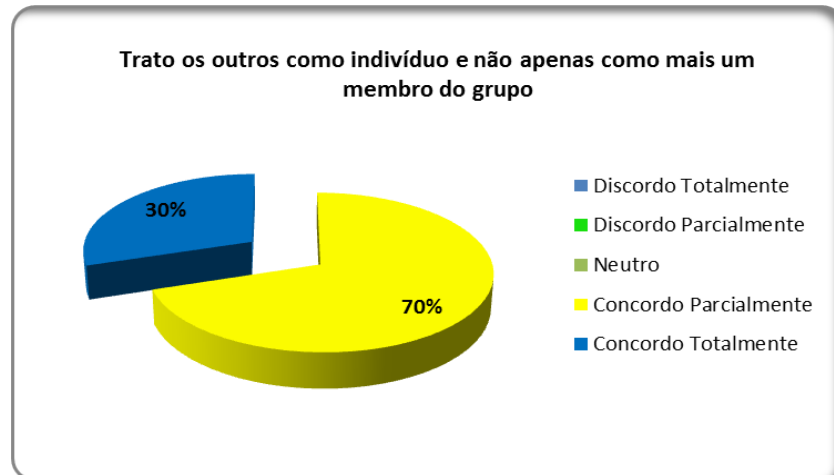


Gráfico 5: Trato os outros como indivíduos  
 Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Todos os entrevistados têm uma preocupação quanto ao trato com seus liderados, 30% dos quais não criaram nenhum entrave neste relacionamento entre líderes e liderados.

Segundo Avila (2007), as relações entre líder e equipe se dão através da confiança entre as partes, que consiste numa expectativa positiva em relação às atitudes do outro. O líder deve também conversar com seus liderados valorizando novas ideias e implementando-as quando forem necessárias, anunciando estratégias e decisões para o conhecimento de todos e assim ganhando credibilidade em relação a sua equipe. O feedback é uma ferramenta muito importante na relação entre líder e liderados quando usado de forma positiva e consciente para que, mesmo quando houver uma crítica negativa, as pessoas interpretem-na de forma positiva e busquem melhorar, não levando a crítica de determinada atitude para o lado pessoal.

O gráfico 6, abordou ao seguinte questionamento: Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais; As respostas foram: 50% dos entrevistados concordam parcialmente; 40% concordam totalmente e 10% Neutro.

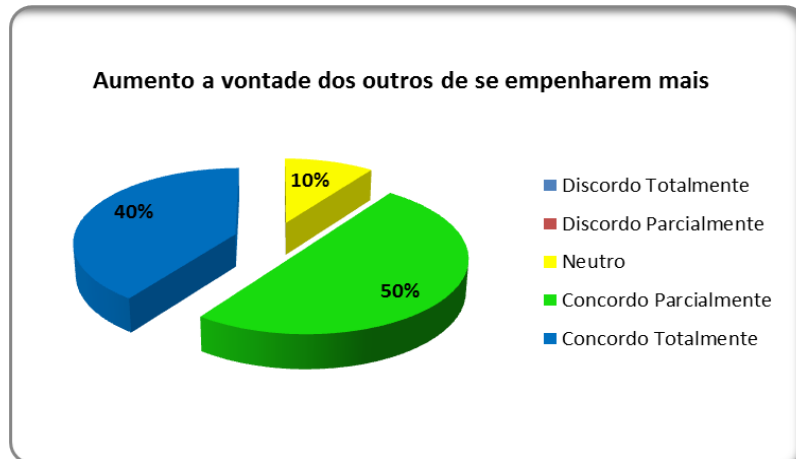


Gráfico 6: Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Um total de 90% dos entrevistados afirma que exercem boa influência de liderança aumentando com isso o desempenho de seus funcionários, infelizmente 10% responderam neutro, o que dificulta num resultado preciso.

A esta mesma pergunta, a empresa 2 apresentou o seguinte resultado: 50% dos entrevistados concordam parcialmente; 40% concordam totalmente e 10% Neutro.

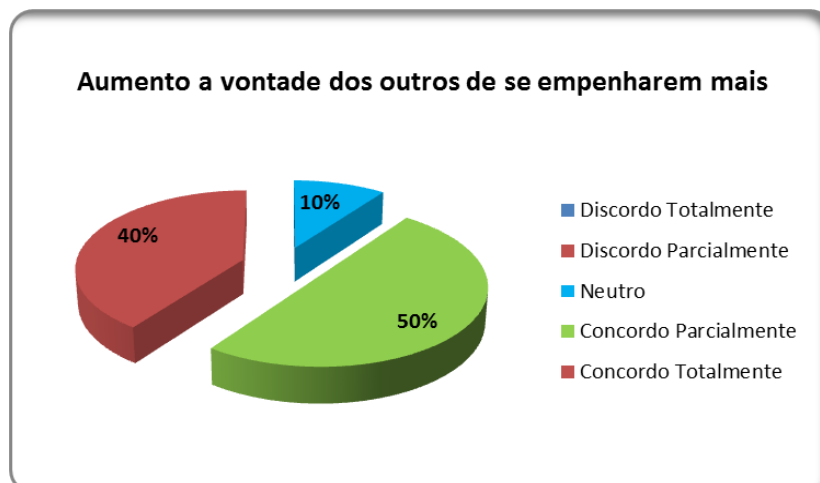


Gráfico 6: Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Neste caso, a empresa 2 apresentou igual resultado que a empresa 1.

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil;

exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes e, para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe.

Por meio do gráfico 7, que questionou: Busco oferecer toda estrutura para o bom desempenho de trabalho; nota-se que: 60% dos entrevistados concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

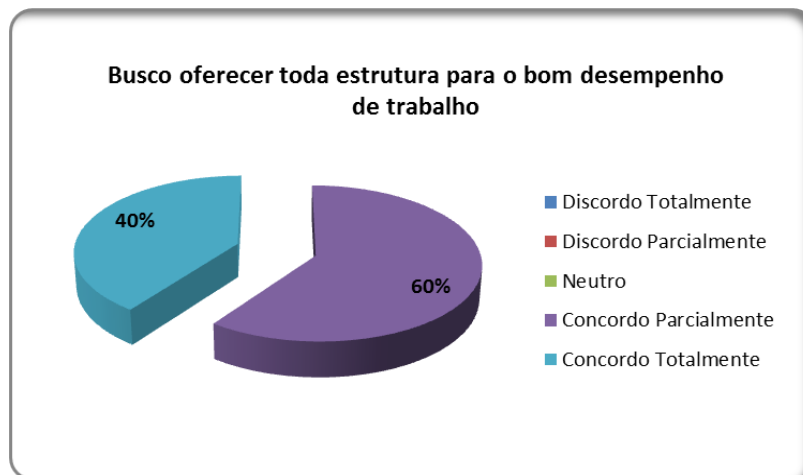


Gráfico 7: Busco oferecer toda estrutura para o bom desempenho de trabalho  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Todos os líderes afirmam categoricamente que estão empenhados em oferecer melhor estrutura para o desempenho atividade de seus funcionários, no entanto, 60% reconhecem algumas limitações e estão em busca de um melhor ambiente para o desenvolvimento dessas atividades.

A empresa 2, relativo a mesma pergunta, respondeu: 60% dos entrevistados concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

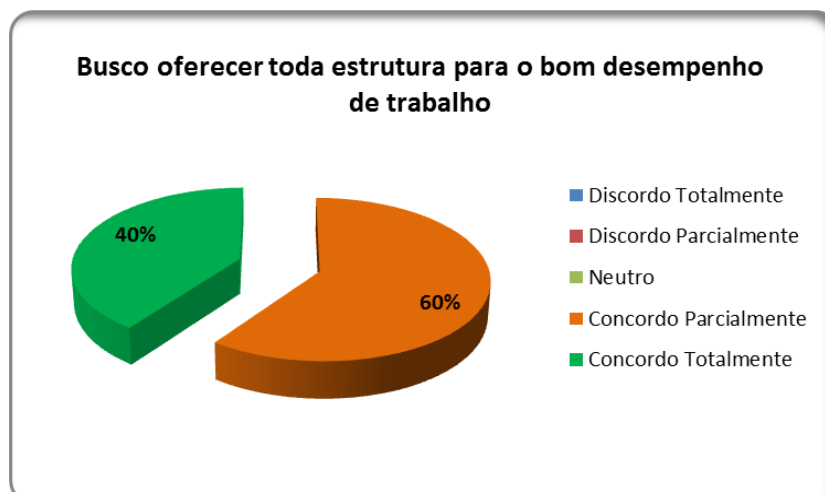


Gráfico 7: Busco oferecer toda estrutura para o bom desempenho de trabalho  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Resultado idêntico ao obtido pela empresa 1.

A empresa 1, quanto ao gráfico 8, questionou: Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados; Percebe-se que 50% dos entrevistados concordam parcialmente, 40% concordam totalmente e 10% neutro.

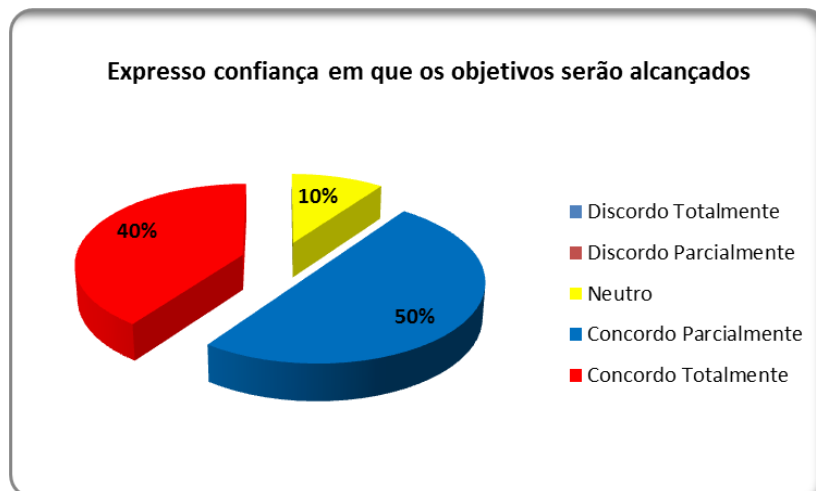


Gráfico 8: Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados  
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Sentir confiança no líder é fundamental para o melhor desempenho de um liderado. 90% dos entrevistados alegam expressar confiança; dentre os quais 40% dos líderes concordam totalmente com a filosofia da empresa e em seus objetivos, 10% preferiram se manter neutros quanto às suas respostas, impossibilitando assim de um resultado exato.

A empresa 2, respondeu que: 30% dos entrevistados concordam parcialmente e 70% totalmente.



Gráfico 8: Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados  
 Fonte: Pesquisa Acadêmica (2011)

Sentir confiança no líder é fundamental para o melhor desempenho de um liderado. Todos os líderes entrevistados dizem expressar confiança ao seu grupo.

As empresas pesquisadas tiveram um bom desempenho em suas respostas.

Notou-se por meio da aplicação desta pesquisa que a liderança em estudo precisa de mais motivação, alguns entraves no desenvolvimento de suas atividades podem ser os motivos. No entanto, como líderes, devem dar a volta por cima, pois um grande grupo depende de sua voz de comando e ele precisa está apto para isto.

Os líderes constroem-se através da experiência e da aprendizagem, até porque, além do componente comportamental, a liderança também tem uma faceta muito técnica. O líder tem um papel primordial no aproveitamento e maximização dos recursos da empresa, conseguindo direcionar a organização para uma situação de sucesso.

Liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. Se o poder é visto como algo negativo, a liderança tende a ser considerada como uma qualidade. Essa colocação tem sido um dos fatores que impediu, através dos tempos, uma análise neutra e sistemática desse fenômeno que surge toda vez que pessoas se reúnem em grupo, seja esse formal ou informal.



## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Concluiu-se por meio deste estudo que ser líder é diferente de ser administrador, gerente ou chefe. Liderar é lidar com pessoas. Um bom líder precisa possuir várias virtudes, entre elas: competência, ética, entusiasmo, empatia, autoconfiança, sensibilidade, humildade, imparcialidade, saúde, autoconhecimento, motivação e inteligência acima da média. É fundamental que goste de se relacionar com pessoas, que saiba ouvir e que seja observador.

A análise dos resultados deste estudo mostrou o quanto ser líder é difícil, a visão democrática precisa prevalecer para que todos caminhem na mesma direção. Há a necessidade do líder está preparado, ser proativo e ser reflexivo. A motivação é o fator chave para trabalhar com a equipe, pois eles precisam de um líder fluente e motivador, assim conseguirão junto alcançarem bons resultados.

Por isso ele precisa acompanhar aqueles que recebem a tarefa, pedir que prestem contas temporariamente, controlar o uso de todos os recursos, inclusive os recursos humanos. Tornando-se o centro motivador de grandes conquistas, uma vez que é capaz de impulsionar o crescimento de outras pessoas e das empresas em que elas se encontram.

### 6.2 CONTRUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Ao longo dos anos instituem-se, nas maiores empresas do mundo, políticas de governança baseadas em estruturas verticais e sólidas. Isso fazia com que cada pessoa soubesse exatamente o que deveria fazer e quem eram as pessoas responsáveis por dar as ordens. Hoje a situação é muito diferente, as pessoas dentro de uma organização assumem diversos papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas. A verticalização deu espaço aos organogramas horizontais, que priorizam a intercomunicação entre as diferentes áreas de uma mesma empresa. Os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns.

Essa evolução trouxe mudanças em relação à forma de se gerenciar. Antes, se cada um era visto como um componente isolado e responsável apenas por suas atividades, direcionado pela antiga figura do chefe, hoje, esse mesmo indivíduo faz parte de um verdadeiro time, com influência direta nos resultados de todos. Por isso, a figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes, capazes de interagir com uma série de indivíduos, estimulando-os a obter os melhores resultados, da maneira mais colaborativa possível e ainda priorizando o autodesenvolvimento, sem, portanto, deixar de estar atento aos resultados e ao modo como estão sendo conquistados.

Ao entrevistar os líderes, houve apenas uma dificuldade aparente, em razão de seus superiores estarem presentes durante a aplicação da pesquisa, o que poderá ter inibido um pouco os entrevistados ao responderem os questionários, o que talvez possa tê-los influenciado em suas respostas, pois se notou que os mesmos se mostravam um pouco reservados.

### 6.3 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que este estudo tenha uma continuação, pois liderança não é um assunto novo, mostrando-se muito dinâmico, pois as mudanças são constantes, contudo, ao ser abordado é sempre relevante, inclusive no que se refere às orientações e recomendações.

Quanto aos acadêmicos do Curso de Administração, pode servir como uma rica fonte de pesquisa no tema proposto, e a todos que buscam informações sobre liderança, tipos de lideranças e perfil de um líder.

## REFERÊNCIAS

- AVILA, Clarissa. **Relação entre líderes e liderados**. Artigo publicado em 01 de julho de 2007, às 10h45min. Acesso em 14 de Out./11.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Desenvolvimento de Equipes Estratégicas**. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2002.
- CHIAVENATTO, I **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006;
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUZ, Ramsés Antundes. **Ergonomia e Qualidade de vida no trabalho**. SABERES. Jaraguá do Sul, v.2, n.3, p. set/dez, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999. pp.204-236.
- NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. Revista Comunicação Empresarial, n. 36, 2000.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Na cova dos leões: O consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999, 187 p.
- RICHE, Leonardo. **A Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho da Pequena Empresa Familiar - Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2009. 104p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- RODRIGUES, C. A. **Gestão de Pessoas. Curso de Especialização**. Portal Educação. Dezembro de 2009.
- ROSSI, Denise L. **Manual de Diagnóstico Organizacional**. Belo Horizonte: Centro Universitário Newton Paiva, 2005.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. v. 42 n. 1- RAE - **Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SAMPAIO, K. **Comportamento Organizacional - Princípios**. Publicação para Pós Graduação, FTC – Vitória, Maio 2007.

SPATA, A. **Métodos de pesquisa: ciência do comportamento e diversidade humana**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

SPRICIGO, Marcos José. **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional**. Dissertação de Mestrado. UFS 1999.

STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, 35, 627-66, 1984.

TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril, 1986.

VERGASTA, P. D. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: Maio de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITE, R. LIPITT, R. **Autocracy and democracy: a experimental inquiry**. New York: Haper & Brothers, 1960.

**ANEXO**

## ANEXO “A”

### QUESTIONÁRIO

- a. Empresa. \_\_\_\_\_
- b. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_
- c. Qual o seu grau de instrução? \_\_\_\_\_
- d. Qual seu estado civil? \_\_\_\_\_
- e. Qual sua função? \_\_\_\_\_
- f. Quantos anos trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

#### Legenda:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1	Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
2	Apresento uma visão motivadora para as mudanças.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
3	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
4	Vou além dos meus próprios interesses para o bem do grupo.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
5	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
6	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		

7	Busco oferecer toda estrutura para o bom desempenho de trabalho.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		
8	Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados.	
Para acrescentar comentário: _____ _____		