

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL - UEMS
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Anderson dos Santos Amorim

**O Uso da Liderança como Ferramenta para o Desenvolvimento
Profissional.**

Maracaju

2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL - UEMS
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Anderson dos Santos Amorim

**O Uso da Liderança como Ferramenta para o Desenvolvimento
Profissional.**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, como exigência do Curso de Administração sob orientação da Profª.Me. Daniela Garcia Corrêa de Assis.

Maracaju

2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL - UEMS
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REITOR

Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Prof. Dr. João Mianutti

COORDENADOR DE CURSO

Prof. Me. Alex Sandro Richter vonMühlen

ORIENTADOR(a)

Prof.^a Me. Daniela Garcia Corrêa de Assis.

O trabalho de Conclusão de Curso o “O Uso da Liderança como Ferramenta para o Desenvolvimento Profissional”, apresentada por Anderson dos Santos Amorim, como exigência parcial para obtenção do grau Bacharel em Administração da UEMS Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju, foi Aprovado.

Maracaju-MS, 13 de Novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Me. Daniela Garcia Correa de Assis (Orientadora)

Prof. Me. Alex Sandro Richter vonMühlen

Prof. Esp. Rubens Dariu Saldivar Cabral

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para os resultados apresentados aqui.

Resumo

Com o avanço tecnológico no processo produtivo as organizações buscam aumentar a produtividade, Para alcançá-las—os gestores devem estar preparados, pois cabe a eles manter o clima harmônico dentro da organização e motivar cada um dos colaboradores em relação aos objetivos traçados. O principal objetivo foi analisar a contribuição do Líder/gestor para o desenvolvimento de suas equipes no processo produtivo e sua influência no clima organizacional. A gestão de pessoas nos meios organizacionais busca contribuir com a harmonia e o desenvolvimento dos seus colaboradores, moldando uma cultura, um clima benéfico para todos. A motivação que o líder pode transmitir aos liderados é de suma importância, faz com que os envolvidos abracem os objetivos como meta pessoal, contribuindo para que os resultados sejam alcançados da melhor forma possível. O bom relacionamento entre ambas as partes provoca resultados satisfatórios, aliados à capacitação e ao conhecimento, envolvendo a equipe através dos estilos de liderança, propiciando o aumento da produtividade, confiança e comprometimento.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Clima organizacional.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	10
1.2 - Objetivos Específicos	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Liderança	11
2.2 Motivação	13
2.3 Tipos de Liderança	16
2.4 Clima Organizacional	18
3. MATERIAL E MÉTADOS	20
3.1 Coleta de Dados	20
3.2 Análise dos Resultados	21
3.3 Cenário da Pesquisa	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6. REFERÊNCIAS	37

Lista de Quadros

Quadro 01: Estilo de Liderança:	17
Quadro 02: Característica do Líder	17
Quadro 03: Formação Profissional	26
Quadro 04: A empresa possui plano de carreira/A empresa incentiva á qualificação profissional	29

Gráficos

Gráfico 01: Gênero	24
Gráfico 02: Faixa etária	25
Gráfico 03: Grau de escolaridade	25
Gráfico 04: Tempo em que esta nesta empresa	26
Gráfico 05: Relacionamento entre líder e liderado	27
Gráfico 06: Postura da liderança na empresa onde trabalha	28
Gráfico 07: Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa	30
Gráfico 08: Para você, o que é ser líder	31
Gráfico 09: Analise a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional	32
Gráfico 10: Qual o estilo de liderança desempenhado na empresa	33
Gráfico 11: Enquanto líder, sua decisões são costumeiramente tomadas em que nível	33

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico no processo produtivo, as organizações buscam aumentar a produtividade. Para que esse objetivo seja alcançado, os gestores devem estar preparados, pois cabe a eles manter o clima harmônico dentro da organização e motivar cada um dos colaboradores em relação aos objetivos traçados.

Sendo assim, o líder é a pessoa que mais influenciará o desenvolvimento da equipe. Se utilizar as ferramentas certas poderá provocar as transformações que possibilitarão alcançar os resultados almejados.

Todo o liderado necessita estar motivado para que se desenvolva ao máximo. Essa motivação se consolida de diversas formas, não apenas pelo fator salário, mas também por meio do reconhecimento do potencial do colaborador e da qualidade do seu trabalho.

A gestão de pessoas, além de contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores, cria um ambiente harmônico, benéfico para todos. A estratégia é voltada a estimular o desempenho de todos os envolvidos no processo produtivo.

As organizações estão passando por um período de grandes transformações, acarretadas principalmente por novas tecnologias e pela busca de um processo produtivo mais dinâmico. Assim, a necessidade de colaboradores com maior nível de conhecimento é primordial para a competitividade das organizações.

Assim sendo, a liderança é a maior responsável por perceber e interagir nesse novo cenário. Do mesmo modo, é a principal motivadora dos seus liderados, incentivando-os a um aprendizado constante: quanto maior a formação de conhecimento, melhor para a organização.

Para este fim, algumas ações devem ser realizadas pela organização, que é a principal interessada em que seus colaboradores se desenvolvam, profissionalmente. Dessa forma, esta pesquisa analisou a relação entre líder e liderado e como é essa influência no desenvolvimento da equipe. Para que esse desempenho seja pleno pergunta-se: como a liderança poderá contribuir para o desenvolvimento profissional da equipe?

1.1 Objetivo

Analisar a contribuição do Líder/gestor para o desenvolvimento de suas equipes no processo produtivo.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a influência do líder sobre o seu liderado;
- Detectar como o Líder contribui para o desenvolvimento do Liderado;
- Verificar a aceitação do líder pela equipe;
- E sua influência no clima organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

Entende-se por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e/ou grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua (VERGARA, 2007, p. 63).

Quando se realiza estudos relacionados à liderança, verifica-se que não há uma única definição para o termo. Hampton (1992) auxilia essa percepção ao dizer que muitos estudos usam várias definições, de modo que os chama pelo mesmo nome: liderança, gerentes e chefe. Porém, geralmente, a liderança é definida em administração como um processo interpessoal, pelo qual influencia as pessoas a realizar os objetivos estabelecidos.

Para Lauruccia (2006), liderar é um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos nas organizações. Para obter a participação das pessoas e o apoio à visão do líder no que tange a um objetivo, é necessário diálogo. O diálogo encoraja a eficácia e a criatividade e torna coerentes as ideias, permitindo a articulação de cada ponto de vista relevante, envolvendo todos que se sentem emocionalmente comprometidos com os resultados.

A liderança provoca uma influência, na qual a pessoa age ou participa do processo de forma involuntária através da comunicação humana atingindo os objetivos propostos pela organização. Como isso, a tomada de decisões dependerá das aptidões do líder na função de liderar, essencial no contexto organizacional, que recairá sobre qual o melhor caminho a seguir (LIMA, 2012).

Segundo Hampton (1992, p.386), “Talvez se possa definir a liderança como sendo formada em muitos padrões de atividade administrativa num processo de contatar e comunicar com os subordinados (ou terceiros, aliás) a fim de influenciá-los na realização do trabalho” (1992, p. 386).

Pode-se observar que a liderança se distingue de outros processos administrativos, como planejamento, a organização e o controle que podem ser encarados como impessoais. Um gerente poderia executá-los sozinho em seu

escritório, porém a chefia, ou liderança, é diferente, não se realiza isoladamente, mas em interação (HAMPTON, 1992).

Os líderes são pessoas observadoras e sensíveis. Conhecem sua equipe e desenvolvem a confiança mútua dentro dela. Estabelecem objetivos claros e encorajam um senso de segurança, não interferem, elogiam mais do que criticam. São mais humildes. Encorajam a iniciativa e asseguram que o sucesso será reconhecido e recompensado (FENTON, 1999).

É preciso explorar a condição de necessidade para que sejam alcançados os objetivos. Mas para isso é necessário saber exatamente onde se pretende chegar e apontar a direção correta, principalmente quando a equipe ou a pessoa sentir-se perdido e começar a desviar a sua rota, redirecioná-los para que os objetivos sejam realizados.

O líder deve usar o seu conhecimento e experiência, segundo Mañas;

Para conseguir agir como líder, isto é, com êxito, cabe ao gestor efetivar três ações. A primeira é analisar as mudanças aos seus entorno, ou seja, é preciso estar atualizado sobre a economia, o livre mercado, a globalização, a tecnologia, as técnicas atuais sobre as suas atividades, a inovação científica etc., porque o contexto muda muito rapidamente. A segunda é analisar as mudanças da concorrência, a atual e aquela que está entrando ou que pode vir a participar do mesmo mercado. A terceira, por fim, propõe analisar as mudanças em relação aos clientes e à demanda. Quando insatisfeito, o cliente tem alternativas à disposição para escolher. (2006, p. 22)

Para que não ocorra essa migração de cliente para os concorrentes, a organização deve sempre estar preparada para mudanças globais do mercado, e o quadro funcional, preparado para as essas incertezas. Segundo Lima (2012, p. 14), “os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Necessitam da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais”.

Nesses momentos de incertezas o envolvimento de todos se faz necessário e cabe ao gestor normalmente identificar um liderado que tenha o perfil para substituí-lo em determinada situação ou eventualidade. Conforme Mañas (2006, p. 30), “Um líder deve identificar essas lideranças e é nelas que se baseia para direcionar o seu comando, fazendo um esforço para que não só venha a colaborar para que os objetivos se transformem em resultados positivos, mas para que sua sucessão possa ocorrer”.

Pode-se dizer que a liderança ou ser líder nasce da necessidade ou motivação humana, que se tem para realizar algo. De acordo com Munhoz (2006, p 94), “as necessidades humanas emergem da natureza intrínseca da pessoa e não devem ser confundidas com as consequências de satisfação ou de não satisfação das próprias necessidades”.

A busca pela satisfação dos objetivos almejados, quando satisfeitos sugerem outros. Segundo Oliveira (2006, p. 02), “Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder”.

A simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores. Conforme Berganini (2006, p. 112), o vínculo da liderança é assim visto como um relacionamento de duplo sentido e feito em pé de igualdade sem que a ação de um jamais pressuponha a passividade do outro. A revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, bem como uma reavaliação das fontes de poder dentro das organizações.

2.2 Motivação

O líder deve motivar a sua equipe a alcançar ao máximo a sua capacidade produtiva. A influência que o líder deverá exercer sobre os liderados direcionará os resultados que a organização almeja. Considerando que liderança e motivação são dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos (BERGAMINI, 2006).

O homem no mundo é motivado a agir para atender às necessidades básicas – fruto de exigências internas ao assimilar e adaptar-se às exigências externas impostas pelo meio no qual se insere e deve interagir. Com as transformações paradigmáticas ocorrentes no meio externo, mudanças são impostas ao indivíduo, modificando o nível de importância das necessidades básicas, que continuam em última instância, sendo do homem respondendo às solicitações biológicas, psicológicas e sociais como ser no mundo (MUNHOZ, p. 114, 2006).

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que

outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo a um novo objetivo motivacional. A busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual, caso não ocorra à satisfação das necessidades existentes, acarreta a queda da produtividade e aos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2006).

A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder é um instrumento do grupo, onde os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. E aquele que possui o interesse de se tornar um líder deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo (MAXIMIANO, 2012).

O líder deve transmitir confiança aos liderados, isso não significa que os seguidores não participam da visão, mas que confiam incondicionalmente na sinceridade do líder e na honestidade dos seus objetivos. Crosby (1991, p. 10/11) diz que, “A liderança tem que planejar quase que deliberadamente um meio de manter elevadas as características positivas de seu pessoal caso a operação venha a fracassar”.

A liderança, definida de modo limitado como a tentativa do chefe em exercer influência interpessoal, e às vezes insignificante e em outra decisiva na determinação do desempenho; porém, há um meio-termo (HAMPTON, 1992). Bergamini (2006, p. 21) colabora com esse entendimento ao dizer que “o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações e não somente pelo grupo de colaboradores”.

O chefe não líder, não possuindo autoridade genuína, lança mão de recursos artificiais para fazê-la valer, usa sua autoridade baseada no cargo para exercê-la. Devido à insegurança, busca na arrogância e na agressividade, o mecanismo de defesa de que precisa para mascarar a falta da sua própria confiança e respeito, sendo que o homem sem autoridade genuína muda quando sobe exercer sua autoridade (SOUZA, 1973).

A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou do processo emergente seja coerente.

Fortalecer e perpetuar faz bem ao ego, se as pessoas sentem que fazem parte de uma instituição e que contribuem para o bem-estar desta, podem achar que uma missão em sua vida foi cumprida e sentir-se gratificadas por terem atingido um objetivo. Essa gratificação pode ultrapassar as recompensas materiais e satisfazer desejos de credibilidade pessoal (ROWE, 2002). Bergamini (2006, p. 07) diz que “Líderes verdadeiros têm autoridade e poder, a eles são concedidos de forma especial”.

Entretanto, segundo Vergara (2007, p. 62);

Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. Fazem-se obedecidos, por exemplo, por coação ou interesse de quem é coagido. Há outros que, a despeito de não ocuparem cargos de chefia, lideram com frequência. O ideal é ter um chefe líder. Melhor dizendo: um gestor/líder, capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

Qualquer gestor/líder sabe muito bem o quanto uma questão influencia a outra nos negócios e na forma de liderar as pessoas para que os negócios cheguem aos resultados desejados. Devem levar em considerações algumas interferências que podem surgir, tais como, as questões políticas, culturais, econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas, psicológicas, ambientais, enfim, questões com características singulares (BORTERO, 2007).

Assim, para Souza (1973, p. 241), “O líder faz da liderança uma cooperação onde o liderado é respeitado e ouvido, chamado a participar de decisões importantes, reconhecido e incentivado, considerado como semelhante que ocupa um cargo menor, mas nunca um inferior”.

Segundo Oliveira (2006, p. 06), “Ao observar o processo de liderança em qualquer desses espaços sociais, pode-se verificar que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras – portanto, todos são potencialmente líderes”.

A atualidade é marcada pelo processo de globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada. Dessa forma, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas

direções. É importante que se ofereça um ambiente de bem estar, favorecendo, assim, ao mesmo tempo, que as pessoas trabalhem juntas e possam beneficiar-se com as oportunidades de desenvolvimento pessoal (BERGAMINI, 2006).

Em sintonia com os novos tempos e deixando de lado a antiga teoria dos traços, se reconhece que o líder não existe sem os liderados. Ele não está necessariamente acima e fora do mundo dos liderados. Tem que interagir com seus liderados, formando com eles uma equipe. O administrador deve liderar e o líder deve administrar. É problemático termos numa organização o liderar e o administrar colocados em pessoas separadas (BORTERO, 2007, p. 58/59).

A separação entre administrar e liderar feita hoje demonstra uma separação entre razão e emoção. Administrar está associado a prever, criar um universo confiável, no qual o planejamento e sua execução eliminem as surpresas. O liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Liderar deve conduzir o desenvolvimento de pessoas, equipes, à criatividade e realização pessoais (BORTERO, 2007).

2.3 Tipos de Liderança

Deve-se ter em mente que o “trabalhador deixou de ser executor e maquinário, para se tornar um profissional que se sinta livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que obviamente produza resultados” (LIMA, 2012, p. 30).

O colaborador, aquele que é comprometido, se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização. Ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores. “Se a organização tem por finalidade criar condições de cooperar para a realização dos objetivos da empresa, a primeira preocupação será a determinação de objetivos” (Souza, 1973, p. 219).

Para que as organizações atinjam seus objetivos, vários tipos ou estilos de lideranças são empregados. Conforme cada tipo de situação, cada grupo de pessoas, se emprega um “estilo”, tendo em vista as necessidades.

Quadro: 01 Quadro do estilo de Liderança

<p>Tirania</p> <p>Abuso de autoridade; excesso de poder.</p>	<p>Autocracia</p> <p>Centralização de poder de decisão no chefe.</p>	<p>Democracia</p> <p>Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.</p>	<p>Demagogia</p> <p>Busca da popularidade com os liderados.</p>
-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Fonte: Maximiano

Os líderes são reconhecidos conforme seu estilo de liderança. A forma de usar a autoridade é outro foco importante no estudo da liderança, transpostos do terreno da política, são usados como forma de autoridade (MAXIMIANO, 2012).

Algumas características são destacadas por alguns autores, conforme tabela abaixo:

Quadro: 02 Característica do Líder

- Inteligência
- Otimismo
- Calor humano
- Comunicabilidade
- Mente aberta
- Espírito empreendedor
- Habilidade humana
- Empatia
- Assunção de risco
- Criatividade
- Tolerância
- Impulso para a ação
- Entusiasmo
- Disposição para ouvir
- Visão do futuro
- Flexibilidade
- Responsabilidade
- Confiança
- Maturidade
- Curiosidade
- Perspicácia

Fonte: Chiavenato

Lima aborta em seu trabalho que há outros dois ingredientes básicos de liderança: a curiosidade e audácia. “O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas.

Não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles” (2012 p. 41).

O líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão, isso faz com que toda a equipe se envolva no processo decisório (Chiavenato, 1994). Para cada tomada de decisão é primordial a liderança saber aplicar qual estilo será usada em determinada circunstância.

É muito importante que cada líder aprenda a observar e aplicar o estilo de liderança que mais convém ao grupo ou a tarefa a ser executada. Deve também avaliar o seu desempenho individual e administrar as diferenças que possam existir.

2.4 Clima Organizacional

No contexto organizacional a relação entre o colaborador e a própria organização é a que cria o clima organizacional. Quando criado, propicia a satisfação das necessidades de seus participantes e contribui para motivá-los à realização dos objetivos da organização. Assim sendo, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 2006).

A qualidade do ambiente é percebida, fazendo que todos os envolvidos sejam influenciados por esse meio, podendo ocasionar mudanças positivas ou negativas, conforme a manipulação do ambiente. Quando é percebida, faz com que todos os envolvidos se sentam mais ou menos a vontade para ali permanecer, interagir e realizar. “O clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes” (Chiavenato, 1994, p.50).

A análise do ambiente possui como objetivo a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores da organização. “Ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e

compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional” (KANAANE, 2006, p 40).

Dessa forma, um ambiente favorável, com um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, e condição fundamental para que os envolvidos fiquem mais satisfeitos e motivados com as funções desenvolvidas dentro da organização. Segundo Anjos (p. 33, 2008), dentre os fatores que influenciam o clima organizacional os de maiores relevância são; a liderança, a motivação, o trabalho em equipe, a comunicação interna, as relações interpessoais e outros.

Todos os envolvidos esperam ser recompensados pela sua participação em todo o processo, seja no nível de satisfação, reconhecimento, salarial, etc. Deve-se ter em mente a variação do ambiente e compreender suas fases. Conforme Chiavenato (p.51, 1994) “o clima organizacional varia ao longo de um continuum que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro”.

Para alcançar esta fase, a intervenção do Líder é de suma importância, mantendo o equilíbrio, os propósitos e objetivos da empresa poderão ser atingidos com maior comprometimento entre todos.

3 MATERIAL E MÉTODO

Para a elaboração desse trabalho foi realizado levantamento bibliográfico, em consultas de livros, internet e artigos, para conceitos e comprovações sobre as questões que estão sendo abordadas. Este levantamento é “a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema” (LIMA, 2004, p. 38).

Ainda segundo Lima (2004, p. 52), “questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo de caráter quantitativo”. A coleta de dados foi realizada através da metodologia qualitativa (entrevista informal) e quantitativa (aplicação de questionários).

3.1 Coleta de Dados

Foram desenvolvidos dois questionários para estudar a relação entre a população amostral: o que foi aplicado aos líderes possui 15 perguntas e o dos liderados possui 11. As informações apresentadas foram utilizadas para delinear o perfil do grupo amostral, sendo que até o 4º gráfico, se demonstra os dois grupos. O 5º e 6º gráficos pertencem aos liderados; do 7º ao 11º, dos-aos líderes.

A formulação do questionário foi elaborada com base ao trabalho realizado no Trabalho de Conclusão de Curso de especialização de Lima 2012, pela Universidade UNOESC de Videiras, Santa Catarina. O desenvolvimento dos questionários foi realizado de forma a delinear os dois grupos, atendendo a proposta desse trabalho de pesquisa.

A entrevista é o encontro entre duas ou mais pessoas a fim de uma delas obtenha informações, opiniões, depoimentos, avaliações e outros, a respeito de um determinado assunto mediante a uma conversação de natureza científica ou não (LIMA, 2004).

Foi realizada entrevista informal com o grupo amostral, de modo aleatório, com o intuito de coletar opinião dos envolvidos no universo da pesquisa, verificando-se como é a relação entre líder e liderado.

3.2 Análise dos Resultados

Após a coleta dos dados, que ocorreu no período de 24/08 à 04/09/2015, foi realizado a análise e o confrontamento das informações dos dois grupos, verificando a influência que é exercida ou não entre líderes e liderados.

As entrevistas informais foram realizadas de forma espontânea. Durante a abordagem o pesquisador se identificava e solicitava a permissão da entrevista/ bate-papo em relação ao universo de trabalho do mesmo, não havendo a obrigatoriedade de resposta.

Para realizar a amostra foi utilizada a fórmula estatística do dimensionamento da amostra. Esta fórmula permitiria a utilização de erro amostral de 4%, porém em comum acordo com o orientador foi estabelecida a margem de 15% devido à grandeza amostral.

$$N = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

O universo da pesquisa é composto por 150 colaboradores, sendo 130 liderados e 20 líderes. Foram aplicados no total 32 questionários, sendo 25 para os liderados e 7 para o líderes, o que representa 19% do universo pesquisado. Dentre os questionários aplicados, retornaram 29, ou seja, 90,62% dos disponibilizados; sendo que 24 foram aplicados aos liderados e 5 aos líderes.

Para a tabulação foi utilizado o sistema SPSS versão 13 para realizar o cruzamento de dados e Microsoft Excel 2010 para a realização dos gráficos.

3.3 Cenário da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor sucroenergético, localizado no Município de Maracaju, MS. O grupo está no setor há 50 anos, sendo formado por três unidades produtoras de açúcar, álcool e energia.

O foco da pesquisa está relacionado aos colaboradores da área industrial. A área do processo industrial possui aproximadamente 150

colaboradores, e que direta e indiretamente gera próximo de 1.200 empregos, na área industrial e agrícola.

Neste trabalho de pesquisa usou-se a denominação de Energética, um nome fictício. Instalada há 7 anos, possui ainda mais duas unidades no Estado Paulista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa, após a sua tabulação, poderá ser utilizada como banco de dados para tomadas de decisões. As informações prestadas devem ser exatas, para que a margem de desvio seja a menor possível.

Durante as conversas com as equipes operacionais, percebeu-se que os relatos convergem para as questões de reconhecimento dos resultados alcançados, aos esforços das realizações operacionais ou de manutenção e ao reconhecimento das tarefas de cada um.

Em muitos casos são realizadas atividades que não competem às funções para qual o colaborador é contratado para realizar. Porém, por motivos de necessidades, até mesmo operacionais, o mesmo a desenvolve. Entretanto, a falta de reconhecimento ou até mesmo ausência de um simples obrigado, acaba fazendo que a equipe desanime.

Outra questão levantada pelos colaboradores é a descontinuidade de atividades de um turno para o outro. As rupturas de atividades são comuns, principalmente devido a questões de prioridades ou simplesmente por solicitação da liderança. Esses fatos acabam ocasionando um “mal estar” entre os colaboradores, muitos comentam “por que só nós fazemos”. Isso ocorre em todos os setores da unidade industrial.

Em conversa com os líderes acerca do mesmo assunto, estes alegam que fatos como esses podem ocorrer, conforme a atividade prevista para ser realizadas ou o grau de prioridade. Alguns desses serviços poderão aguardar a mesma equipe, que iniciou a atividade, para concluí-la no dia seguinte, devido ao grau de conhecimento que equipe possui do equipamento ou até mesmo por grau de prioridade do término do mesmo.

Segundo relatos, alguns turnos possuem maior facilidade em realizar algumas manutenções do que outros turnos. Isso pode ser devido ao acesso ao material utilizado ou ferramentas específicas.

Durante essas conversas, foi detectado que os colaboradores tornam-se motivados a realizar as atividades quando o seu superior – líder, supervisor, coordenador, etc. – está junto com a equipe, participando direta ou indiretamente da atividade. Essa proximidade entre as partes faz com que, por

algum momento, a barreira entre eles não exista, que por algum instante todos sejam “iguais”.

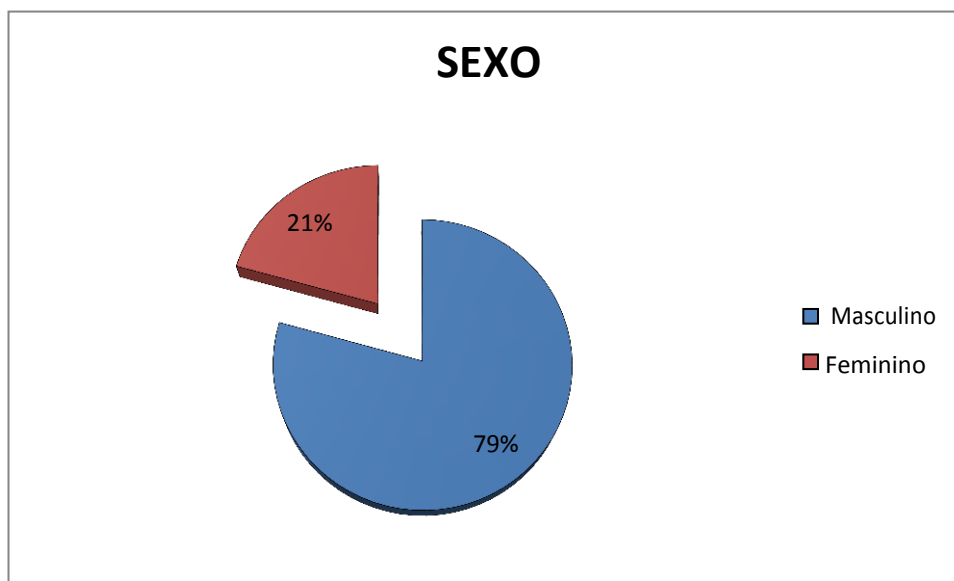


Gráfico 01:Gênero
Fonte: Autor

Dentre os que participaram da entrevista, 79% são do gênero masculino e 21%, do gênero feminino, sendo que 100% do efetivo feminino do processo industrial desenvolvem suas atividades no setor laboratorial. Segundo relatos, há alguns anos havia mulheres que atuavam em outros setores, tais como: Tratamento de caldo, Fermentação, Centrifugação e Secagem de Açúcar, Geração e Distribuição de Energia e Recepção e Preparo de cana.

Atualmente o quadro feminino se restringe ao laboratório. Foi perguntado aos gestores o porquê de atualmente não haver mulheres nos setores produtivos. Segundo as informações obtidas, após o desligamento das que havia, não surgiram mulheres com qualificação para assumir as áreas e as que estavam na função, as faziam muito bem.

O gráfico a seguir demonstra que 52% dos colaboradores estão na faixa entre 18 e 25 anos. Para muitos desses jovens é o primeiro emprego formal. Outro grupo, de 26 a 40 anos, que representa 45% da amostragem, são os que possuem maior experiência e maior tempo de empresa, sendo os mais estáveis em seus empregos. Os líderes, em sua totalidade, entrevistado ou não, estão dentro dessa última faixa etária.

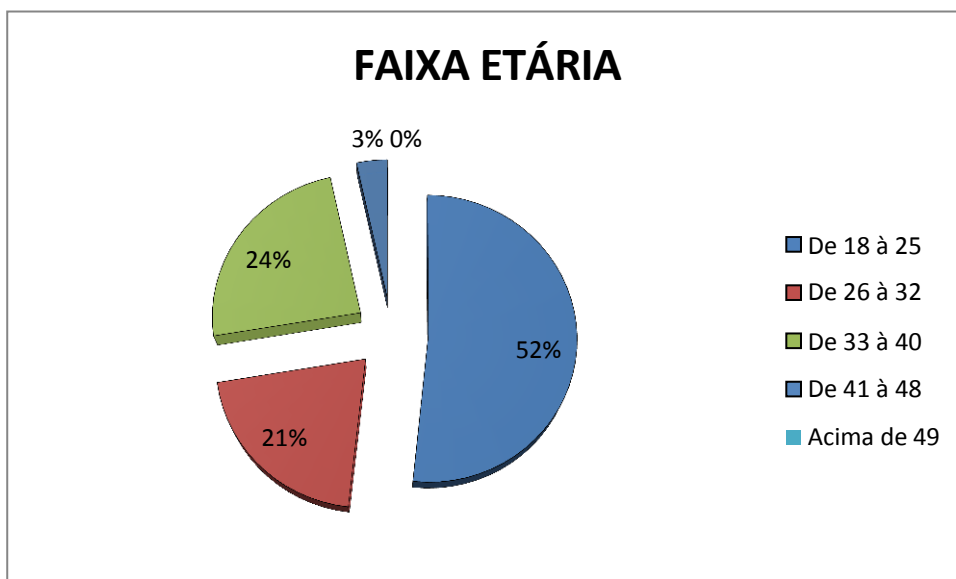


Gráfico 02: Faixa etária
Fonte: Autor

Nas análises, percebe-se que a maior rotatividade de colaboradores está na primeira faixa etária de 18 a 25 anos. Isso pode ocorrer por não possuírem experiência ou não ter “paciência” de aguardar as possibilidades de crescimento, acessão profissional, que a empresa possibilita para aqueles que apresentam um bom desempenho em sua função.

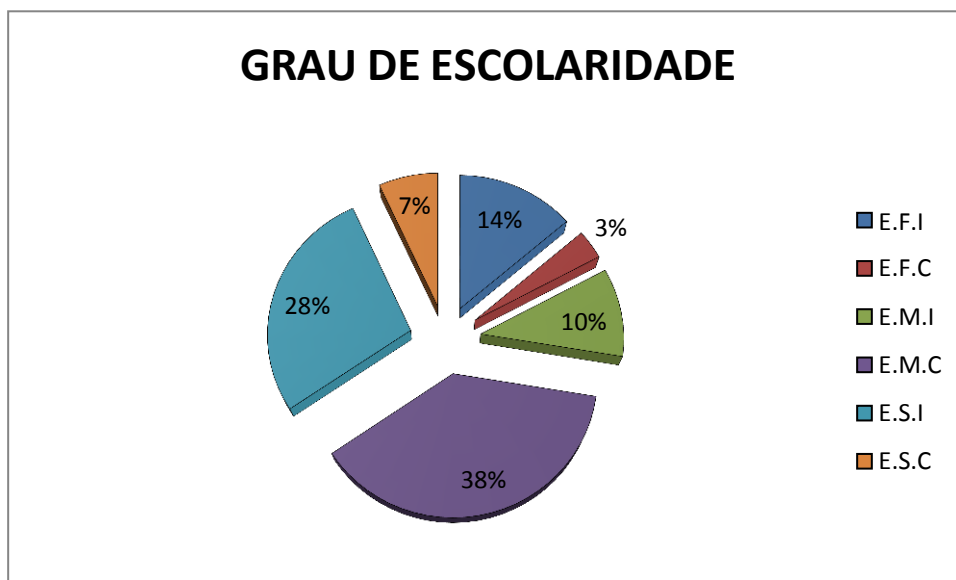


Gráfico 03: Grau de escolaridade¹
Fonte: Autor

¹ EFI-Ensino Fundamental Incompleto; EFC-Ensino Fundamental Completo; EMI-Ensino Médio Incompleto; EMC-Ensino Médio Completo; ESI-Ensino Superior Incompleto e ESC-Ensino Superior Completo.

O gráfico 03 demonstra a escolaridade do grupo pesquisado, onde 38% possui o ensino médio completo, 28% ensino superior incompleto – parte em andamento, outra trancou/parou a faculdade – e apenas 7% possui curso superior completo. Aqueles que possuem ensino fundamental incompleto 14% e completo 3%, ocupam em sua maioria as funções de auxiliar industrial, é neste grupo que há a maior rotatividade.

Quadro 03: Formação profissional

FORMAÇÃO PROFISSIONAL		
	Formação Técnica	Formação Superior e Técnica
Líder	2	3
Liderado	5	6

Fonte: Autor

Este quadro representa que 58% do grupo pesquisado possuem uma formação profissional, outro ponto importante demonstrado é que 31% possui a formação técnica e superior ou está cursando.

Isso evidencia que a busca pelo aperfeiçoamento profissional está aumentando. Outro ponto importante é a qualificação desses colaboradores para a organização. No quadro a seguir percebemos que a empresa não terá dificuldades em formar futuros gestores, pois seus colaboradores estão em busca da qualificação.

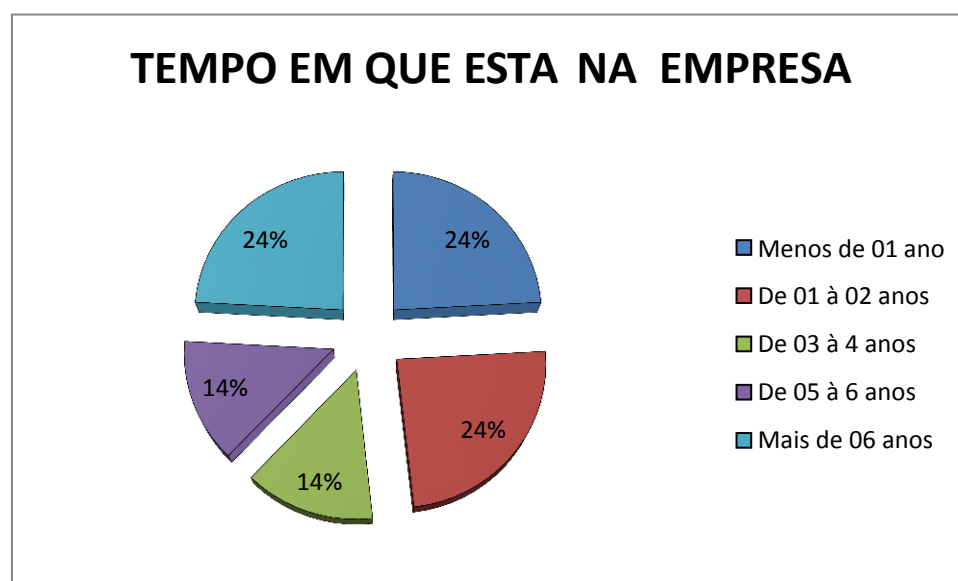


Gráfico 04: Tempo em que esta nesta empresa.
Fonte: Autor

O gráfico revela que 48% dos colaboradores estão na empresa há menos de 02 anos. Isso contribui para confirmar a alta rotatividade. Por outro lado, 24% dos entrevistados estão há mais de 06 anos na empresa, se desenvolvendo profissionalmente devido às oportunidades concedidas.

Outro ponto importante é a alta rotatividade daqueles que possuem menos de 02 anos de empresa. Conforme relatos, isso ocorre nos níveis funcionais iniciais (Auxiliares), devido ao salário. Nesta função, concentra-se o maior número de colaboradores, com o menor nível escolar.

Neste nível funcional, segundo relatos, é onde há o maior apelo para que os colaboradores voltem a estudar e se qualificar. Parte das oportunidades funcionais surge neste nível, porém muitos desistem, devido à forte cobrança do desenvolvimento profissional que é imposta, para que o mesmo possa futuramente assumir uma liderança. Bortero (2007) aborda que liderar deve conduzir o desenvolvimento de pessoas, equipes, à realização pessoal e à criatividade.

Quando foi questionado se durante o tempo em que está na empresa recebeu alguma classificação/mudança de função, a maioria (66,66%) respondeu que sim. Os outros 33,33% responderam que não, porém deve-se considerar que os mesmos estão na empresa há menos de dois anos. Na análise dos questionários percebeu-se que parte dos envolvidos, não sabe definir o que é um plano de carreira.

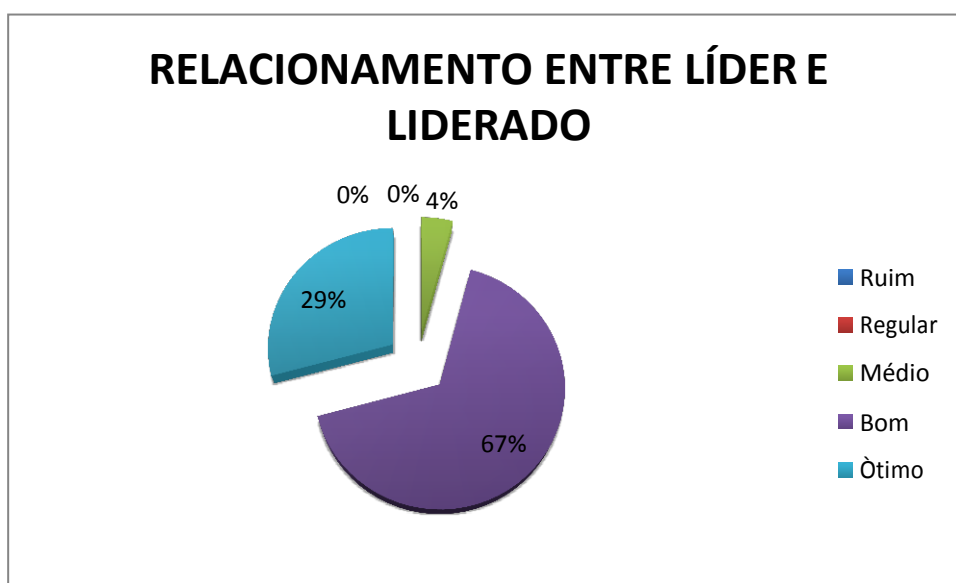


Gráfico 05:Relacionamento entre líder e liderado.
Fonte: Autor

Ao abordar sobre o relacionamento entre líder e liderado, 67% considerou que é bom e 29% ótimo. Quando questionado o porquê, a maioria possui a mesma opinião, diz que o líder trata bem e respeita toda a equipe, sempre está disposta a ajudar e ensinar quando há dúvidas e valoriza as pessoas.

Os colaboradores, durante a entrevista informal, relataram que a maioria dos líderes que a empresa possui possibilita a questão do aprender, ou seja, “se eu quero, eu posso desde que o setor onde eu estou, esteja tudo em ordem”. Este relato foi feito por vários, com outras palavras, porém com o mesmo entendimento. Neste trecho fica bem claro o que Souza (1973) diz que o líder faz da sua liderança uma cooperação, os envolvidos são ouvidos e respeitados, além de participarem das decisões.

Nesta mesma questão, foi abordado que o bom líder é aquele que sempre está junto com a equipe, fazendo, desenvolvendo, entendendo os problemas e tentando encontrar a melhor solução.

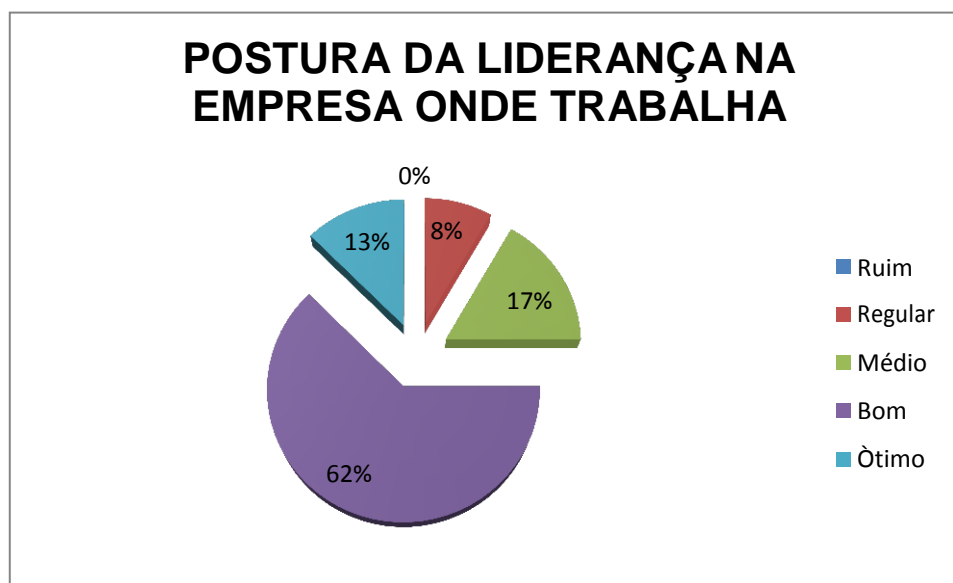


Gráfico 06: Postura da liderança na empresa onde trabalha.
Fonte: Autor

Esse gráfico demonstra como o colaborador avaliaria a postura da liderança da empresa em que trabalha: 62% responderam que é boa, 17% média, 13% ótimo e 8% regular. Porém, para que houvesse um melhor entendimento sobre a resposta, perguntou-se o porquê. Dos 24 colaboradores, 14 ou 58% responderam o complemento da pergunta.

Houve diversas respostas, tal como a falta de postura de líder perante os liderados ou firmeza em relação à delegação de tarefas. Outros abordaram que a postura do líder inspira confiança, credibilidade e compreensão, incentivando os colaboradores, estimulam os liderados a realizarem suas atividades.

Quadro 04: A empresa possui plano de carreira/A empresa incentiva à qualificação profissional.

A empresa possui plano de carreira * A empresa incentiva à qualificação profissional					
Tabulação cruzada					
Contagem					
		A empresa incentiva à qualificação profissional			Total
		0	Sim	Não	
A empresa possui plano de carreira	0	0	0	1	1
	Sim	1	11	6	18
	Não	0	3	2	5
Total		1	14	9	24

Fonte: Autor

O quadro acima demonstra que 14 pessoas responderam que a empresa incentiva à qualificação e possui plano de carreira. Apenas uma pessoa não soube responder e 9 disseram que não. Porém, durante a entrevista informal, ficou mais visível que muitos não sabem o que é um plano de carreira, muitos se confundem com algum tipo de benefício.

O plano de carreira deve definir bem como é o futuro próximo e futuro distante, ou seja, “onde estou e onde posso chegar”. Isso possibilita que cada um possa se preparar para a sua ascensão profissional. Podendo desenvolver suas habilidades e fazer cursos de aperfeiçoamento.

O esclarecimento de como é o plano de carreira seria de suma importância para que os colaboradores compreendam como funciona um plano de carreira e suas implicações, ou seja, como se enquadrar nos requisitos necessários.

Para compreender melhor o universo pesquisado foi analisado o entendimento do líder em relação à liderança, bem como a influência deste perante a sua equipe.



Gráfico 07: Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa?
Fonte: Autor

Em relação à satisfação com as atividades desenvolvidas dentro da empresa, a maioria está satisfeita. Durante as análises dos questionários, dos 7 entregue à liderança retornaram 5. Apenas um não está contente com as atividades desenvolvidas na empresa. No entanto, observou-se que o líder não satisfeito com suas funções, é colaborador dessa empresa há mais de 06 anos; possui além de curso técnico, mais de uma graduação e especialização.

Na pergunta seguinte – “o seu superior conversa com você, sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho e da sua equipe?”, ou seja, ocorre um retorno sobre como está o seu trabalho e o desempenho da sua equipe? – 100% das respostas foram afirmativas. Esse tipo de retorno é importante, pois consegue em muitos casos, corrigir algo que não se percebia sem as observações de outra pessoa.

Outro questionamento foi em relação, caso o superior estiver ausente, se a liderança teria a autonomia para resolver um problema inesperado. Todos afirmaram que sim, que possuem a liberdade de tomar a melhor decisão momentânea.

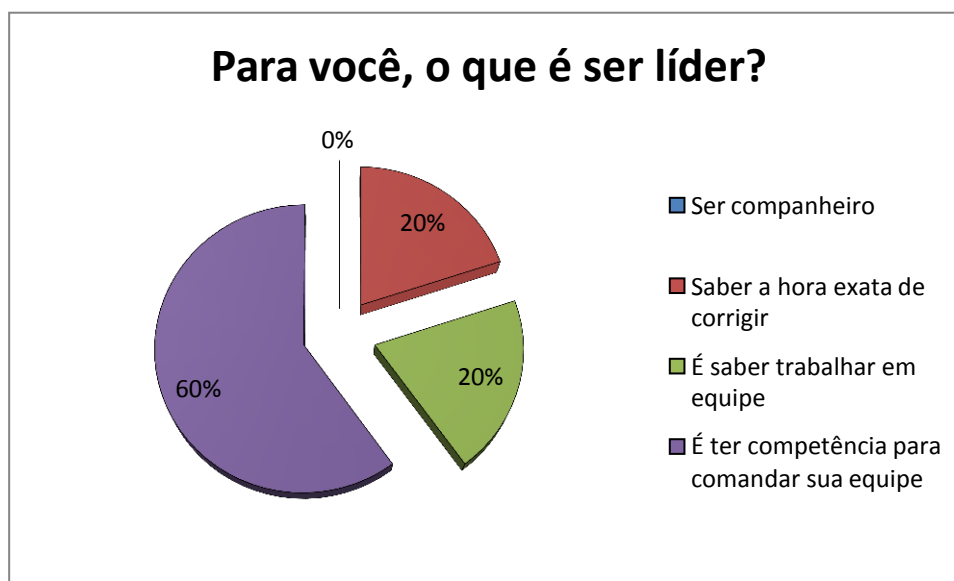


Gráfico 08: Para você, o que é ser líder.
Fonte: Autor

Neste gráfico, 60% responderam que ser líder é ter competência para comandar sua equipe, através de boa prática de liderança, e com isso atingir o bem comum. Com 20% cada, ficou as de “saber a hora de corrigir”, e “saber trabalhar em equipe”. Na pesquisa realizada por Lima (2012) em seu trabalho de dissertação, obteve como resultados: para 79% é ter competência para comandar sua equipe; 14% saber a hora exata de corrigir e 7%, saber trabalhar em equipe.

Percebe-se que há divergência em relação ao que é ser líder. Isso pode estar relacionado a várias definições e entendimentos que envolvem essa temática, ou seja, conforme aborda Maximiano (2012), para cada situação, emprega-se um tipo ou estilo de liderança. Seria necessário outro estudo para compreender melhor o entendimento de cada um, porém ficou claro que cada um informou aquilo que melhor atende ao seu envolvimento.

Foi realizado ainda um questionamento sobre como o líder se sente em relação a delegar uma tarefa ao seu colaborador, se sente o total empenho da parte deste para executar a tarefa solicitada. Todos afirmaram que sim, que há o empenho de todos os envolvidos e que antes dos mesmos realizarem a tarefa, explica-se como é para ser realizada, e que se houver dúvida, deve-se perguntar antes de realizar.

Para que cada um desenvolva ao máximo suas funções, é sempre bom lembrar a cada envolvido a importância que ele tem na produção e no

desenvolvimento de cada parte do processo, sanando todas as dúvidas das atividades pertencentes a eles. Isso faz com que todos fiquem satisfeitos com o desempenho da equipe e dos envolvidos.

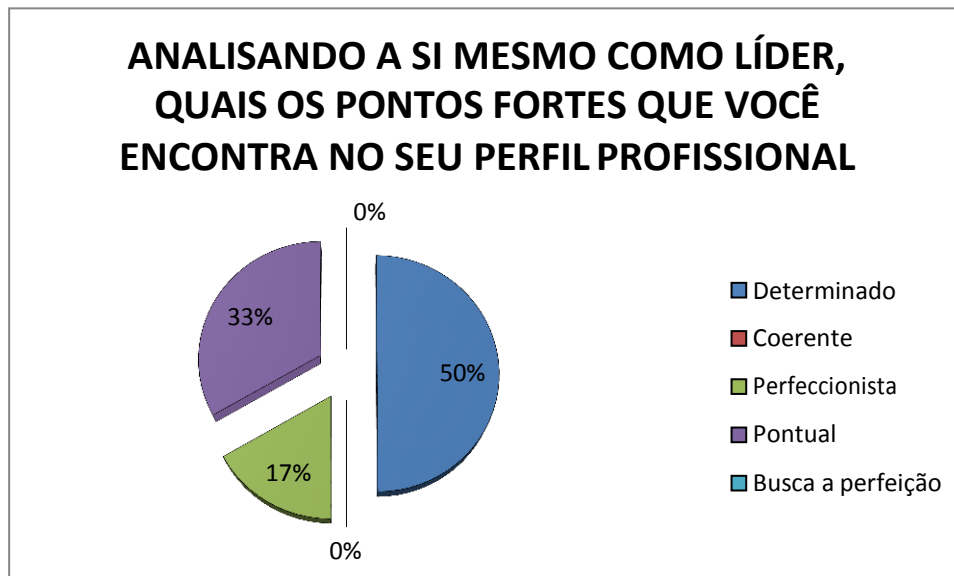


Gráfico 09: Análise a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional.

Fonte: Autor

O gráfico 09, revela que na “análise de si mesmo como líder e quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional?”, para 50% dos entrevistados seu ponto forte é ser determinado, seguido de 33% pontual e 17% perfeccionista. A determinação quando aplicada de forma controlada, transforma e contagia todos que estão envolvidos no processo.

Além desses pontos fortes, Chiavenato (1994) destaca que outras características se destacam no desempenhar de suas funções de Líder que contribui para um melhor relacionamento com todos envolvidos.

O gráfico abaixo, aborda o estilo de liderança desempenhado na empresa. Obteve-se, 80% para democrático; 20% para liderança situacional, que avalia individualmente cada situação/problema enfrentado. No trabalho desenvolvido por Lima (2012), a liderança situacional corresponde a 52% do estilo de liderança seguido de 27%, democrático.

Esse estilo é adotado conforme a formação de cada um dos envolvidos ou o que apresenta melhor resultado no desenvolver da função. Cada líder adota o seu estilo, ou aquele que melhor convier às suas necessidades.

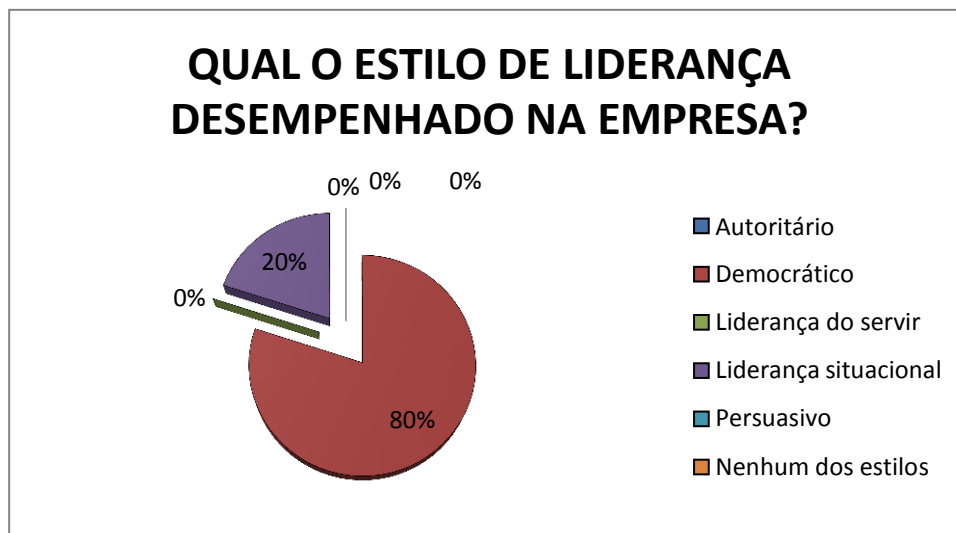


Gráfico 10: Qual o estilo de liderança desempenhado na empresa.
Fonte: Autor

No gráfico abaixo, foi perguntado se enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível, obteve-se que 40% estão compreendidos no nível operacional, 20% tático e 20% liberal (conforme a situação) e outros 20% não souberam responder em qual nível são tomadas as decisões.

Foi questionado o motivo da escolha ou da opção referente ao nível de tomada de decisão, a resposta foi praticamente a mesma: na empresa ocorre o planejamento anual, que quando necessário, é revisto. Normalmente este planejamento é realizado pela Diretoria que estipula todas as metas a serem realizadas.

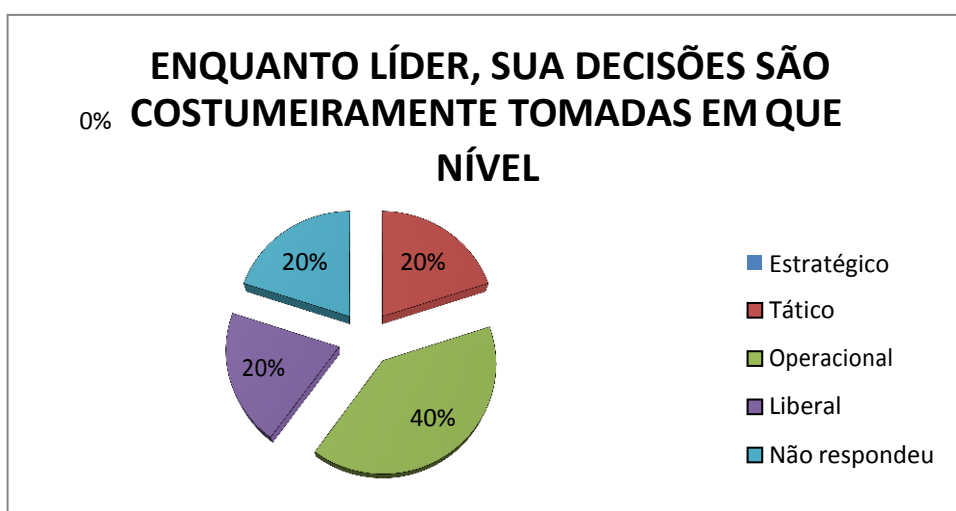


Gráfico 11: Enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível.
Fonte: Autor

Outras decisões, a nível operacional são tomadas no dia a dia, conforme o desempenho e os resultados atingidos. Assim, ocorre um replanejamento, direcionando os esforços para atingir aqueles números estipulados pela direção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as quanto nas relações interpessoais. Para que essa interferência tecnológica seja a menor possível, a figura do líder é primordial.

Dessa forma, a organização deve incentivar o auto aprendizado, mantendo um diálogo aberto, franco e justo. É importante também que contribua para que haja liberdade de escolha no que tange aos interesses profissionais ou particulares dos liderados.

A autonomia aos colaboradores cria um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e responsabilidade profissional, fazendo com que o colaborador realize a auto avaliação, análises da pesquisa conclui-se que os líderes são motivadores para que a equipe se desenvolva profissionalmente. A motivação que o líder pode transmitir aos liderados é de suma importância, faz com que cada participante abrace os objetivos como meta pessoal, contribuindo para que os resultados sejam alcançados da melhor forma possível.

Com o avanço da tecnologia, houve uma transformação tanto no modo que são tomadas as decisões, aumentando sua confiança, a produtividade e a qualidade no trabalho. Faz com que a equipe se desenvolva ao máximo, motivados a cada vez mais buscar resultados além dos esperados ou estipulados pela organização.

As ações criativas e motivacionais promovidas pelo líder no desempenho de sua função atendem ao que a equipe espera e necessita. Incentivos como bolsas de estudo, implantação de treinamento continuado, busca por novas tecnologias e o principal, que é a motivação, devem envolver a todos, contribuindo para a busca do aperfeiçoamento profissional.

Nos resultados percebe-se que há aceitação do líder pela equipe, o contribui para que os resultados e metas das organizações sejam alcançados com maior objetividade. Essa aceitação determina o desenvolvimento da produtividade, quando maior a influência do líder na equipe, melhor o desempenho.

Conforme o grau de confiança estabelecido entre as partes, maior a participação dos liderados nas tomadas de decisões. Com o envolvimento de todo o grupo, a influência se torna cada vez maior, fazendo com que o líder

consiga demonstrar a importância do aprendizado contínuo, incentivando dessa maneira, o aperfeiçoamento das habilidades do colaborador, que poderá até mesmo se destacar em meio ao grupo.

O bom relacionamento entre ambas as partes provoca resultados satisfatórios, aliado à capacitação e ao conhecimento, envolvendo a equipe através dos estilos de liderança, aumentando a produtividade, a confiança e o comprometimento. A busca pelo conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de cada um, o incentivo que o líder promove para o aprendizado é fundamental para o melhor desempenho da equipe.

Essa aceitação que ocorre entre liderado e líder é o fator que contribui para que toda a equipe se desenvolva. Sendo assim, a influência exercida na equipe contribui para que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível.

O resultado desta pesquisa poderá ser utilizado para nortear algumas ações que acrescentarão para o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, principalmente quanto ao incentivo profissional e o entendimento do plano de carreira. Metas e objetivos bem definidos podem auxiliar nessa tarefa de esclarecimento.

O líder deve deixar bem definido qual o caminho a percorrer, orientando e utilizando a sua experiência para que identifique o real potencial de cada um de sua equipe. Sendo assim, cabe a cada envolvido desempenhar o seu papel, buscar o que for necessário, o diferencial, a qualificação.

8. REFERÊNCIA

ANJOS, C. A. **O Clima Organizacional e a sua Importância no Desenvolvimento das Equipes**: Um estudo de caso no Centro de Atenção de Psicossocial de Camacan. Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao colegiado de Administração, para a obtenção do último crédito da disciplina Estágio Supervisionado II; Ilhéus-BA, 2008. Disponível em http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf, acessado em 26/08/2015.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. 1ª ed.; 2ª reimp., São Paulo: Atlas, 2006.

BORTERO, C. O. **ESPECIAL LIDERANÇA**: O Administrador-líder. Vol. 6, Nº1, Jan./Fev. 2007.

CHIAVENATO, I **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativo. Makron Books; São Paulo, 1994.

CROSBY, P. B. **Liderança**: a arte de tornar-se um executivo. Tradução Antonio Carlos Rodrigues Serrano; Revisão técnica Carlos Osmar Bertero. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CRÚZIA, H. O. Autogestão do Conhecimento como Fator da Liderança nas Organizações Cooperativas. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FENTON, J. **101 maneiras para aperfeiçoar seu desempenho profissional: um guia para o gerente que quer crescer**. tradução Maria Cristina Rodrigues. São Paulo: Nobel, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LARUCCIA, M. M. Líder e a possibilidade de realização. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI**. 2ª Ed. Atlas; São Paulo, 2006.

LIMA, J. A. **Liderança e tomada de decisão na organização**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista - MBA Administração Estratégica e Financeira. VIDEIRA, SC 2012. Disponível em www.uniedu.sed.sc.gov.br, acessado em 20 de maio de 2015.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAÑAS, A. V. Liderança: um caminho em construção. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MUNHOZ, M. L. P. Motivação e Liderança. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, J. F. A síndrome do líder. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROWE, W. G. **LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR**. São Paulo, RAE, v. 42, Nº. 1, Jan./Mar. 2002.

SOUZA, R. M. **Desenvolvimento de Liderança na Empresa**. São Paulo: Duas Cidades, 1973.

VERGARA, S. C. **ESPECIAL LIDERANÇA**: A Liderança Aprendida. FGV-
EBAPEVOL.6,Nº1, JAN./FEV. 2007.

Anexo 01

QUESTIONÁRIO

Nº _____

A informação prestada neste questionário é para realização de um trabalho acadêmico de pesquisa

Objetivo: Analisar a influência que se recebe dentro do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional e pessoal.

1- Sexo 1 Masculino () 2 Feminino ()

2- Idade:

1() de 18 a 25 2 () de 26 a 32 3 () de 33 a 40

4() de 41 a 48 5 () acima de 49

3- Grau de escolaridade:

1Ensino Fundamental 1 Incompleto () 2 Completo ()

2Ensino Médio 1 Incompleto () 2 Completo ()

3Ensino Superior 1 Incompleto () 2 Completo ()

4Mais de um curso superior 1 Sim () 2 Não ()

4- Possui curso Técnico 1 Sim () 2 Não ()

5 Qual? _____

5- Quanto tempo esta nesta empresa?

1Menos de 01 ano () 2 De 01 à 02 anos()

3De 03 à 04 anos () 4 De 05 à 06 anos ()

5Mais de 06 anos ()

6- Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa?

1 sim () 2 não ()

7-Seu superior conversa com você, sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho e da sua equipe?

1 sim () 2 não ()

8- Se o seu superior estiver ausente, você tem autonomia para resolver um problema inesperado?

1 sim () 2 não ()

9- Para você, o que é ser líder?

1 Ser companheiro ();

2 Saber a hora exata de corrigir ();

3 É saber trabalhar em equipe ();

4 É ter competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança e com isso atingir o bem comum para todos ().

10- Você ao estabelecer um serviço ao seu colaborador sente total empenho da parte dele para executar a tarefa solicitada?

1 Sim () 2 Não ()

3 Por quê? _____

11- Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?

1 sim () 2 não ()

3 Por quê? _____

12- Analisando a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional?

1 Determinado () 2 Coerente () 3 Perfeccionista ()

4 Pontual () 5 Busca a perfeição () 6 Outros () _____

13- Qual é o estilo de liderança desempenhado na empresa?

1 Autoritário () 2 Democrático () 3 Liderança do servir ()

4 Liderança situacional, avaliar individualmente cada situação/problema enfrentado ()

5 Persuasivo () 6 Nenhum dos estilos ()

14- Na sua opinião, para liderar com sucesso, a comunicação é um fator primordial nos estilos de liderança?

1 Sim () 2 Não ()

3 Por quê? _____

15- Enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível?

1 Estratégico – em geral, decisão para dois a cinco anos ();

2 Tático – decisão para alguns meses e até dois anos ();

3 Operacional – alguns dias ou alguns meses ();

4 liberal – liberação para algumas horas ou alguns dias().

5Por quê? _____

Anexo 02

QUESTIONÁRIO

Nº _____

A informação prestada neste questionário é para realização de um trabalho acadêmico de pesquisa.

Objetivo: Analisar a influência que se recebe dentro do ambiente de trabalho para o desenvolvimento profissional e pessoal.

1- Sexo 1 Masculino () 2 Feminino ()

2- Idade:

1 () de 18 a 25 2 () de 26 a 32

3 () de 33 a 40 4 () de 41 a 48

5 () acima de 49

3- Grau de escolaridade:

1 Ensino Fundamental 1 Incompleto () 2 Completo ()

2 Ensino Médio 1 Incompleto () 2 Completo ()

3 Ensino Superior 1 Incompleto () 2 Completo ()

3.1 Mais de um curso superior 1 Sim () 2 Não ()

4- Possui curso Técnico 1 Sim () 2 Não ()

4.1 Qual? _____

5- Quanto tempo esta nesta empresa?

1 Menos de 01 ano () 2 De 01 à 02 anos ()

3 De 03 à 04 anos () 4 De 05 à 06 anos ()

5 Mais de 06 anos ()

6- Durante este tempo que você esta na empresa, obteve alguma classificação/promoção/mudança de função?

1 Sim () 2 Não ()

7- A empresa possui plano de carreira? 1 Sim () 2 Não ()

8- A empresa fornece treinamento? 1 Sim () 2 Não ()

8.1 Que tipo de treinamento? _____

9- A empresa incentiva à qualificação profissional? 1 Sim () 2 Não ()

10- Como é o relacionamento entre o líder e liderado?

1 Ruim () 2 Regular () 3 Médio () 4 Bom () 5 Ótimo ()

6 Porquê? _____

11- Como que você avaliaria a postura da liderança da empresa onde trabalha?

1 Ruim () 2 Regular () 3 Médio () 4 Bom () 5 Ótimo ()

6 Por quê?
