

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

***Análise dos Estilos de Liderança:  
um estudo comparativo entre BRDE e DIMED***

Trabalho de Conclusão de Estágio

Fernanda Kincheski  
Patrícia Barcelos Martins

Florianópolis, dezembro de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

***Análise dos Estilos de Liderança:  
um estudo comparativo entre BRDE e DIMED***

Trabalho de Conclusão de Estágio

Fernanda Kincheski  
Patrícia Barcelos Martins

Prof. Orientador:  
Dante Girardi

Área de Concentração:  
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, dezembro de 1999.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota \_\_\_\_\_, às alunas FERNANDA KINCHESCKI e PATRÍCIA BARCELOS MARTINS, na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5236.

Banca Examinadora:

---

Profº Dante Marciano Girardi

Presidente

---

Profº Gerson Rizzatti

Membro

---

Profº Blasco Borges Barcellos

Membro

*“Os líderes do futuro devem empenhar esforços para o bem comum dos indivíduos e da organização. Em suma, os líderes do passado quase sempre levantaram muros. Agora, precisam destruí-los e substituí-los por pontes”. (Peter F. Drucker).*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus pela força interior;*

*Aos familiares pela compreensão das horas que não pudemos a eles dedicá-las;*

*Aos pesquisados do BRDE e DIMED pela sua disposição e prontidão no fornecimento de valiosas informações;*

*À minha melhor amiga, parceira deste trabalho pela paciência e motivação em todos os momentos;*

*Aos namorados, constantes companheiros, pela sua atenção e pelo seu amor.*

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>7</b>
<b>SINOPSE.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
2.1 Objetivo geral.....	11
2.2 Objetivos específicos .....	11
2.3 Avaliação dos objetivos .....	11
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Conceitos de liderança .....	12
3.2 Teorias sobre liderança .....	14
3.2.1 Teoria clássica .....	14
3.2.2 Teoria das relações humanas.....	14
3.3 Características do líder .....	20
3.4 Funções do líder .....	22
3.4.1 Motivação .....	22
3.4.2 Comunicação.....	27
3.4.3 Relacionamento .....	29
3.4.4 Tomada de decisão .....	29
3.4.5 Delegação de tarefas.....	32
3.4.6 Trabalho em equipe .....	34
3.4.7 Disciplina.....	35
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
4.1 Caracterização da pesquisa .....	38
4.1.1 Abordagem da pesquisa .....	38
4.1.2 Tipo de pesquisa.....	38
4.1.3 Delimitação da pesquisa.....	39
4.2 Coleta de dados.....	39
4.2.1 Técnicas de coleta de dados.....	40
<b>5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....</b>	<b>41</b>
5.1 Contextualização das empresas.....	41
5.2 Análise da pesquisa realizada no BRDE.....	43
5.3 Análise da pesquisa realizada na DIMED .....	55
5.4 Estudo Comparativo entre BRDE E DIMED.....	69

<b>6 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>73</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>9 ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
ANEXO 1 – ARTIGO.....	80
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES .....	81
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO.....	82
ANEXO 4 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	84

## LISTA DE TABELAS

### TABELAS DO BRDE

Tabela 01 – Sexo.....	47
Tabela 02 – Escolaridade.....	47
Tabela 03 – Funções/cargos.....	47
Tabela 04 – Definição do que é ser um líder.....	48
Tabela 05 – Motivação com a presença do líder.....	48
Tabela 06 – Motivação pelo reconhecimento de um trabalho bem feito.....	49
Tabela 07 – Motivação através de sugestões de mudanças.....	49
Tabela 08 – Relacionamento e Comunicação.....	50
Tabela 09 – Relacionamento de trabalho diante de situações desagradáveis.....	50
Tabela 10 – Características e comportamento do líder.....	51
Tabela 11 – Acesso à comunicação.....	51
Tabela 12 – Reuniões.....	51
Tabela 13 – Forma de expressão do líder.....	52
Tabela 14 – Assuntos da comunicação.....	52
Tabela 15 – Delegação de tarefas.....	53
Tabela 16 – Tomada de decisões.....	53
Tabela 17 – Disciplina.....	54
Tabela 18 – Forma de trabalhar do líder.....	54
Tabela 19 – Conhecimentos técnicos do líder.....	55

### TABELAS DA DIMED

Tabela 20 – Sexo.....	59
Tabela 21 – Escolaridade.....	60
Tabela 22 – Funções/cargos.....	60
Tabela 23 – Definição do que é ser um líder.....	61
Tabela 24 – Motivação com a presença do líder.....	61
Tabela 25 – Motivação pelo reconhecimento de um trabalho bem feito.....	62
Tabela 26 – Motivação através de sugestões de mudanças.....	62
Tabela 27 – Relacionamento e Comunicação.....	63
Tabela 28 – Relacionamento de trabalho diante de situações desagradáveis.....	63
Tabela 29 – Características e comportamento do líder.....	64
Tabela 30 – Acesso à comunicação.....	64
Tabela 31 – Reuniões.....	65
Tabela 32 – Forma de expressão do líder.....	66
Tabela 33 – Assuntos da comunicação.....	66
Tabela 34 – Delegação de tarefas.....	67
Tabela 35 – Tomada de decisões.....	67
Tabela 36 – Disciplina.....	68
Tabela 37 – Forma de trabalhar do líder.....	68
Tabela 38 – Conhecimentos técnicos do líder.....	69



## SINOPSE

Este trabalho apresentou como finalidade o estudo sobre a influência dos estilos de liderança na motivação dos empregados das áreas operacionais do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE e da Distribuidora de Medicamentos Ltda – DIMED, onde todos os objetivos pré –estabelecidos foram alcançados.

Para a realização deste estudo foi realizado um levantamento bibliográfico referente ao tema liderança, bem como, duas pesquisas de campo, que tiveram como apoio, as técnicas da entrevista, questionário e observação pessoal.

Num primeiro momento, o desenvolvimento prático do trabalho se concentrou em conhecer as percepções do líder em relação a sua maneira de liderar. Num segundo momento, verificou-se o entendimento dos liderados em relação ao estilo de liderança que lhes é aplicado, fazendo uma comparação com as declarações do próprio líder. Num terceiro momento ainda, comparou-se os resultados da pesquisa de uma empresa com a outra.

Após as análises dos dados, observou-se a existência de dois estilos de liderança: O democrático (no BRDE) e o autocrático (na DIMED).

No primeiro caso, as percepções do líder e seus liderados se apresentaram convergentes, e a maneira de liderar demonstrou-se focalizada na auto-realização dos indivíduos, enquanto que no segundo, as percepções em muitos aspectos apresentaram-se divergentes e a liderança não se mostrou voltada para a motivação, mas sim, para as tarefas.

Verificado in loco, que a maioria dos liderados da DIMED, não estão satisfeitos com o estilo de liderança aplicado, foram sugeridas diretrizes com base nas tendências do líder do futuro, visando melhorar a eficiência da liderança nas organizações.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações são atingidas freqüentemente por profundas transformações de ordem política e econômica, e adaptar-se às novas ordens não é só uma necessidade mas, antes de tudo, uma questão de sobrevivência. A luta acirrada por preços competitivos, ênfase na qualidade, consumidores exigentes e exigências de novos padrões de comportamento profissional, são indicadores concretos de que as organizações buscam ser adaptáveis e flexíveis. Dentro deste contexto, um assunto que volta à tona é a **liderança**, pois é através dela que os indivíduos serão orientados e motivados a realizarem suas atividades.

Para que haja qualidade nos serviços, processos e produtos é necessário que as pessoas que executem as atividades, estejam inseridas num ambiente propício, o qual inclui um estado elevado de comunicação, motivação, relacionamento e autonomia para decidir.

O papel do líder é justamente promover este ambiente, não importando o nome que o indivíduo leve na porta: gerente, chefe, líder, administrador. A questão a ser analisada é se o seu comportamento e atitudes estão em prol da equipe de trabalho.

A liderança, portanto, *“é um processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e para impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação”*. (CHIAVENATO, 1998, p. 149). Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função de três variáveis: o líder, a equipe e a situação em que se encontram.

Algumas pessoas possuem a capacidade de liderar intrínseca a sua personalidade, já outras precisam desenvolver essa capacidade através do aprendizado, buscando incorporar o novo modelo mental ao seu comportamento para fazer parte do cotidiano de trabalho.

O enfoque de líder deste trabalho foi no gerente, abordando o aspecto da liderança legítima e formal. Convém ressaltar que, de hipótese alguma foi negada a importância dos líderes informais dentro da equipe de trabalho. Uma realidade é que, por mais que esteja ocorrendo o encolhimento dos níveis hierárquicos, principalmente nos níveis intermediários de chefia (supervisores), os gerentes estão sobrevivendo e abrangendo um grande número de liderados, que por sua vez, são pessoas mais qualificadas e exigentes do que antigamente.

Exemplo disso, é a abertura de novas vagas de gerência para profissionais qualificados em grandes empresas, conforme apresenta POLES (1999), como: Adecco, Manager, Grupo Catho (ver artigo em anexo).

Como a gerência pode ser considerada uma mediadora ela deve procurar convergir os objetivos da organização com os individuais de cada liderado. O gerente não lida só com capital e máquinas mas, acima de tudo com pessoas. Esse aspecto de trabalhar com as pessoas e não sobre elas é um dos elementos que diferenciam motivação da dominação.

O modo de gerenciar e liderar as pessoas, verificado principalmente nas empresas de sucesso, está cada vez mais se aproximando dos princípios e valores de relacionamentos humanos. Num instante maior as empresas estão promovendo o auto-gerenciamento, demonstrando assim, uma maior confiança, autonomia e comprometimento entre o líder e os indivíduos.

O trabalho que se segue teve como propósito abordar a questão de como os estilos de liderança podem influenciar na motivação dos liderados, pertencentes ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE e à Distribuidora de Medicamentos Ltda. – DIMED.

Durante a realização deste estudo, foram levantadas informações teóricas referentes à liderança, como: conceitos, teorias, características dos líderes, e funções de motivação, comunicação, relacionamento, tomada de decisão, delegação de tarefas, trabalho em equipe e disciplina. Após esse levantamento bibliográfico, foram apresentadas as análises das pesquisas de campo realizadas no BRDE e na DIMED, seguida de uma comparação entre esses resultados encontrados. Finalizando, apresentou-se as recomendações e as conclusões do trabalho.

A escolha por este tema para estudo, justifica-se pelo fato da liderança influenciar no comportamento, satisfação e motivação das pessoas dentro de uma organização. Para tal, foram realizados dois estudos de casos, procurando-se assim a compreensão das realidades organizacionais, em relação aos estilos de liderança.

Assim, o tema-problema deste estudo resume-se na seguinte indagação: De que modo os estilos de liderança nas organizações podem influenciar na motivação dos liderados?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Verificar a influência dos estilos de liderança na motivação dos funcionários/empregados pertencentes ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE e à – Distribuidora de Medicamentos Ltda – DIMED.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar na literatura os principais fatores relacionados à liderança;
- analisar comparativamente os estilos de liderança existentes no BRDE e na DIMED, fazendo um paralelo com a teoria pesquisada;
- identificar as percepções dos líderes em relação ao conceito de liderança e sobre sua forma de liderar;
- identificar as percepções dos funcionários/empregados em relação à forma pela qual são liderados;
- propor diretrizes visando melhorar a eficiência da liderança nas organizações.

### **2.3 Avaliação dos objetivos**

Todos os objetivos traçados, tanto o geral quanto os específicos, foram plenamente atingidos. Isto está evidenciado no desenvolvimento do trabalho, onde foram analisados os dados das pesquisas de campo.

O livre acesso às empresas constituiu-se num grande facilitador para a obtenção das informações necessárias. Os motivos que propiciaram esse acesso às informações, foram pelo fato de ambas as pesquisadoras terem realizado anteriormente, trabalhos acadêmicos tanto no BRDE quanto na DIMED e também por uma das acadêmicas já ter realizado estágio na área adjunta operacional do BRDE.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina atenção especial ao referencial teórico sobre liderança e suas implicações nas empresas.

#### 3.1 Conceitos de liderança

A liderança, segundo DAVIS & NEWSTROM (1992, p. 150), é vista como:

*“processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos.”*

STONER (1985, p. 319) define a liderança administrativa como:

*“o processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas dos membros do grupo.”*

Para CHIANENATO (1993, p. 137), liderança é:

*“a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”*

Essa definição anterior pode ser desdobrada para melhor esclarecimento, em outros subconceitos.

Em primeiro lugar, a liderança é um tipo de influenciação entre as pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de forma intencional. De acordo com CHIAVENATO (1993) existem vários graus de influenciação, indo desde a coação (pressão e força), a persuasão (argumentação), a sugestão (apresentação), até a emulação (procurar ser igual ao outro para ganhá-lo – imitação).

A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento das pessoas e dos grupos. O poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado.

WEBER in CHIAVENATO (1993) destaca três bases de autoridade do líder, sendo estas: base em fundamentos racionais (regras normativas, autoridade legal), bases tradicionais (passada de geração para geração), bases carismáticas (heroísmo, caráter exemplar, popularidade).

Em segundo lugar, a liderança acontece em uma determinada situação. O grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra.

Em terceiro lugar, a liderança é dirigida através do processo de comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.

Em quarto lugar, a liderança visa a consecução de um ou de diversos objetivos específicos. O líder orienta a equipe para não se desviar dos seus objetivos. Tal orientação é motivada pela comunicação aberta, participação na tomada de decisão e recompensas.

As discussões mais sofisticadas do processo de liderança foram oferecidas por MAQUIAVEL in SMITH & PETERSON (1994), onde afirma que a liderança eficaz era uma questão de manter um fluxo de informações sobre os assuntos a serem decididos e a busca das melhores alternativas para a tomada de decisões.

Não existe líder sem liderados, a capacidade de liderar exige no mínimo dois sujeitos. Porém, o líder deve ser reconhecido pelos seus seguidores para poder ser digno deste título, pois caso contrário, ele será apenas mais um controlador. JOHNSON in PENTEADO (1986) diferencia o patrão (líder negativo) do líder eficiente (líder positivo), veja a seguir:

<b>Patrão</b>	<b>Líder</b>
➤ Manda	➤ Orienta
➤ Amedontra	➤ Entusiasma
➤ Diz: vá	➤ Diz: vamos!
➤ Faz o trabalho aborrecido	➤ Faz o trabalho interessante
➤ Baseia-se no individualismo	➤ Baseia-se na cooperação
➤ Diz: eu	➤ Diz: nós
➤ Atrapalha	➤ Ajuda
➤ Procura culpados	➤ Assume responsabilidades
➤ Faz mistérios	➤ Comunica
➤ Fiscaliza	➤ Acompanha
➤ Desmoraliza	➤ Confia
➤ Promete e não cumpre	➤ Nunca promete o que não pode cumprir

O padrão lidera de forma negativa, como podê-se perceber na comparação apresentada anteriormente, pois acredita que a produtividade é consequência das ameaças, dos medos e dos castigos. O líder eficiente acredita que o desempenho é fruto da motivação e envolvimento com os liderados.

Assim, para o líder ter sucesso ele precisa exercer determinadas funções com eficiência. Como diz PENTEADO (1986, p. 02):

*“Em princípio, a liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder. O líder lidera”.*

No intuito de procurar explicar o processo de liderança nas organizações, muitos estudiosos desenvolveram teorias de acordo com a realidade existente nas suas épocas.

## **3.2 Teorias sobre liderança**

### **3.2.1 Teoria clássica**

*“A teoria clássica não deu a importância necessária à liderança e suas implicações. Esta teoria enfatizava unicamente a teoria formal, considerando apenas o poder e autoridade da chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores exclusivamente nos aspectos relacionados com as atividades e funções do cargo.” (GIBSON et al, 1988, p. 124).*

O ponto de referência dos administradores e estudiosos, na época, eram os princípios de Taylor, onde as pessoas eram vistas como instrumentos a serem manipulados por seus chefes. O papel do líder era apenas impor métodos de trabalho, para atender os objetivos da organização.

### **3.2.2 Teoria das relações humanas**

A teoria das relações humanas através da experiência de *Hawtorne*, constatou que a função do líder era facilitar a realização dos objetivos pelos liderados, dando oportunidades para o seu crescimento pessoal. Ela demonstrou também, a existência de líderes informais, a influência destes sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Para melhor explicar a influência do líder sobre os liderados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre liderança. Um deles, CHIAVENATO (1983) formulou as seguintes teorias:

### A) Teoria de traços de personalidade

A teoria de traços de personalidade é uma das mais antigas a respeito da liderança. Esta teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes. Os principais traços enumerados pelo autor são: traços físicos, intelectuais e sociais.

### B) Teoria sobre estilos de liderança

Dependendo da situação, o líder pode agir de determinada maneira, isto é, pode diversificar o estilo de liderança, porém geralmente um estilo se sobressai perante os outros.

*“O padrão das ações do líder, conforme percebido por seus subordinados, é chamado de estilo de liderança. Ele representa a filosofia, as habilidades e as atitudes do líder na prática.” (PENTEADO, 1986, p. 80)*

Para melhor classificar e explicar os procedimentos dos líderes, e sua influência no comportamento dos liderados, será apresentada uma pesquisa realizada por LIPPITT & WHITE in PENTEADO (1986).

Em 1939, na Universidade de *Iowa*, Lippitt e White, objetivando estabelecer relações entre os processos de liderança e comportamentos da equipes, selecionaram quatro grupos de meninos de 10 anos de idade, pelo método de apresentação voluntária. Submetidos a diversos tipos de controle e entregues a atividades como pinturas e esculturas, de seis em seis semanas assumiam a direção de cada equipe líderes diferentes, ao quais empregavam processos alternados de liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*).

A seguir serão apresentados as conclusões da pesquisa de *Iowa*, bem como as características de cada estilo.

#### ⇒ Liderança autocrática

Esse estilo é o mais antigo dos três conceitos e sua origem e primeiras aplicações foram feitas por nossos antepassados pré-históricos. Fato interessante também é que na história individual o método autoritário é o primeiro pelo qual a maioria das pessoas enfrentam. Na relação pais e filhos, por exemplo, a criança é totalmente dependente dos pais, os quais principalmente a figura paterna, domina.



Na realização da pesquisa de *Iowa*, observou-se que na liderança autocrática toda determinação de procedimentos parte do líder, sendo que as técnicas e atividades são ditadas passo a passo. O líder escolhe os companheiros de trabalho para cada membro da equipe, determinando qual a tarefa de cada um. Ele é dominador e procura não se envolver muito com a “pessoa” do liderado.

As conclusões dessa experiência sobre este estilo foram as seguintes:

- Esse tipo de estilo origina tensão, frustração e improdutividade, ao invés de motivação;
- Quando o líder necessita se ausentar, o trabalho dos liderados é geralmente paralisado, as pessoas nesse momento expressam todos os sentimentos reprimidos;
- As pessoas se conformam de forma apática;
- Não há iniciativa, por temor à atitude do líder;
- Mau humor e insatisfação são visíveis no ambiente de trabalho, onde o autoritarismo vai ao extremo.

LIKERT in CHIAVENATO (1993) subdividiu o estilo autoritário em dois: o coercitivo e o benevolente.

No primeiro conceito, o processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões; o sistema de comunicações é bastante precário sendo no sentido vertical e descendente; os contatos entre as pessoas provocam desconfiança e a relação informal é vedada e considerada prejudicial.

No segundo conceito, o processo decisório ainda está centralizado na cúpula, porém permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras; no sistema de comunicação prevalecem as descendentes sobre as ascendentes; as relações informais são permitidas mas não estimuladas por serem consideradas uma ameaça à empresa.

Ainda, segundo URIS (1967), o líder autoritário utiliza, na maioria das situações, a disciplina como uma forma para mostrar poder e castigar. O processo de comunicação neste caso é unilateral, isto é, do líder para o liderado e o desenvolvimento das equipes é

comprometido, já que o modo de executar as atividades são sugeridas e outras vezes impostas pelo líder. Há pouca participação dos membros da equipe nas tomadas de decisão, pois tal processo é de caráter centralizador na pessoa do líder, que define as normas de ação.

Dentre todos estes aspectos negativos, será que o estilo autoritário não deve ser utilizado em nenhum caso? Conforme URIS (1967, p. 62):

*“quando os membros da equipe são pessoas muito dependentes e inseguras é necessário um líder firme e dominador para inspirar confiança. Este estilo oferece aparentemente estabilidade, desde que o funcionário execute somente o que lhe foi solicitado.”*

Tal pensamento provoca no liderado uma simples atitude de obediência. Uma questão para ser refletida é se as empresas de hoje e de amanhã devem estar focalizadas para este tipo de relação obediência e em troca estabilidade?

⇒ *Liderança democrática*

As idéias democráticas têm seus primórdios na Grécia antiga, onde se desenvolveu a forma governamental descrita como “democracia”.

Esse tipo de liderança também é conhecida como participativa. Na realização da pesquisa de *Iowa*, observou-se que nesse tipo de liderança todo o procedimento é objeto de discussões do grupo, ao qual compete decidir agindo sob estímulos e assistência do líder, os objetivos das tarefas são claros para todos os membros do grupo desde o início. O líder apresenta alternativas de ação, as quais são escolhidas pelo grupo, além disso ele entrega a cada liderado a escolha dos companheiros de trabalho, bem como a divisão das tarefas. O líder é objetivo e procura ser, acima e tudo, um membro do grupo, limitando-se aos fatos em suas críticas.

As conclusões dessa experiência sob este estilo foram as seguintes:

- A comunicação é franca e espontânea entre todos;
- O trabalho progride em ritmo suave, seguro, sem sofrer interrupções bruscas na ausência do líder (independência do líder);
- Há o desenvolvimento de responsabilidade e integração no grupo;
- O ambiente de trabalho se torna mais amistoso e agradável;

- As decisões são debatidas e discutidas em grupo;
- Maior comprometimento do indivíduo com a organização.

Segundo os pensamentos de URIS (1967), o líder e seus liderados atuam como uma unidade social, neste estilo o trabalho enfatiza a cooperação. Porém quando a equipe liderada for composta por indivíduos que não contribuem com sugestões e não expressam suas idéias, por mais estimulados que forem; o líder democrático e participativo terá muitas dificuldades e necessitará desenvolver nos liderados uma conscientização e principalmente mudança de atitude.

Neste estilo de liderança as linhas de comunicação costumam ser bilaterais, isto é, do líder para o liderado e vice-versa, e também entre os liderados. Esse método oferece vantagens para o desenvolvimento das equipes, já que estimula a participação, a comunicação e a motivação dos membros.

A consequência desse estilo de liderança é que o resultado final apresenta alto nível de qualidade. Por isso as empresas que buscam estar competindo no mercado, com produtos e processos, necessitam motivar seus colaboradores, visando conseguir novas idéias e principalmente qualidade.

#### ⇒ *Liderança liberal (laissez-faire)*

A liderança liberal não possui um marco na história, porém o que se percebe é que com a valorização cada vez maior do ser humano, algumas empresas modernas já estão começando a desenvolver este método.

Pela experiência de *Iowa*, observou-se que na liderança liberal há completa liberdade às decisões individuais ou de grupo, com participação mínima do líder. O material de trabalho é fornecido pelo líder, o qual esclarece que dará informações somente a quem as solicitar, não tomando parte nas discussões sobre o trabalho. A omissão no desenvolvimento das tarefas é quase total e raro são os comentários e críticas realizadas pelo líder.

As conclusões dessa experiência sob este estilo foram as seguintes:

- As pessoas geralmente perdem muito tempo em discussões e querelas causadas em grande maioria por motivos pessoais, sem qualquer ligação com o grupo;
- Ocorre o desenvolvimento do individualismo e da anarquia;
- Grande simpatia dos liderados pelo líder, porém não garantindo o respeito;
- Comunicação livre, porém mínima, entre líder e liderado.

Conforme URIS (1967), a pessoa que está sendo orientada, de acordo com o método da liderança liberal, para ter sucesso precisa capacitar-se muito bem profissionalmente. Ela precisa ser responsável e objetiva na forma de se comunicar; porque caso contrário, o clima de desorganização, anarquia e indecisão prevalecerá.

Nas equipes liberais, o desenvolvimento do grupo é uma questão de desenvolvimento individual, dando ênfase a iniciativa. Portanto, se a pessoa não está preparada, esta situação pode se tornar uma experiência amarga, por isso ela deve desenvolver, se possível, as mesmas características do próprio líder, conforme cita URIS (1967).

### *C) Teoria situacional de liderança*

A teoria situacional de liderança, conforme CHIAVENATO (1993), parte do princípio que não existe um único estilo de liderança válida para toda e qualquer situação. Os administradores conscientes das forças que têm de enfrentar, estão mais aparelhados para fazer as modificações necessárias no seu estilo, de modo a poderem enfrentar as inevitáveis mudanças no ambiente de trabalho.

O líder pode assumir diferentes estilos de liderança, cada qual adequado e específico para diferentes equipes em diversas situações. Para um mesmo liderado, o líder pode assumir distintos estilos ao longo do tempo e conforme a situação envolvida. Em situações em que o indivíduo ou equipe apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; porém se apresentarem erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho. Uma liderança eficaz exige um comportamento que congregue e estimule os seguidores na direção de objetivos definidos em situações específicas.

#### D) Teoria comportamental

A teoria comportamental centralizou seus estudos no comportamento das pessoas. Dois estudiosos, chamados FIEDLER & CHEMERS (1981), verificaram dois estilos de liderança distintos, que são conhecidos como: estilo de liderança voltado para tarefa e o estilo de liderança centrado na pessoa.

O líder voltado na tarefa orienta as atividades usando métodos especificados. Este tipo de líder apoia-se na recompensa e no poder legal, para influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados. Envolve uma abordagem controladora e diretiva no gerente. As pessoas são secundárias, pois a ênfase é colocada na tarefa.

O líder centrado na pessoa acredita na delegação de decisão e nos processos de ajudar os liderados a satisfazer suas necessidades mediante a criação de um ambiente bom de trabalho, além disso preocupa-se com o crescimento e realização pessoal do liderado. A ênfase é nas pessoas, e as tarefas são consequências.

O líder voltado para as pessoas apresenta atributos que o torna mais estimulador perante os seus liderados.

### 3.3 Características do líder

São diversos os estudos em relação aos atributos que se podem encontrar nos líderes de sucesso. Para melhor expô-los, será apresentado abaixo uma relação sistemática dos depoimentos das autoridades no assunto em questão.

Conforme COURTOIS in PENTEADO (1986), as qualidades encontradas nos líderes de sucesso são:

- *Fé na missão* – A primeira condição para a realização de algo é acreditá-la possível. Não se faz bem senão aquilo que se faz com fé;
- *Sentido de respeito* – O líder que não inspira respeito não é digno do lugar que ocupa. Ele necessita ser confiável e possuir um bom caráter;
- *Espírito de decisão e iniciativa* – O que revela o líder é o poder de decidir aliado a iniciativa, que pode ser considerada a coragem de assumir responsabilidades;

- *Espírito de disciplina* – A disciplina é fundamental para manter a ordem e justiça dentro da organização;
- *Domínio de si mesmo* – O desequilíbrio emocional atrapalha as funções dos líderes, pois quando se está com raiva, ansioso, a probabilidade de se cometer erros é bem maior;
- *Competência* – Consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividades de sua esfera de ação;
- *Conhecimento dos seus homens* – O líder sendo um grande conhecedor das necessidades e potenciais dos seus liderados, pode melhor delegar as tarefas a estes;
- *Conhecimento da cultura da empresa* – “A cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e constitui uma característica própria da organização”. (CHIAVENATO, 1993, p. 49). Através da cultura, a organização expõe suas expectativas e normas de conduta. O papel do líder, então, é divulgar para todos os liderados essas expectativas com a finalidade de promover a integração; porém caso o líder não concorde com algum aspecto da cultura, ele deve expor suas razões à organização, podendo em determinadas situações até alterá-la.
- *Exemplo* – O exemplo é decisivo. O homem moderno não admite disciplina se não houver reciprocidade, isto é, o que “manda” precisa cumprir com os deveres de seu cargo com a mesma exatidão que exige dos seus subordinados;
- *Humildade* – Reconhecer os erros diante dos outros e saber pedir desculpas por algum equívoco, demonstra humildade e gera respeito mútuo.
- *Flexibilidade* – Quando o líder ouve aos seus liderados e permite que suas decisões possam ser influenciadas pela equipe de trabalho, ele demonstra a flexibilidade.

Depois de uma série de pesquisas realizadas na Universidade de Ohio, para a Marinha Americana, STOGDILL in PENTEADO (1986), chegou a uma série de conclusões em relação as qualidades encontradas no líderes:

- *Originalidade* – As decisões do líder não se limitam a seguir precedentes, ou a simples imitações. Ele procura criar e construir soluções com sua equipe;
- *Popularidade* – É a dinamização pessoal do sentimento de empatia;
- *Bom senso* – É o equilíbrio nas avaliações pessoais;
- *Bom humor* – Essa qualidade tem como objetivo aliviar as tensões e contagiar positivamente os subordinados;
- *Cooperação* – É a moeda da liderança. É algo que o líder dá ao grupo e recebe de volta;
- *Inteligência e aprendizado contínuo* – É fundamental o líder possuir conhecimento sobre as políticas da empresa, bem como sobre as técnicas de trabalho de sua equipe;
- *Facilidade de expressão* – O líder que sabe se comunicar tem maior influência no comportamento de seus liderados.

Convém ressaltar que todas esses atributos apresentados não são exigências para ser um líder eficiente. Estas foram apenas as características encontradas nos líderes de sucesso, que as demonstram com maior intensidade dependendo da situação.

O líder que procurar desenvolver essas características citadas anteriormente, terá maior probabilidade de exercer suas funções de forma mais eficiente.

### **3.4 Funções do líder**

#### **3.4.1 Motivação**

A motivação é uma das funções estreitamente ligadas à liderança pois, conforme STONER (1985, p. 300):

*“a capacidade de liderar está diretamente relacionada com a capacidade de motivar, influenciar, dirigir e comunicar-se com seus subordinados.”*

Outra definição de motivação é dada por SERRA (1982, p. 81), o qual afirma que:

*“motivar é, pois, estimular o indivíduo para a ação, fazendo-o tomar o objetivo do trabalho como um motivo pessoal”.*

Segundo WERTHER & DAVIS (1983, p. 300) motivação é:

*“o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as forem empurradas, estarão meramente reagindo à pressão. Entretanto, se estão motivadas fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significativa para elas.”*

A motivação está dentro das próprias pessoas e pode ser muito influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O líder deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional,

Todas as pessoas possuem motivos sob a forma de necessidades, desejos ou impulsos em relação a algo ou alguém. A satisfação de tais motivos, ou mesmo a simples perspectiva de serem satisfeitos estimulam o indivíduo para a ação, tornando-o motivado, de acordo com o que destaca CHIAVENATO (1993).

*“As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.”* CHIAVENATO (1993, p. 155).

Segundo destaca o autor citado anteriormente, a teoria das necessidades de Maslow é representada por cinco necessidades visualizadas em uma pirâmide. As de nível mais baixo (fisiológicas e de segurança) estão dispostas na base, são as primárias; as demais direcionadas para o topo representam as necessidades secundárias. As necessidades citadas por Maslow, são as seguintes: as fisiológicas; as de segurança; as sociais; as de estima; e as de auto-realização.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie, como a alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São também chamadas biológicas ou básicas;



As necessidades de segurança relacionam-se com a segurança e estabilidade (proteção, habitação). Elas surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, levando a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário. Assim, o desejo de estabilidade é uma manifestação típica desta necessidade de segurança.

As necessidades sociais estão relacionadas com a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros e líderes, afeto e amizade. Elas surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram, quase que em sua totalidade, satisfeitas. A não satisfação destas necessidades torna a pessoa resistente e hostil em relação às pessoas que a cercam.

As necessidades de estima englobam as necessidades de respeito próprio, auto-estima, auto-apreciação, autoconfiança, status, prestígio e consideração. Satisfeitas estas necessidades, surgem sentimentos de valor, força, prestígio e capacidade. Por outro lado, a frustração pode trazer o sentimento de inferioridade e dependência que podem levar ao desânimo.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas e que levam a pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver ao longo da vida. Envolve as necessidades de autodesenvolvimento e realização pessoal.

Essas necessidades estão nesta ordem, porém não são rígidas. Existem pessoas que mesmo não tendo superado totalmente o estágio das necessidades primárias, sentem mais fortes as necessidades sociais e de estima.

Compete ao líder conhecer bem todos os seus homens e descobrir qual o nível de necessidades de cada um, e assim, proporcionar-lhes os fatores motivacionais adequados.

De acordo com teoria de Herzberg, citada em CHIAVENATO (1998), existem os fatores higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos, também chamados fatores extrínsecos ou ambientais, abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, como: ambiente de trabalho, relacionamento com líderes, clima organizacional, regulamentos internos, benefícios sociais e salário. Localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e englobam as condições onde desempenham seu trabalho. Tais fatores estão fora do controle das pessoas.

Uma característica importante é que quando estes fatores são ótimos somente evitam a insatisfação dos indivíduos, pois não conseguem elevar de maneira consistente a satisfação.

Os fatores motivacionais, também denominados intrínsecos, estão relacionados com o cargo ocupado, e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional. Assim, tais fatores encontram-se sob o controle da pessoa, pois relacionam-se àquilo que ela faz e desempenha.

A característica principal é que sendo ótimos estes fatores elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Por outro lado, quando precários evitam a satisfação.

Em grande parte dos fatores citados anteriormente, como as questões de relacionamento, reconhecimento, responsabilidade, o líder pode intervir com o intuito de melhorar a motivação organizacional.

Partindo-se do fato de que o atendimento das necessidades de salário e segurança quase sempre fogem da alçada do líder (uma vez que tais aspectos fazem parte de uma política global das empresas) serão apresentadas a seguir algumas sugestões práticas para o líder motivar seu pessoal, segundo SERRA (1982):

- *Respeite e ouça seus subordinados* – ouvindo as sugestões dos seus subordinados você provocará neles um sentimento de confiança e valorização, além disso algumas soluções provêm das idéias mais simples;
- *Não tenha favoritismos pessoais* – seja atencioso com todos os subordinados, indistintamente;
- *Reconheça e divulgue os méritos de seu pessoal* – nada melhor do que ser reconhecido pelo que se realiza através de um elogio ou um outra recompensa;
- *Mantenha o seu pessoal informado* – assim eles se sentirão mais seguros para trabalharem;
- *Treine seus subordinados* – dessa forma você estimula o aprendizado contínuo.

Um dos grandes desafios dos líderes em geral, foi e continua sendo, manter o nível de motivação de seus liderados em um padrão tal que seja coerente com os objetivos e metas que

a organização está se propondo. Em outras palavras, a motivação deve ser mais positiva e pró-ativa em função do crescimento da empresa e do liderado.

Um empregado desmotivado pode ser um “nó” nos ambientes de trabalho. É uma questão delicada e requer do líder uma postura firme e rápida para que a desmotivação não contagie o grupo em que este empregado está inserido.

Inicialmente os incentivos, ou seja, o fator motivação era focalizado no setor financeiro. O liderado era incentivado a produzir em maior quantidade e melhor qualidade para ganhar mais, não importando em que condições pessoais e de trabalho esse trabalhador pudesse se encontrar.

Essa ideologia está sendo modificada. Os líderes estão percebendo que o liderado não se torna completamente motivado mesmo recebendo muito bem por seu trabalho, de acordo com que destaca FARACO (1987). Isto significa que existem outros fatores que influenciam no desenvolvimento do indivíduo, e entre eles, está a relação líder/liderado.

Unindo esta visão de relacionamento a uma política de motivação organizacional, pode-se alcançar desempenhos maiores e mais sinérgicos, ou seja, se pode chegar a um momento em que os objetivos da empresa e do liderado sejam atendidos simultaneamente, dentro de suas expectativas, conforme afirmam FIEDLER & CHEMERS (1981).

Os relacionamentos sinceros produzem maior sinergia gerando mais possibilidades de crescimento geral, como pode ser verificado abaixo:

*“A maior motivação vem do fato de as pessoas serem acompanhadas com interesse, confiança e sinceridade pelos seus líderes, atentos para o progresso de seus liderados.” (FARACO, 1987, p. 66).*

O nível de motivação considerado desejável é o da auto-motivação. Neste estágio, o liderado sabe bem onde quer chegar, sabe fazer acontecer as coisas e melhorar o ambiente. Com isso, o líder contará com uma equipe consciente, segura e compromissada.

Essa auto-motivação pode ser proporcionada, em grande parte, por uma eficiente linha de comunicação formal e informal dentro da organização, favorecendo o entendimento entre todos os indivíduos.

### 3.4.2 Comunicação

A falta de comunicação adequada é um problema da maioria das organizações. Uma empresa é uma equipe, e todos os seus membros precisam saber o que ela está fazendo para que os mesmos possam trabalhar melhor em conjunto.

De acordo com WERTHER & DAVIS (1983, p. 373), a comunicação pode ser entendida como:

*“a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É um modo de alcançar os outros com idéias, fatos, pensamentos e valores. É uma ponte de significação entre pessoas para que elas possam partilhar o que sentem e sabem”.*

Todo processo de comunicação, conforme SERRA (1982), envolve 5 (cinco) componentes básicos: *o emissor* – o que envia a mensagem; *a mensagem* – é o conteúdo daquilo que o emissor transmite; *o meio* – é o processo utilizado para a transmissão da mensagem, ou ainda, o instrumento condutor da mensagem; *o receptor* – é aquele a quem se destina a mensagem e *a retroinformação ou feedback* – é o meio para se obter a confirmação do entendimento, bem como para facilitar a troca de informações.

Uma das funções da liderança é formar, desenvolver e apoiar a melhor comunicação. Ela busca manter todos os liderados informados e realiza esta atividade de diversas maneiras. Quando a comunicação é formal, a transmissão ocorre dentro de canais oficiais, como: relatórios, reuniões. No caso de ser informal os canais de transmissão são basicamente as conversas mais pessoais, e são nestas situações em que surgem as mais criativas idéias e as melhores soluções de problemas, seguindo o que relaciona SERRA (1982).

O líder deve estimular toda forma de comunicação e se preocupar em evitar a interferência dos seus ruídos, que são barreiras, obstáculos que atrapalham o entendimento. Existem três tipos de barreiras, conforme WERTHER & DAVIS (1983), as pessoais, as físicas, e as semânticas.

As barreiras pessoais acontecem quando há interferência das emoções, valores e limitações humanas. Nas situações, por exemplo, de excesso de ira, as atitudes geralmente são tomadas de maneira equivocada.

As barreiras físicas são os obstáculos que ocorrem no local onde está sendo efetuado o processo de comunicação. Por exemplo, a distância entre as pessoas, os barulhos nos telefones e barulhos nas máquinas de trabalho, dificultam a transmissão e recepção da mensagem enviada.

As barreiras semânticas consistem nas formas de expressar e entender a linguagem. As palavras são as principais formas de comunicação, porém, elas possuem muitos significados diferentes e podem ser dispostas numa frase em diversas posições, que dependendo da maneira como é exposta pode gerar mal entendimento.

O líder eficaz, para evitar esses ruídos, segundo SERRA (1982), deve dar atenção para alguns aspectos, a seguir, que propiciam a boa capacidade de expressão:

- Antes de se efetuar uma comunicação, é necessário decidir o meio mais adequado para a transmissão. Dependendo da situação (distância, falta de tempo, tipo de receptor) utiliza-se determinado canal de transmissão, como por exemplo, o telefone, fax, e-mail, conversa pessoal;
- É prudente evitar comunicar-se sob tensão, pois os estados de ansiedade, medo, raiva, alteram o comportamento normal;
- É aconselhável usar a mesma linguagem do receptor, sendo sempre claro e objetivo. Ao usar expressões regionais típicas ou técnicas, certifique-se primeiro se elas são de entendimento do receptor;
- Um assunto de cada vez deve ser abordado. Ao transmitir uma idéia a uma pessoa raramente há lugar para mais de um assunto diferente;
- Saber ouvir e não só falar é essencial. O líder que ouve aos seus liderados conhece as idéias e o sentimento destes e pode assim, trocar novas idéias através da comunicação;
- Concluir a comunicação, verificando se a mensagem foi realmente decodificada. Ao final do processo comunicativo, faça questões como: “Entendido?”; “Você tem alguma pergunta?”. Ainda pode-se solicitar que a pessoa explique o que lhe foi transmitido, caso se tenha alguma dúvida do correto entendimento.

Na maioria das empresas o sentido da comunicação é geralmente descendente, isto é, dos líderes para os liderados, porém o inverso também é necessário e importante, pois assim o emissor (geralmente o líder) passa a ser o receptor, e dessa maneira pode-se obter um *feedback* mais eficiente, segundo PENTEADO (1986).

Nas condições altamente competitivas, uma organização pode continuar ou decair com sua produtividade. Essa produtividade depende cada vez mais de um eficiente trabalho de equipe e de um sentimento de participação compartilhado por todos que trabalham. Este sentido de participação e envolvimento tem origem na boa comunicação e no relacionamento entre o indivíduo e seu líder.

### 3.4.3 Relacionamento

A maioria das funções do líder como: estimular a comunicação, a motivação, a decisão, a delegação de tarefas, apresentam mais eficiência se houver maior relacionamento entre este e seus liderados. Segundo DAVIS & NEWSTROM (1992) o relacionamento consiste de envolvimento tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

Os líderes oferecendo apoio tanto nas tarefas de trabalho como no apoio psicológico, auxiliam na remoção das restrições ambientais que algumas vezes inibem o desempenho do liderado.

*“O líder que identifica as necessidades do empregado, oferece objetivos apropriados e liga a chegada dos objetivos a recompensas deixando claro os relacionamentos entre a expectativa e a instrumentalidade. Removendo as barreiras e oferecendo orientação aos empregados, o resultado do processo de liderança é a satisfação no trabalho, aceitação do líder e maior motivação”. (DAVIS & NEWSTROM, 1992, p.153).*

O relacionamento favorece a maior interação da equipe no processo da tomada de decisão, pois quando as pessoas se relacionam trocando idéias se chega mais rapidamente na decisão mais adequada.

### 3.4.4 Tomada de decisão

Esta função do líder consiste na escolha entre várias maneiras de realizar uma tarefa ou atingir um fim. Conforme PENTEADO (1986, p. 88):

*“tomar decisões é selecionar uma entre diversas alternativas de ação.”*

Fazer tais escolhas é frequentemente muito difícil, porque isto só pode ser realizado após se ter levantado várias informações sobre o assunto determinado. Além disso, o processo decisório envolve não apenas a experiência, o conhecimento, o bom senso e o julgamento, mas também uma boa dose de risco, e a maioria das pessoas não quer se expor a nenhum tipo de risco.

No entanto, o líder e sua equipe precisam tomar decisões, e quase sempre rapidamente. A responsabilidade do líder é tomar a decisão que obtém o máximo de produtividade, ao menor custo possível e com o mínimo de desvantagem, conforme afirma SERRA (1982).

Existem decisões programadas que são aquelas que podem ser tomadas de acordo com métodos tradicionais existentes; e há decisões não programadas que são aquelas novas, nas quais não há um método pronto para seguir. Estas últimas são as que mais exigem tempo e esforços, conforme trata SIMON in HAMPTON (1983).

O líder não é um ser perfeito, portanto, certas vezes tomará decisões equivocadas. Então, cabe a ele juntamente com sua equipe rever onde está o erro e selecionar outra alternativa de ação.

O líder que ouve aos seus liderados apresenta maiores chances de sucesso, com base em PENTEADO (1986). Isto porque, em determinadas situações, são os liderados que utilizam diariamente diversas informações técnicas e recursos. A função de comunicação está relacionada à decisão, pois em decorrência da troca de idéias e experiências entre todos, o líder pode construir a melhor alternativa para a tomada de decisão. O que diferencia tirania de liderança, segundo PENTEADO (1986), é essa participação, sem a qual as ações do líder perderiam sua legitimidade.

Jamais o líder e sua equipe devem decidir com base em critérios estreitamente pessoais. Eis algumas orientações a respeito, de acordo com SERRA (1982):

- a) Toda decisão é uma transação entre os recursos disponíveis e os resultados que se espera obter. Assim, o primeiro passo no processo decisório é obter respostas para as seguintes indagações: O que se quer obter/realizar/corrigir? Quais as disponibilidades em termos de homens, dinheiro, material, tempo, autoridade e

informações? As respostas destas questões definirão os resultados esperados e os recursos disponíveis;

- b) Levantar todas as alternativas de ação possíveis. A identificação de alternativas é uma busca paciente e cuidadosa, onde nenhuma hipótese deverá ser descartada. Principalmente nesta fase, ouvir aos liderados é importantíssimo para reunir as mais diversas alternativas;
- c) Avaliar todas as alternativas levantadas. Nesta avaliação, é preciso levar em consideração que toda decisão provoca mudanças, e estas causam impactos na organização. Diante disto, é preciso certificar-se de que o efeito de qualquer das decisões não é pior do que o problema inicial. Em outras palavras, é preciso avaliar as conseqüências de cada alternativa;
- d) Escolher a melhor alternativa em relação aos objetivos pretendidos. Sempre haverá uma alternativa que terá a preferência, por representar o equilíbrio mais favorável entre vantagens e desvantagens;
- e) Uma vez tomada a decisão, o passo seguinte é a execução, ato em que o líder deve assegurar-se de ser cumprido o que foi estabelecido e combinado. Quanto mais houver uma relação de comunicação, participação e confiança entre o líder e o liderado, mais eficiente será a execução da decisão.

Existem outras alternativas de ação do líder utilizadas no processo de liderança. Essas alternativas são, segundo PENTEADO (1986), as seguintes:

- *O líder toma a decisão e a anuncia.* O líder identifica o problema, encontra as soluções alternativas e escolhe a que considera a melhor. Após, apenas comunica aos seus subordinados;
- *O líder “vende” a sua decisão.* Em lugar de apenas anunciar a decisão, o líder procura persuadir seus subordinados a aceitá-la;
- *O líder expõe suas idéias e solicita perguntas.* Aqui o líder oferece aos seus subordinados a oportunidade de ouvirem explicações amplas a respeito de suas intenções;



- *O líder apresenta uma decisão sujeita a ser modificada.* A decisão tomada não é rígida, ela pode ser flexível quando for influenciada pelos subordinados;
- *O líder apresenta o problema, recolhe sugestões e então decide.* É a forma participativa, onde líderes e liderados se envolvem na tomada da decisão;
- *O líder identifica o problema e solicita ao grupo que tome uma decisão.* O líder simplesmente transfere para o grupo o direito de tomar uma decisão, colocando alguns limites para isso;
- *O líder dá total liberdade ao grupo.* O líder permite que o grupo identifique o problema e decida livremente sobre as soluções que devem ser tomadas.

O líder sendo um facilitador nas tomadas de decisões, deve saber delegar tarefas aos seus liderados, levando em consideração suas capacidades e responsabilidades.

#### 3.4.5 Delegação de tarefas

Por mais que queira e tente, o melhor dos líderes jamais conseguirá ser onisciente e onipotente: saber tudo e poder tudo. Concordando com CAMPOS (1986), isso significa que o melhor dos líderes jamais dispensará o auxílio de seus colaboradores. Consciente desta limitação, o verdadeiro líder tratará de delegar tarefas para alguns liderados. Para isto, necessita conhecê-los bem, identificando o talento de cada um deles.

Delegar, conforme SERRA (1982), refere-se à atribuição de tarefas a um liderado para que ele execute ou faça executar determinadas tarefas.

MOONEY & REILLEY in CAMPOS (1986, p. 42) afirmam que *“sempre que o objetivo do grupo requer o esforço organizado de mais de uma pessoa, há direção com a conseqüente delegação de atribuições.”* Destacam esses autores, que a delegação de atribuições é inerente à natureza das relações que se estabelecem entre líderes e liderados.

O líder que não delega sobrecarrega-se de trabalhos e termina por não cumprir as metas traçadas, pois fica sem tempo para planejar e organizar o trabalho. Este é o chamado “centralizador” ou “autocrata”, segundo afirma PENTEADO (1986).

Que razões poderiam levar um líder a não delegar tarefas ?

Em primeiro lugar, por não querer dividir sua autoridade talvez temendo perdê-la por inteiro. Outra razão é a falta de confiança na capacidade do liderado. O líder imagina que só ele é capaz de fazer bem as coisas, e por isso não delega. Finalmente, alguns não delegam porque não querem correr riscos, afinal, delega-se apenas atribuições, mas a responsabilidade final perante à organização continua sendo do líder.

Portanto, ao delegar uma atribuição o líder permanece responsável pela execução conjunta do trabalho; o liderado somente pode ser considerado responsável perante o líder pela parte que lhe couber em decorrência da delegação.

De acordo com CAMPOS (1986), todas as atribuições são delegáveis, mas não inteiramente, ou seja, o líder não pode desligar-se totalmente de nenhuma de suas atribuições e não poderá centralizá-las por inteiro em suas mãos. A direção certa é uma posição de equilíbrio e um correto meio-termo.

O verdadeiro líder deve ter perfeita consciência daquilo que pode e deve fazer sozinho, como também daquilo que pode e deve atribuir a um liderado.

A delegação traz resultados positivos tanto para o líder, para o indivíduo, como para a equipe de trabalho. Dentre eles, podem-se destacar: redução da pressão do trabalho sobre o líder, a formação de assistentes capazes de agir por conta própria, o apoio na ausência da liderança, a permissão ao líder de maior período de reflexão e planejamento e o estímulo aos liderados para assumirem responsabilidades.

Conforme a liderança baseada em princípios, de COVEY (1994), para se delegar deve-se estabelecer um acordo de ganha-ganha (benefícios mútuos). Essencialmente, esse acordo é um contrato psicológico entre o administrador e aqueles que a ele se reportam diretamente, e representa um claro entendimento e compromisso mútuo em relação às expectativas pessoais e organizacionais.

Conforme o autor citado anteriormente, para compreender melhor como estabelecer e administrar esse tipo de contrato, faz-se necessário definir claramente as atribuições que serão delegadas, e posteriormente, escolher uma pessoa adequada especificando os resultados que se pretendem alcançar, bem como a qualidade, quantidade, orçamento, cronograma e diretrizes que irão nortear o trabalho solicitado.

Além disso, deve-se identificar os vários recursos humanos, técnicos (equipamentos) e organizacionais (estruturas, clima, cultura) disponíveis para auxiliar as pessoas que executarão o trabalho.

A determinação das conseqüências é outra etapa importante, pois especifica o que acontecerá quando os resultados desejados forem ou não alcançados.

No caso em que não se consiga alcançar os objetivos, conforme afirma COVEY (1994), o líder necessitará analisar todos os aspectos e fases envolvidos no processo de delegação de tarefas, a fim de identificar a causa do problema que poderá ser a mais adversa possível como: problemas na comunicação, falta de recursos disponíveis, escolha equivocada do liderado ou até mesmo, a incompetência do escolhido.

Para delegar as tarefas o líder necessita ser um grande conhecedor de sua equipe de trabalho, com o objetivo de repassar a tarefa certa para a pessoa certa.

#### 3.4.6 Trabalho em equipe

A preparação e desenvolvimento das equipes de trabalho constitui-se uma das principais responsabilidades do líder, sendo extremamente importante para o próprio líder, para sua equipe, e principalmente para a organização.

O líder, segundo CHIAVENATO (1993), deve treinar e desenvolver continuamente as pessoas, mantendo um grau de habilidades e conhecimentos elevados.

*“O líder consegue a plena capacitação pessoal de sua equipe através da comunicação e da transmissão de informações, transferência de habilidades, mudanças de atitudes e desenvolvimento de conceitos e filosofias de trabalho.”*  
(CHIAVENATO, 1993, p. 148)

Em uma equipe de trabalho, o importante é a sintonia das tarefas com as capacidades de cada indivíduo. Assim, o líder deve auxiliar os seus liderados quando estes o solicitarem, ou quando o próprio líder perceber a necessidade de intervir no redesenho das tarefas da equipe, com o intuito de alcançar elevado grau de satisfação profissional.

Partindo-se do fato de que uma equipe de trabalho é composta de várias pessoas e estas possuindo diferentes objetivos e interesses individuais, espécies de conflitos são ocasionados. A palavra conflito está ligada à controvérsia, discórdia e divergência. Segundo

CHIAVENATO (1993) existe conflito quando, além da diferença de objetivos e interesses, há necessariamente uma exteriorização das idéias de uma das partes envolvidas.

O conflito pode ocorrer no relacionamento entre duas ou mais partes, podendo acontecer tanto entre pessoas da mesma equipe quanto entre equipes distintas.

Podendo o conflito trazer resultados construtivos ou destrutivos para pessoas e equipes, e sobretudo para a organização como um todo, a questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os destrutivos. De acordo com CHIAVENATO (1993) essa tarefa cabe ao líder, tendo este a responsabilidade de buscar uma solução construtiva, sabendo escolher adequadamente as estratégias de resolução para cada caso.

Um trabalho em equipe para proporcionar bons resultados para a organização, os seus participantes devem trabalhar de forma ordenada e responsável, ou seja, com disciplina, respeitando os valores organizacionais.

### 3.4.7 Disciplina

Disciplina, conforme PENTEADO (1986, p.155), pode ser definida como:

*“A maneira pela qual os membros da organização conformam-se com os regulamentos e as regras estabelecidas”.*

A função de disciplina possui como objetivos a proteção dos direitos de todos os indivíduos que trabalham na empresa, bem como a garantia da qualidade nos processos administrativos.

Sob o ponto de vista do líder, a disciplina quando bem aplicada, segundo PENTEADO (1986), oferece 3 (três) vantagens como: o fomento do espírito de respeito mútuo entre ele e os liderados; a conservação da justiça; e o ensinamento e orientação para os liderados a desempenharem eficientemente suas tarefas.

No estabelecimento da disciplina, alguns elementos são indispensáveis, conforme os pensamentos de PENTEADO (1986):

- Fazer uma relação cuidadosa das normas e da cultura da empresa;

- Fornecer instruções claras para todos os empregados sobre o que a companhia espera de cada um em termos de observação das normas e condutas de trabalho;
- Estabelecer processos através dos quais os empregados saibam de que maneira estão correspondendo as normas de conduta;
- Verificar os antecedentes e circunstâncias de cada caso, antes de uma ação disciplinar.

É importante ressaltar que muitas vezes o líder não possui o poder de estabelecer essas condutas, elas fazem parte da cultura da empresa e são estabelecidas, em sua maioria, pela cúpula da organização. Porém, cabe ao líder, questionar e sugerir mudanças em relação às normas, com seu superior, quando ele assim acreditar que essas sejam mais justas e motivadoras.

A disciplina está relacionada com organização. Porém, o mau líder não estimula a ordem, ao contrário, quando as situações estão difíceis ele procura a quem incriminar e atribuir toda a responsabilidade.

O líder que não sabe disciplinar focaliza a vingança, o castigo e não a recuperação, como afirma PENTEADO (1986). A política de procurar um “bode expiatório” põe os liderados em tal estado de tensão nervosa e insegurança, que cometem mais erros e passam a dissimular e a perder tempo no esforço de evitar serem malvistas. Neste tipo de relação o líder estabelece novos sistemas de inspeção e controle, enquanto os liderados se afeiçoam cada vez mais à prática de esconder faltas.

O verdadeiro líder dá o próprio exemplo, em vez de se julgar superior aos outros. Ele se interessa em descobrir o que aconteceu, o por quê e quais ensinamentos pode extrair do acontecimento. Daí a utilidade de se estabelecer processos de orientação para o líder, que segundo PENTEADO (1986), são:

- Intervenha prontamente (não deixe o tempo passar muito);
- Obtenha todos os dados possíveis da situação;

- Dê a quem cometeu a falta a oportunidade de se explicar;
- Decida o que fazer.

A decisão sobre o que fazer é assunto complexo e os fatores que pesam na decisão variam desde o caráter da pessoa que cometeu um erro, seus antecedentes e até própria situação específica.

Ainda conforme o autor citado anteriormente, a disciplina deve ser feita em particular. Quando um líder (geralmente autoritário) repreende em público, os resultados geralmente não são positivos. O funcionário se sentindo humilhado, se revolta, contagiando a todos com sua indignação, além disso os espectadores da situação podem perder o respeito mútuo com o líder, pois entendem que sua repreensão em público é uma forma de exibição de poder.

## 4 METODOLOGIA

Para a estruturação deste trabalho, foi utilizada uma metodologia com as características a seguir descritas.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Para a realização dessa pesquisa foi necessário abordar algumas considerações que nortearam o desenvolvimento deste estudo sobre estilos de liderança.

#### 4.1.1 Abordagem da pesquisa

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa, com uma contribuição quantitativa. Qualitativa, visto que a análise dos dados sobre liderança foi feita a partir das idéias apresentadas pelos entrevistados e quantitativa no que diz respeito à contagem e tabulação dos dados extraídos dos questionários.

Neste tipo de pesquisa, o pesquisador deve despojar-se de preconceitos, não tirando conclusões através das aparências imediatas, mas sim, através de uma análise detalhada dos fenômenos.

#### 4.1.2 Tipo de pesquisa

Quanto aos meios → os meios de investigação utilizados foram a pesquisa de campo, bibliográfica e o estudo de caso.

Conforme VERGARA (1997, p. 30):

*“uma pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno.”*

A pesquisa bibliográfica norteia os estudos fornecendo bases consistentes para análises. De acordo com VERGARA (1997) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público e já editado, como exemplos: livros, revistas, jornais, internet, dentre outros.

O estudo de caso se preocupa em realizar análises baseadas em sustentações teóricas, conforme relata TRIVINÕS (1987). Este tipo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser aplicado em campo.

Quanto aos fins → em relação aos fins, esta pesquisa se apresentou de forma descritiva, explicativa e aplicada.

O estudo descritivo destina-se a descrever as características de determinada situação. Um estudo descritivo para ser valioso, segundo BOYD & WESTFALL (1984), precisa coletar dados com um objetivo definido para serem, posteriormente, interpretados por um investigador.

O estudo de cunho explicativo, segundo VERGARA (1997) tem como objetivo esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fato.

A pesquisa foi do tipo aplicada por ser motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e esclarecer uma situação indefinida, distinguindo-se da pesquisa pura a qual é motivada apenas pela curiosidade intelectual, de acordo com o que afirma VERGARA (1997).

#### 4.1.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada com os líderes e subordinados concentrados nas áreas de atividade fim do BRDE e da DIMED, constituindo-se respectivamente das áreas operacionais de análise de projetos, e de depósito.

No BRDE foi pesquisada toda a população da área de análise de projetos rurais e agroindustriais, em virtude desta ser composta por apenas 13 integrantes.

Já na DIMED se utilizou o processo de amostragem, pelo fato da população pertencente à área operacional ser maior (75 pessoas), o que dificultaria o desenvolvimento da pesquisa, pela falta de tempo e pela falta de disposição de toda população. Neste caso, aplicou-se o método da amostragem por conveniência que, segundo MATTAR (1997), consiste na seleção dos elementos da população de forma aleatória, para compor a amostra.

A amostra foi composta por 5 pessoas de cada função (recepção de mercadorias, estoques, separação dos produtos, conferência da separação e embalagem), somando assim, em 25 indivíduos participantes.

## 4.2 Coleta de dados

Toda pesquisa necessita de informações oriundas de uma ou mais fontes. Para se obter estas informações utiliza-se a técnica de coleta de dados.



#### 4.2.1 Técnicas de coleta de dados

Para a execução de uma pesquisa é necessário levantar várias informações, através de uma ou mais técnicas de levantamento de dados. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram o questionário, entrevista e observação pessoal (ver em anexo a estrutura do questionário e o roteiro da entrevista) compondo assim, uma fonte primária de informações, ou seja, tais informações não foram encontradas em nenhuma fonte formal existente.

O questionário aplicado com os liderados das áreas operacionais das empresas em estudo foi do tipo estruturado e não disfarçado, que de acordo com BOYD & WESTFALL (1984) devem ser conduzidos com lista formal de questões que são perguntadas conforme estão escritas, e não disfarçadas, pois o objetivo da pesquisa está claro ao entrevistado.

A escolha pelo questionário deveu-se ao fato do seu custo ser menor, de ser mais rápido tanto em sua formulação e aplicabilidade, além de ser uma técnica que garante o anonimato. Foram aplicados também dois pré-testes com os liderados, no intuito de verificar a clareza, ou seja o perfeito entendimento do questionário.

Foram aplicados, ao todo, 38 questionários, sendo destes, 13 no BRDE e 25 na DIMED, durante o período de outubro a novembro de 1999.

Para o levantamento de dados junto aos líderes foram executadas duas entrevistas, de acordo com roteiros preestabelecidos e de maneira informal, garantindo um bom nível de comunicação, segundo OSWALDO & ROCHA (1985). Uma dessas entrevistas foi realizada com o gerente adjunto da área operacional da análise de projetos do BRDE, no dia 29 de outubro de 1999 e a outra foi com o gerente operacional de depósito da DIMED, no dia 02 de novembro de 1999.

Finalmente, após levantados os dados, organizou-se todos os registros utilizando-se de uma metodologia lógica e racional. Segundo OSWALDO & ROCHA (1985), essa metodologia é composta por algumas etapas como: organização e triagem das informações; preparação de um rascunho, interpretando os dados em informações; digitação do material e verificação de material produzido.

A observação pessoal foi um método constante na pesquisa, consistindo na verificação “in loco” dos objetos e fatos, de acordo com CURY (1986).

## 5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este capítulo do trabalho refere-se à apresentação dos estudos de casos realizados nas organizações BRDE e DIMED, sobre o tema liderança.

### 5.1 Contextualização das empresas

**O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE** é uma autarquia interestadual de natureza econômica, constituída pelos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, visando promover o desenvolvimento integrado na região Extremo Sul do País. O BRDE em SC, localiza-se na Av. Hercílio Luz, 617 - Centro de Fpolis.

O BRDE possui como missão, promover e liderar ações de fomento ao desenvolvimento econômico e social através do planejamento, apoio técnico, institucional e creditício de longo prazo. Assim, sua atividade fim consiste em proporcionar financiamentos à micro, pequena, média e grande empresa da região sul, nos setores de indústria, comércio, serviços e agropecuária.

O BRDE teve sua origem em 16 de junho de 1961, quando foi realizado o convênio que criou o Sistema Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul – CODESUL com o BRDE, sendo este ato aprovado pelos Estados do Sul. Em 10 de dezembro de 1962, foi instalada a agência em Florianópolis.

O BRDE possui como único concorrente direto, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BADESC. Em relação aos fornecedores dos recursos financeiros, destaca-se o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. A concessão de apoio financeiro é sempre precedida de análise técnica, financeira e jurídica do empreendimento a ser financiado.

A outra organização objeto de estudo é a **Distribuidora de Medicamentos Ltda – DIMED**, que se caracteriza como sendo uma organização comercial que possui como finalidade distribuir medicamentos, produtos de perfumaria e higiene e barbitúricos para farmácias e drogarias, hospitais e clínicas.

Esta empresa é uma companhia limitada de capital aberto, pertencente ao grupo Panvel do Rio Grande do Sul (RS) que possui sua matriz na cidade de Porto Alegre e duas filiais, uma em Passo Fundo (RS) e a outra em São José (SC).

A filial que servirá como objeto desse estudo será a DIMED localizada na Rodovia Federal BR 101 Km 207, nº 1120 – Kobrasol – São José – SC, fone (048) 281-6000.

Esta filial foi fundada em 1983 sucedendo em 16 anos da criação de sua matriz. A partir dessa data, essa filial começou a se expandir no processo de comunicação, ligando as filiais e matriz *on line* com redução de operações, criando a Diskmed (televendas) para melhor atender aos clientes e instalando um sistema de segurança via satélite, na sua frota composta de 80 veículos (caminhões, sprinter, kombis e fiorinos).

A área de atuação da DIMED hoje, restringe-se à região sul (RS, SC, PR) isso porque antigamente quando se atendia à região sudeste, São Paulo e Rio de Janeiro, se perdia muito na qualidade nos serviços, pois ocorriam muitos atrasos, devido a congestionamentos nas vias terrestres. Estando mais próximos dos clientes melhor se torna o atendimento.

Os fornecedores da DIMED são em torno de 200 indústrias farmacêuticas, nas quais a maioria são multinacionais localizadas nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. As dez maiores fornecedoras são: Novartes; White; Berlimed; Glaxo Wellcome; Knoll; Pfizer; Johnson & Johnson; Roche; Rhodia e Teuto.

Os maiores concorrentes da DIMED são as empresas Santa Cruz (PR), a Genésio A. Mendes (SC), Abifarma (RS), a Equipe (RS) e Panarello (RS). Todas possuem filiais espalhadas pela região sul, porém não são encaradas como uma grande ameaça hoje, já que a DIMED domina 50% do mercado de distribuição farmacêutica no Estado do Rio Grande do Sul.

A DIMED de São José conta com cerca 180 funcionários e uma estrutura hierárquica formada por três áreas: Administrativa, Comercial e Operacional de Depósito.

É na área de Depósito, foco deste trabalho, que ocorrem a chegada, a estocagem e a codificação das mercadorias. Outra função realizada no Depósito é a separação dos produtos, onde o separador (empregado) vai retirando das prateleiras as mercadorias solicitadas pelos clientes, colocando-as numa cesta que passa por uma esteira rolante. Ao final desta esteira, o

conferente (empregado) confere o pedido com as mercadorias separadas. Feito isto, as mercadorias são embaladas e expedidas.

A lucratividade da DIMED gira em torno de 1% ao mês. Esse percentual é baixo, porém o grande volume de vendas garante uma boa margem de lucro.

A seguir serão apresentados as análises das pesquisas sobre o tema liderança, realizadas nas empresas apresentadas neste capítulo.

## 5.2 Análise da pesquisa realizada no BRDE

Após realizada uma pesquisa de campo no BRDE, com o gerente da área adjunta de operações rurais e agro-industriais (através de entrevista) e com seus liderados (através de questionários), foram realizadas análises através de uma comparação entre os resultados obtidos e a teoria pesquisada sobre o tema liderança.

Em relação às características do gerente entrevistado, este possui nível superior no Curso de Ciências Contábeis, possuindo conhecimentos sócio-econômicos e financeiros. A sua percepção do que é ser um líder é verificada no seguinte relato:

*“Um líder é uma pessoa que tem condições de coordenar e orientar um pessoal que faz parte de um grupo. A liderança é algo mais do que a pessoa ocupar um cargo de chefia, a pessoa precisa ser aceita pelo grupo, porque senão ela não consegue influenciar, liderar, coordenar, envolver as pessoas no desenvolvimento dos trabalhos. O líder deve ser um membro ativo do seu grupo”*

Neste depoimento observam-se vários aspectos semelhantes com a conceituação de CHIAVENATO (1983), o qual afirma que a liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente dentro de um grupo, exercendo influência entre as pessoas, através do processo de comunicação.

Nota-se que a visão de liderar do entrevistado é voltada principalmente para as pessoas e para as equipes e não simplesmente para a tarefa, tanto é que no seu depoimento ele enfatiza a palavra “pessoas” e “grupo”, demonstrando importância no envolvimento com seus liderados, ocasionando um elevado grau de influência e de aceitação no grupo.

Com um maior envolvimento e relacionamento do líder com seus liderados, estes tendem a se sentir mais motivados para desenvolver suas atividades. Portanto, a motivação é um dos fatores intimamente ligados à liderança, conforme destaca STONER (1985).

A descrição do gerente em relação à motivação é a seguinte:

*“(...) o espírito de colaboração do pessoal demonstra que sou aceito pelo grupo e consigo motivá-los. (...) acredito que essa motivação provém, principalmente, da liberdade deles exporem suas opiniões.”*

Em virtude desta maneira de liderar proporcionando liberdade aos liderados opinarem, significa que estes não são obrigados a fazer de uma única maneira suas atividades de trabalho. Assim, a motivação se torna um impulso de uma pessoa agir de forma consciente, sem haver pressão, seguindo a linha de pensamento de WERTHER & DAVIS (1983). Em relação a isso o líder declara que:

*“O indivíduo tem que ter uma certa liberdade, autonomia, inclusive se ele tem um problema para resolver e aquilo fica lhe preocupando, tirando a concentração, então ele deve resolver o problema e depois vir trabalhar. Sempre fizemos assim e sempre tivemos bons resultados.”*

Todas as pessoas possuem motivos sob a forma de necessidades ou desejos em relação a algum fato ou a alguém, convergindo com as idéias de SERRA (1982). Estas necessidades podem ser primárias (alimentação, vestuário) ou secundárias (estima, auto-realização, como uma recompensa em forma de elogio). As necessidades primárias procuram ser supridas pelo BRDE, que conta com o apoio do gerente adjunto para sanar as outras necessidades secundárias.

Dependendo do nível de relacionamento entre líder e liderados, o canal de comunicação torna-se mais aberto, permitindo a sugestão de novas idéias na execução dos trabalhos. A opinião do gerente sobre isso é a seguinte:

*“Eu diria que não tenho todo o conhecimento técnico. Os membros da minha equipe são formados e especializados em engenharia, direito, administração, economia, portanto, sei que eles têm responsabilidade e capacidade para sugerirem mudanças eficazes, sem a necessidade de eu estar sempre ao lado.”*

*“Acho que a gente para poder crescer e considerando-se o nível de pessoal que trabalha com a gente, tudo o que vier no sentido de melhorar a maneira de se fazer as coisas, de evoluir tem que ser aceito. Não posso limitar o trabalho de um técnico, ele tem que ter autonomia para trabalhar, e logicamente as idéias que vêm a somar sempre são aceitas.”*

COURTOIS in PENTEADO (1986) apresenta como uma das características do líder, a flexibilidade. Tal atributo encontrado neste líder é importante, pois permite mudanças nos processos de trabalho e introdução de inovações. Outra característica do líder consiste no conhecimento de seus homens, e isto se confirma na declaração do entrevistado o qual deixa nítido que conhece o potencial de seus liderados e confia nas suas capacidades.

Como um líder trabalha com equipes formadas por diversos tipos de pessoas, cabe a ele manter a disciplina para evitar a total desordem, e um princípio básico para isto é dar o exemplo. Segundo as idéias do gerente o relato é o seguinte:

*“Esse negócio de faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço não funciona. (...) acho que para se ter o respeito, a disciplina e a contribuição de todos tem que se estar sempre junto e dar exemplo. O equilíbrio emocional, o espírito de equipe, a colaboração são muito importantes e tudo isso influencia.”*

Observando-se este fato, o líder atua como disciplinador procurando desenvolver o espírito de justiça, de respeito e de orientação para com os liderados, indo de encontro ao que afirma PENTEADO (1986).

No caso de disciplinar os liderados, quando ocorrem erros nas atividades de trabalho, o gerente relata que:

*“(...) quando determinadas tarefas são feitas com algumas incorreções, sempre converso e solicito que a pessoa altere o trabalho. Sempre faço isso individualmente e com muito respeito pois, nunca admiti que o respeito pelo ser humano fosse faltado comigo.”*

Este depoimento possui fundamento nos pensamentos de PENTEADO (1986), o qual afirma que a disciplina deve ser feita em particular, visando não humilhar e castigar a pessoa, mas sim corrigir o erro cometido, sem perder o respeito através de um bom nível de comunicação.

O processo de comunicação facilita o relacionamento entre as pessoas e proporciona um ambiente mais agradável de trabalho. De acordo com o pensamento do entrevistado:

*“A comunicação funciona muito informalmente, com livre acesso para as pessoas, e isto tem promovido a qualidade no trabalho e não, prejudicado. Temos mais reuniões informais do que formais, são objetivas, onde as pessoas falam e ouvem umas às outras. (...) conversamos sobre os mais variados assuntos, as relações de amizade são fortes tanto dentro do trabalho quanto na vida pessoal.”*

As pessoas precisam se comunicar formalmente e informalmente para estarem inteiradas e atualizadas com suas atividades e com seus companheiros de equipe. Cabe ao líder estimular esse processo, sendo não só um agente emissor como também um receptor, seguindo o que relaciona PENTEADO (1986).

As relações de amizade verificadas influenciam na melhor qualidade do trabalho, pois satisfazem a necessidade de estima das pessoas.

A função de comunicação está relacionada à decisão pois, como descreve o gerente:

*“Uma grande parte dos problemas que acontecem na área estão manualizados. Mas os problemas maiores são resolvidos em conjunto com a participação de todo o corpo funcional da área.”*

Percebe-se uma grande participação entre líder e liderados nas tomadas de decisões, as quais tratam principalmente de solucionar problemas não programados, conforme afirma HAMPTON (1983). Portanto, as decisões desta área adjunta operacional são tomadas com o envolvimento ativo dos membros da equipe.

O líder sendo um facilitador nas tomadas de decisões, também cabe a ele delegar tarefas aos participantes de sua equipe. Segundo o gerente, a sua percepção de delegação de tarefas baseia-se no seguinte:

*“O líder não tem como fazer as coisas sozinho, precisa haver delegação de atividades. (...) como se tratam de profissionais qualificados e responsáveis, cada um faz o seu trabalho e eu coordeno esse trabalho. Acho que isso faz com que a pessoa sinta que tem capacidade para desenvolver uma atividade, se sinta importante.”*

Através deste relato, observa-se que o gerente segue o raciocínio de CAMPOS (1986), o qual declara que o verdadeiro líder deve delegar tarefas, porém sempre com a preocupação de definir exatamente o que deve ser delegado e escolher a pessoa qualificada para esta atribuição.

Para melhor entender a realidade do estilo de liderança, fez-se necessária a aplicação de questionários (ver tabulação em anexo) junto aos liderados da área adjunta operacional do BRDE, com o intuito de comparar o que eles percebem da liderança do seu gerente, com o que este declarou sobre a sua maneira de liderar.

A seguir, serão apresentados os dados da pesquisa bem como suas análises.

## TABELAS DO BRDE

### Tabela 01 – Sexo

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Masculino	12	92,3
B- Feminino	01	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados primários

Constata-se, quase que em sua totalidade (92,3%), a presença marcante de pessoas do mesmo sexo do líder (masculino), e apenas uma mulher (7,7%) na equipe de trabalho. Essa presença de homens irá influenciar nos relacionamento entre o líder e o liderado que será exposto mais a frente na tabela 14.

### Tabela 02 – Escolaridade

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- 1º Grau	00	0,0
B- 2º Grau	01	7,7
C- 3º Grau	12	92,3
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que somente um liderado (7,7%) não possui 3º Grau, mostrando um alto nível de escolaridade. Este fato interfere diretamente na percepção que estes têm em relação ao que é ser um líder, que será detalhada na tabela de número 04.

### Tabela 03 – Funções/cargos

FUNÇÃO/CARGO	Nº DE PESSOAS	%
Auxiliar Administrativo	04	31
Técnico em Desenvolvimento	08	62
Advogada	01	7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que no setor de análise de projetos rurais e agro-industriais existem 3 funções de trabalho distintas. Destacando a função em maioria, a de técnico em desenvolvimento, esta é composta por especialistas em diversas áreas, como: economia,



engenharia, administração. Esse agregado de conhecimentos e habilidades dos liderados, faz com que o líder possua maior confiança nos trabalhos realizados por eles.

**Tabela 04 – Definição do que é ser um líder**

<b>LIDERADO DE 2º GRAU</b>	<b>LIDERADOS DE 3º GRAU</b>
“Líder é a pessoa com o dom de cativar a atenção das pessoas.”	“Aquele que possui a capacidade de influenciar as pessoas próximas.”
	“Ser um líder é motivar e manter sua equipe unida.”
	“Orientador, que cativa as pessoas, motiva.”
	“O líder deve ter seguidores espontâneos, que tenham confiança nele.”

Fonte: Dados primários

O único liderado com o nível de escolaridade de 2º Grau, conceitua o líder na sua forma mais simplista e restrita, não mencionando os aspectos de orientação, tarefas e equipe.

Mas, a maioria dos liderados de nível de 3º Grau (12 pessoas), apresentam um conceito de líder mais próximo ao do gerente. As idéias mais comuns entre líder e liderados consistem na: aceitação do líder pelo grupo; capacidade de influenciar as pessoas e de orientá-las; e no trabalho em equipe.

Os conceitos citados pelos liderados convergem para o foco do líder, onde a ênfase é voltada para as pessoas e não só para as tarefas.

**Tabela 05 – Motivação com a presença do líder**

**A pessoa se sente motivada trabalhando:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Cruzamento com a Tabela 7</b>			<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>		
A- Sozinha	04	-	-	04	30,8
B- Em equipe, c/ o líder	06	-	-	06	46,0
C- Em equipe, s/ o líder	02	01	-	03	23,0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>01</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que quase a metade das pessoas (46%) preferem trabalhar em equipe, com a presença do líder, isto quer dizer que as pessoas apreciam essa parceria de trabalho. Através do cruzamento desta tabela com a de número 07, verifica-se que quase todos os liderados (12 pessoas) percebem que o líder é flexível às novas sugestões para realizar as tarefas, fazendo

desse modo, com que os liderados não se sintam nem pressionados e nem controlados, mas sim, motivados com a presença do líder.

Esta análise vai de encontro ao depoimento do gerente, o qual afirmou se considerar um membro ativo de sua equipe de trabalho.

**Tabela 06 – Motivação pelo reconhecimento de um trabalho bem feito**

**A pessoa realizou um trabalho bem feito, como se sentiria motivada:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 2			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Elogio	-	01	05	06	46,2
B- Viagem	-	-	07	07	53,8
C- Cesta básica	-	-	-	00	0,0
<b>TOTAL</b>	-	<b>01</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Verifica-se com o cruzamento desta tabela com a de número 02, que os liderados por possuírem um maior nível de escolaridade (sendo 1 de nível de II grau e 12 de nível de III), suas aspirações são voltadas mais para a auto-realização. Sendo assim, um elogio ou uma viagem irão satisfazer suas necessidades secundárias, pois as primárias já são supridas pelo BRDE, segundo o depoimento do gerente.

**Tabela 07 – Motivação através de sugestões de mudanças**

**A pessoa descobriu uma nova maneira de realizar as tarefas. Como agiria:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Com certeza conversaria c/ o líder	12	92,3
B- Talvez conversaria c/ o líder	01	7,7
C- Não falaria c/ o líder	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Constata-se que quase 100% dos liderados com certeza conversaria com o líder. Isso se reflete numa comunicação participativa, onde há liberdade de opinião e não imposição de idéias por parte do líder.

Essa participação é estimulada pelo gerente, o qual acredita que toda sugestão no sentido de melhorar a qualidade do trabalho é bem-vinda.

### Tabela 08 – Relacionamento e Comunicação

A pessoa necessita faltar ao trabalho. O que faria:

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Pediria ao líder	13	100
B- Não pediria ao líder	00	0,0
C- Faltaria e não comunicaria	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Esta atitude de todos os liderados pedirem ao líder para faltar ao trabalho, demonstra uma relação de respeito, confiança e disciplina perante o líder.

Essa facilidade de acesso ao líder baseia-se na sua característica de ser flexível e compreensível, pois como ele relata, se o indivíduo possui um problema ele tem liberdade para resolvê-lo e se tiver que se ausentar ou faltar ao trabalho para isso, não gerará outro problema.

### Tabela 09 – Relacionamento de trabalho diante de situações desagradáveis

Um equipamento de trabalho quebrou. O que você faria?

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Disfarçaria	00	0,0
B- Comunicaria ao líder	06	46,2
C- Pediria auxílio a um colega antes de comunicar ao líder	07	53,8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Estes dados mostram que há uma certa divisão em comunicar ao líder a quebra de um equipamento. Mais da metade dos liderados (53%) tentam, antes de comunicar, resolver o problema com o auxílio de outras pessoas, e demais (46%), comunicam diretamente. Este tipo de comportamento mostra que certas pessoas têm maior capacidade de resolver problemas, sem total dependência do líder, pois o gerente é uma pessoa flexível que estimula a autonomia, não impondo medo às pessoas e nem barreiras à comunicação. Portanto, cabe ao liderado decidir seu curso de ação diante desta situação.

**Tabela 10 – Características e comportamento do líder****A atitude do líder é:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Sim, geralmente é grosseiro	00	0,0
B- Sim, porém em situações mais tensas	00	0,0
C- Não, ele é muito equilibrado	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

A percepção de todos os liderados (100%) coincide com a maneira como o líder pensa de si mesmo, em relação ao seu estilo de liderar.

Conforme relatou o gerente, o equilíbrio emocional é muito importante, pois influencia o comportamento do liderado tornando-o mais seguro e motivado.

**Tabela 11 – Acesso à comunicação****A pessoa precisa falar algo importante com o líder, então:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Entra direto na sala dele, pois o relacionamento permite	10	76,9
B- Solicita à secretária que o anuncie	03	23,1
C- Espera ele passar por perto	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Nota-se um relacionamento bastante informal entre líder e liderados, pois a grande maioria (76,9%) respondeu que possui livre acesso ao gerente, dispensando maiores formalidades. Este tipo de atitude é aprovada pelo líder, o qual afirma que a informalidade promove melhor qualidade no trabalho.

**Tabela 12 – Reuniões****Seu líder realiza reuniões com sua equipe:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Não realiza	00	0,0
B- Realiza reuniões formais e informais e são muito proveitosas	13	100
C- Realiza, mas não contribuem em nada	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que todas as pessoas (100%) concordam que são realizadas reuniões formais e informais, e que estas trazem resultados positivos. De acordo com o gerente, as reuniões são mais de caráter informal do que formal, facilitando maior desprendimento das pessoas nos momentos dos debates.

Importante destacar que, muito mais do que haver reuniões, é se obter delas contribuições eficientes para o trabalho.

**Tabela 13 – Forma de expressão do líder**

**A forma de expressão e comunicação do líder é:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Clara e objetiva	11	84,6
B- Difícil vocabulário	00	0,0
C- Muito confusa, falta de seqüência lógica	02	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

De um maneira geral, os liderados (84,6%) acreditam que o líder possui uma boa capacidade de expressão. Isto vai de encontro com a declaração do líder, o qual afirma que procura ser compreendido no seu falar e na sua maneira de se comunicar.

**Tabela 14 – Assuntos da comunicação**

**Nas conversas com o líder:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 1		Nº DE PESSOAS	%
	A	B		
A- Fala somente de trabalho	00	01	01	7,7
B- Fala sobre vários assuntos	10	-	10	76,9
C- Fala, além de vários assuntos, de problemas pessoais	02	-	02	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>01</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Os dados mostram que 76% dos liderados conversam com líder sobre assuntos variados, como: esportes, notícias político-econômicas, filmes e outros. Através do cruzamento desta tabela com a de número 01, percebeu-se que a única mulher da equipe afirma conversar apenas sobre trabalho, isso pode ser explicado pelas diferenças de gostos e assuntos entre homens e mulheres.

Os vínculos de amizade mais profundos são em menor número, mas isto é natural na grande maioria dos relacionamentos, pois é difícil uma pessoa ter com todos as mesmas afinidades. Prova disto foi a pequena porcentagem de 15,4% dos pesquisados responderem que falam além de vários assuntos, de assuntos pessoais.

Na entrevista com o gerente fica nítido que ele dá importância tanto para as relações de trabalho quanto para as relações pessoais, pois esta é uma forma dele conhecer melhor os membros de sua equipe.

**Tabela 15 – Delegação de tarefas**

**Quando o líder atribui tarefas:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 13			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Sinto-me seguro e lisonjeado, e sou bem orientado	11	-	01	12	92,3
B- Sinto-me honrado, mas inseguro	-	-	01	01	7,7
C- Sinto-me desanimado	-	-	-	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>02</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Grande parte dos os liderados (92,3%), demonstram entusiasmo ao lhe ser confiada alguma tarefa, especialmente se ela for de muita responsabilidade e importância. A orientação do líder sobre a atribuição de um trabalho é de suma importância e envolve confiança, conforme a percepção tanto do gerente quanto de seus liderados.

Com o cruzamento desta tabela com a de número 13, observa-se que a maioria dos liderados (11 pessoas) afirmam que o líder se expressa de maneira clara e objetiva, e entendem que as orientações são feitas corretamente, proporcionando assim maior segurança.

**Tabela 16 – Tomada de decisões**

**Na tomada de decisões, seu líder:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Estimula a participação de todos	11	84,6
B- Permite que os subordinados decidam sozinhos	02	15,4
C- Decide sozinho	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que o líder não possui uma atitude centralizadora nas tomadas de decisão. Os liderados, em grande parte (84,6%), entendem que o gerente estimula a participação de todos os membros da equipe nas decisões. Isso motiva os subordinados, pois mostra que existe além de uma relação de confiança o reconhecimento das competências para decidir, como afirma o gerente pesquisado.

**Tabela 17 – Disciplina**

**A pessoa cometeu um erro na tarefa. Como o líder reagiria:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Repreenderia na frente dos colegas	01	7,7
B- Repreenderia em particular	00	0,0
C- Apenas conversaria em particular	12	92,3
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que 92,3% dos liderados afirmam que a reação do líder perante um erro na realização de uma tarefa, é de conseguir recuperar a falha cometida com uma conversa em particular e não com uma repreensão de cunho punitivo.

A direção desta análise está voltada para o real comportamento do líder, o qual afirmou tratar as pessoas sempre com respeito, buscando fazer críticas construtivas nos momentos de disciplina.

**Tabela 18 – Forma de trabalhar do líder**

**Na realização das tarefas do próprio líder, você percebe que na maioria das vezes, ele:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Termina o que começa	13	100
B- “Enrola” a realização da atividade	00	0,0
C- “Deixa de lado” a tarefa	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Todos os liderados percebem que o líder é uma pessoa que se caracteriza por ser persistente na realização de uma tarefa sob sua responsabilidade. Tal atitude de exemplo, é vista pelo gerente como uma maneira de influenciar seus seguidores.

Para se obter o *feedback* dos liderados o líder deve praticar aquilo que deseja, servindo assim de exemplo aos outros.

**Tabela 19 – Conhecimentos técnicos do líder**

**Conhecimento técnico do líder sobre as atividades dos liderados:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Sim, ele é um grande conhecedor	13	100
B- Possui somente noções básicas	00	0,0
C- Conhecimento quase nulo	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Apesar de 100% dos liderados afirmarem ser o líder um grande conhecedor das atividades da área, este relata não possuir todo o conhecimento técnico, mas uma boa noção que com o passar do tempo e a experiência está evoluindo.

Na visão dos liderados, o conhecimento considerado básico pelo gerente possui qualidade, pois o líder está sempre inteirado e atualizado do conteúdo das análises dos projetos rurais e agro-industriais.

A seguir, serão apresentadas as análises da pesquisa sobre liderança realizada na área operacional de depósito da DIMED.

### 5.3 Análise da pesquisa realizada na DIMED

A pesquisa realizada na DIMED para a elaboração deste trabalho, contou com a participação do gerente operacional e dos seus liderados, onde ambos contribuíram com informações sobre a liderança no ambiente de trabalho.

Caracterizando o gerente, este possui formação superior no Curso de Administração e está atualmente cursando Direito, com o intuito de ampliar suas habilidades e se tornar mais qualificado em todas as atividades que realiza. Trabalha a 7 (sete) anos na empresa e possui conhecimentos gerais da área.

Na indagação do que é ser um líder, o gerente responde:

*“Ser um líder é ser um orientador, alguém que resolve problemas e conflitos e fiscaliza a qualidade nos serviços.”*



Verifica-se que seu modo de liderar está bem mais centrado no trabalho do que nas pessoas, se distanciando da idéia de FIEDLER & CHEMERS (1981), os quais destacam que o líder voltado para as pessoas torna-se muito mais estimulador perante seus liderados.

Além disso, a colocação do termo “fiscaliza” demonstra que ele se comporta mais como um controlador do que um orientador pois, em nenhum momento, ele comentou sobre as pessoas e seu reconhecimento junto aos seus liderados.

O líder que não se envolve com seus liderados dificilmente conseguirá motivá-los a fazer algo produtivo pois, como afirma SERRA (1982), motivar é estimular o indivíduo para a ação, fazendo com que o trabalho seja uma realização pessoal.

Sobre a motivação, o gerente relata que:

*“(...) o funcionário é motivado principalmente com incentivos financeiros, onde são oferecidos a participação nos lucros e resultados, benefícios médicos e refeições no próprio local de trabalho a um custo irrisório. (...) quando o empregado realiza algo bem feito não há a exaltação a pessoa dele pois, paternalismo já era.”*

Esta idéia do apoio financeiro ser o principal agente motivador das pessoas está desatualizada. Cada vez mais, o indivíduo quer ser tratado como um ser humano em sua essência, satisfazendo necessidades de estima, de ambiente de trabalho agradável, de companheirismo, de auto-realização, como defendem CHIAVENATO (1993) e FARACO (1987).

Sendo assim, a maior motivação advém das pessoas serem acompanhadas com confiança pelos seus líderes, atentos para o progresso de seus liderados.

Nota-se também que existe uma certa resistência no líder fazer um elogio direto ao liderado, pois ele entende que este tipo de comportamento deve ser realizado naturalmente pelo grupo.

Dependendo do nível de relacionamento entre os membros da equipe e seu líder, a aceitação de uma sugestão pode ser facilitada ou dificultada, como pode ser visualizada no seguinte depoimento do gerente:

*“A sugestão é muito bem vinda desde que seja baseada na lógica, isto é, o empregado deve esclarecer como sua sugestão vai melhorar a sua produtividade (...) as melhores sugestões são as mais simples e práticas.”*

Observa-se que o líder se diz ouvinte do seus liderados, porém, pelo fato dele entender que nenhum de seus liderados possui formação superior, ele não confia em qualquer sugestão, colocando restrições como sugestões muito bem explicadas e fundamentadas.

Mesmo os liderados não possuindo muita qualificação o líder deve ouvi-los, pois, muitas vezes, as sugestões mais eficientes são as mais simples, conforme SERRA (1982).

Na área operacional constituída de muitas pessoas, cada qual com seus valores e idéias, o líder entra como um disciplinador mantendo a ordem e a justiça no ambiente de trabalho, como pode ser verificado nesta declaração do gerente:

*“Entre os empregados são estabelecidas regras, além do contrato formal de trabalho. Porém, estas regras fazem parte de um pacto informal que compõe a própria cultura da empresa.”*

Em relação à disciplina como uma repreensão, o entrevistado relatou:

*“A repreensão deve ser feita em particular, procuro fazer isso com respeito, mas às vezes perco a calma. Entendo que a repreensão deve ser firme e punitiva se for o caso. (...) um erro que envolva fornecedor e cliente é inadmissível e a punição vai desde uma conversa séria até a demissão. (...) no grupo, quando necessário, cito o erro mas não comento o nome para evitar conflitos.”*

Neste relato há aspectos positivos e negativos. De acordo com PENTEADO (1986), os positivos se referem ao que o gerente diz repreender em particular. Os pontos negativos são que o líder não explicitou o espírito de recuperação e de equilíbrio emocional, dando ênfase à punição.

Importante ressaltar que o líder deve agir de forma a dar o exemplo, pois desta maneira, irá influenciar nas atitudes de seus liderados. Isto não coincide com o que expressa o gerente:

*“Eu posso fazer o meu horário de trabalho pois sou responsável mas, para os meus subordinados é diferente, pois eles são do operacional.”*

Constata-se que, no seu entendimento, ele sendo o chefe, tendo uma posição hierárquica sobre os liderados, possui direitos e liberdades para agir. Assim, o gerente deixa claro que a posição hierárquica determina o nível de poder. Neste sentido, este líder não possui a característica de dar o exemplo, mencionada por COURTOIS in PENTEADO (1986).

Este tipo de comportamento do líder dificulta um relacionamento e comunicação livre sem barreiras com os seus liderados, como pode ser observado a seguir:

*“A comunicação nas reuniões é formal e procuro, na medida do possível, ser claro e objetivo. Às vezes pedem para eu repetir o que falei; repito, mas haja paciência. Eles acham que tenho que explicar tudo nos mínimos detalhes. (...) a informalidade se dá mais nas horas das refeições. A cultura da empresa não estimula um relacionamento mais informal. (...) não há futebol, churrascos. Aqui só se pensa no trabalho.” (gerente)*

Verifica-se ênfase na formalidade, sendo geralmente a comunicação no sentido descendente. Isto traz uma grande desvantagem, pois de acordo com SERRA (1982), são nas relações informais que surgem as melhores idéias e soluções para problemas.

Através de uma comunicação informal, a tomada de decisão pode tornar-se mais ágil, pois as pessoas sentem-se mais à vontade para sugerirem alternativas na solução de problemas.

Isto não coincide com o ambiente de trabalho do entrevistado, o qual afirma que:

*“As decisões são tomadas nas reuniões formais a cada 15 dias, porém, nestas reuniões os subordinados não participam. Cabe a eles apenas as decisões mais rotineiras. Toda semana é feita uma reunião informal de avaliação das tarefas onde todos participam, e que julgo ser muito proveitosa.”*

Neste relato constata-se que não ocorrem as várias etapas do processo de decisão, citadas por SERRA (1982). O que ocorre é que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem a participação dos liderados na criação de alternativas de ação e muito menos na escolha da decisão final. Essas decisões rotineiras citadas no depoimento, tratam-se de assuntos peculiares como por exemplo, o posicionamento de trabalho.

Dentro do processo decisório, a delegação de tarefas é uma decisão a ser tomada, levando-se em consideração vários aspectos, como as capacidades de cada liderado. Segundo as opiniões do líder constata-se que:

*“A delegação de tarefas facilita a vida do líder. Nós temos que ter tempo para pensar e planejar. Geralmente as pessoas mais antigas são as que possuem maior conhecimento. (...) algumas vezes é difícil delegar, pois as pessoas não apresentam as qualidades que procuro.”*

Observa-se que o objetivo maior em delegar as tarefas, segundo o gerente, consiste na não sobrecarga de seus trabalhos. Quando a delegação de tarefas beneficia tanto o líder quanto o liderado (recompensas, elogios) a organização ganha como um todo, conforme destaca COVEY (1994). Mas, como este líder não tem a prática de recompensar o liderado, a parte de benefícios deste fica prejudicada.

Assim como foi realizado no BRDE, aplicou-se na DIMED questionários (ver tabulação em anexo) junto aos liderados da área operacional de depósito, com o intuito de comparar as percepções do líder com as do liderado.

A seguir serão apresentados os dados da pesquisa bem como suas análises.

## TABELAS DA DIMED

Tabela 20 – Sexo

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Masculino	13	52
B- Feminino	12	48
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que há um equilíbrio entre a presença de homens (52%) e mulheres (48%) trabalhando no depósito da DIMED, pois algumas das funções são adequadas mais para os homens e outras para as mulheres, como poderá ser visualizado na tabela 22 sobre as funções e cargos.

**Tabela 21 – Escolaridade**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
A- 1º Grau	13	52
B- 2º Grau	12	48
C- 3º Grau	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

O nível de escolaridade não se apresenta alto, já que um pouco mais da metade dos liderados (52%) possuem apenas o 1º Grau e o restante (48%) possuem o 2º Grau. Este fato confirma que para exercer as atividades da área operacional de depósito não há exigência de conhecimentos e habilidades mais complexas, pois as tarefas manuais são simples e rotineiras. O nível de escolaridade irá interferir na definição que os liderados apresentam sobre o que entendem pelo que é ser um líder, como será detalhada na tabela 23.

**Tabela 22 – Funções/cargos**

<b>FUNÇÕES/CARGOS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
Recepcionistas /estoquistas	05	20
Separadores	05	20
Conferentes	05	20
Embaladores	05	20
Expedidores	05	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Constata-se que neste setor em estudo há cinco funções de trabalho distintas. A amostra desta pesquisa foi constituída por cinco pessoas de cada cargo para assim refletir melhor a realidade da população.

As funções de recepção/estocagem e expedição são compostas, na sua maioria, por homens, por se tratar de trabalhos braçais. As funções de separação e conferência, são compostas por ambos os sexos e a de embalagem é constituída somente de mulheres, por se tratar de uma atividade considerada pela empresa, como de maior delicadeza e atenção.

Tabela 23 – Definição do que é ser um líder

LIDERADOS COM 1º GRAU	LIDERADOS COM 2º GRAU
“É aquele que pode me fazer subir de cargo.”	“Uma pessoa que orienta os trabalhos e decide”.
“É o chefe”.	“É um treinador. Alguém que organiza o trabalho em equipe”.
“É o chefe, quem manda”.	“É quem instruí o indivíduo ou o grupo e possui a liberdade para influenciá-los”.
“É a pessoa que tem o poder para interferir nos trabalhos”.	“É aquele que planeja o trabalho a ser feito”.
“É uma pessoa que possui um cargo de muita responsabilidade e que diz o tem que ser feito”.	

Fonte: Dados primários

Os liderados à nível de escolaridade de 1º grau apresentam conceitos de líder, no seu aspecto mais conservador, dando ênfase à hierarquia, chefia e poder. Os demais liderados de nível de 2º grau, conceituam o líder de uma maneira um pouco mais abrangente.

Esses conceitos, apresentam elementos que ficaram ausentes na declaração do líder, como: equipe, pessoas, influência e planejamento. Sendo assim, esses liderados possuem uma visão mais voltada para as pessoas, ao contrário do seu líder que se demonstrou mais preocupado com os serviços, conforme entrevista dada para as pesquisadoras.

Tabela 24 – Motivação com a presença do líder

A pessoa se sente motivada trabalhando:

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 29			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Sozinha	04	01	-	05	20
B- Em equipe com o líder	-	-	01	01	04
C- Em equipe sem a presença do líder	11	08	-	19	76
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>01</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Verifica-se que 76% das pessoas preferem trabalhar em equipe sem a presença constante do líder. Para justificar esta resposta, relacionou-se essa tabela com a de número 29, que demonstra que o líder é considerado grosseiro pela maioria dos pesquisados (15%). Dessa maneira se entende que pessoas possuem maior resistência a trabalhar com um líder com características pessoais rudes e rígidas.

**Tabela 25 – Motivação pelo reconhecimento de um trabalho bem feito****A pessoa realizou um trabalho bem feito, como se sentiria motivada:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 21			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Elogio	01	02	-	03	12
B- Viagem	02	06	-	08	32
C- Cesta básica	10	04	-	14	56
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Relacionando esta tabela com a de número 21, nota-se, que em decorrência dos pesquisados não possuírem um alto nível de escolaridade (13 pessoas possuem apenas o I grau), pressupõe-se que não possuem um alto padrão de vida. Esta análise é baseada nas respostas da tabela acima onde a grande maioria dos pesquisados (56%), optou pelas cestas básicas, como forma de recompensa por um trabalho bem feito, mostrando que suas necessidades fisiológicas ainda precisam ser supridas.

Quando o liderado faz um trabalho bem feito, o gerente não proporciona nenhum tipo de recompensa, além daquelas já oferecidas pela empresa, como a participação nos lucros e nos resultados, segundo a entrevista dada pelo gerente.

Essa distância de anseios, demonstra que não está ocorrendo uma convergência entre as necessidades individuais e organizacionais.

**Tabela 26 – Motivação através de sugestões de mudanças****A pessoa descobriu uma nova maneira de realizar as tarefas. Como agiria:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 29			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Com certeza conversaria c/ o líder	-	01	01	02	08
B- Talvez conversaria c/o líder	08	06	-	14	56
C- Não conversaria c/ o líder	07	02	-	09	36
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>01</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Mais da metade dos pesquisados (56%), pensariam muito bem antes de conversar com o gerente sobre novas sugestões e mudanças e 36% dos liderados nem se atreveriam a sugerir algo. Estas respostas refletem que os liderados possuem receio em dialogar com o gerente,

pois este é considerado grosseiro e portanto desequilibrado emocionalmente, por 15 pesquisados, como mostra o cruzamento desta tabela com a de número 29.

No discurso do gerente, a sugestão é bem vinda. Porém, a imposição de restrições, como a explicação muito detalhada das novas idéias e até a falta de confiança do próprio líder, afasta a comunicação participativa entre liderados e líder.

**Tabela 27 – Relacionamento e Comunicação**

**A pessoa necessita faltar ao trabalho. O que faria:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Pediria ao líder	20	80
B- Não pediria ao líder	05	20
C- Faltaria mas não pediria ao líder	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Pedindo para faltar ao trabalho, a maioria dos liderados (80%), demonstram disciplina e “respeito” em relação ao líder, pois possuem conhecimentos do pacto informal firmado no relacionamento, que tem como um dos princípios o cumprimento do horário de trabalho, como declarou o gerente entrevistado.

Esse pacto informal, na prática, é aplicável somente sobre os liderados, não havendo o exemplo do líder. Neste caso pode-se concluir que o relacionamento entre os subordinados e o líder é baseado no medo e não no verdadeiro respeito, devido ao desequilíbrio emocional do líder, constatado na tabela 29.

**Tabela 28 – Relacionamento de trabalho diante de situações desagradáveis**

**Um equipamento de trabalho quebrou. O que você faria?**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 36			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Disfarçaria e não falaria ao líder	01	02	01	04	16
B- Comunicaria ao líder	03	01	03	07	28
C- Pediria auxílio a um colega antes de comunicar ao líder	07	06	01	14	56
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>09</b>	<b>05</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários



Constata-se que 56% das pessoas tentariam, antes de comunicar ao líder, consertar o estrago cometido. Esse comportamento poderiam ter duas razões: ou os liderados possuem liberdade para tomarem decisões sem ter que a todo momento incomodar o gerente; ou eles não comunicam por medo da atitude do líder. Essa última justificativa é mais plausível, pois, relacionando essa tabela com a de número 36, verifica-se que 11 liderados acreditam que o líder repreende duramente em público as faltas cometidas.

Esse sentimento de insegurança impede um relacionamento integrado, pois sendo o líder uma pessoa que “perde a calma” (expressão usada pelo próprio gerente na entrevista), os liderados afastam-se dele, a fim de evitar situações constrangedoras.

**Tabela 29 – Características e comportamento do líder**

**A atitude do líder é:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Geralmente grosseiro	15	60
B- Grosseiro em situações mais tensas	09	36
C- Equilibrado emocionalmente	01	04
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

A maioria dos liderados (60%), declaram que o líder é geralmente grosseiro e 36% dos pesquisados já foram insultados alguma vez pelas grosserias do gerente. Estas atitudes fazem parte da própria característica pessoal do líder, o qual confirma que nas situações, principalmente de repreensão, torna-se impaciente e rígido. A grosseria é utilizada, muitas vezes, com a justificativa de ser necessária para a definição final de uma situação indesejada.

**Tabela 30 – Acesso à comunicação**

**A pessoa precisa falar algo importante com o líder, então:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Entra direto na sala dele, pois o relacionamento permite	02	08
B- Solicite à secretária que o anuncie ao líder	10	40
C- Espera o líder passar por perto	13	52
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que 52% dos liderados, mesmo sentindo a necessidade de expressar uma idéia, de conversar algo com o seu líder, esperam a aproximação física deste. Os outros 40% dos pesquisados, que solicitam à secretária que os anuncie ao líder, demonstra que há um relacionamento muito formal no ambiente de trabalho.

Estas atitudes justificam-se pelo fato da comunicação ser geralmente no sentido descendente, isto é, do líder para o liderado, constituindo-se assim, numa barreira para o relacionamento informal.

A declaração do líder durante a entrevista, deixou claro que a cultura da organização não estimula o relacionamento mais informal e que as posições hierárquicas determinam os níveis de poder.

**Tabela 31 – Reuniões**

**Seu líder realiza reuniões com sua equipe:**

ALTERNATIVAS	Cruzamento com a Tabela 32			Nº DE PESSOAS	%
	A	B	C		
A- Não realiza	-	-	-	00	00
B- Realiza reuniões formais e informais e são muito proveitosas	03	04	-	07	28
C- Realiza reuniões, mas não contribuem em nada ao trabalho	01	09	08	18	72
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>13</b>	<b>08</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Para a análise desta tabela, utilizou-se o seu cruzamento com a tabela de número 32, a qual deixa explícito que 13 pessoas consideram a linguagem do líder de difícil entendimento e 08 pesquisados a consideram muito confusa.

Essa falta de compreensão na comunicação provavelmente influenciou nas respostas dos 72% dos pesquisados, os quais afirmam serem realizadas reuniões sem proveitos para o trabalho. Quando não se entende algo ou alguém a chance de assimilar conhecimentos é mínima.

Os demais 28% das pessoas afirmam que as reuniões são bem proveitosas. Essa divergência de mentalidade pode estar baseada nos diferentes níveis de escolaridade dos

liderados, pois os que possuem II grau apresentam maior conhecimento e capacidade de entendimento, do que os de I grau.

De acordo com o líder, as reuniões realizadas semanalmente com o pessoal da área operacional, são aquelas que se restringem às avaliações das tarefas, sendo muito proveitosas para todos, o que não coincide com as opiniões de 72% dos liderados, que afirmam não aproveitarem as reuniões.

**Tabela 32 – Forma de expressão do líder**

**A forma de expressão e comunicação do líder é:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
A- Clara e objetiva	04	16
B- Difícil , vocabulário muito técnico	13	52
C- Confusa, falta de sequência lógica das idéias	08	32
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Praticamente, mais da metade dos pesquisados (somando 84%) consideram que a forma de expressão do líder varia entre difícil e confusa. Isso decorre do alto nível de conhecimento do gerente, que é formado em Administração, e está cursando Direito, possuindo um vocabulário muito técnico, distanciando-se assim da comunicação mais clara com os seus liderados.

O próprio líder percebe que em muitas situações, as pessoas não o compreendem perfeitamente, pedindo-lhe para repetir as suas palavras e expressões.

**Tabela 33 – Assuntos da comunicação**

**Nas conversas com o líder:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
A- Fala-se somente de trabalho	16	64
B- Fala-se sobre vários assuntos	07	28
C- Fala-se, além de assuntos diversos, de problemas pessoais	02	08
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que 64% dos liderados falam somente de trabalho com o seu líder, demonstrando assim, que a maioria dos relacionamentos entre líder e liderado são basicamente

profissionais. Através do depoimento do gerente, entende-se que há ênfase na formalidade e nas tarefas. Portanto, em decorrência disto, o envolvimento pessoal é negligenciado pela liderança.

**Tabela 34 – Delegação de tarefas**

**Quando o líder atribui tarefas:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Sinto-me seguro e lisonjeado, pois sou bem orientado	03	12
B- Sinto-me honrado, mas inseguro	19	76
C- Sinto-me desanimado, pois não gosto de novas responsabilidades	03	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

A delegação de tarefas, para 76% dos liderados, é bem-vinda, porém a falta de orientação por parte do líder provoca um sentimento de insegurança nos liderados. Essa insegurança é causada pela ideologia do líder, o qual acredita que não é preciso explicar tudo detalhadamente, pois para ele as pessoas devem realizar o auto-aprendizado.

**Tabela 35 – Tomada de decisões**

**Na tomada de decisões, seu líder:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Estimula a participação de todos	01	04
B- Permite que os empregados decidam sozinhos	00	00
C- Decide sozinho	24	96
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Contrapondo-se ao discurso do gerente, o qual declarou que procura ouvir as pessoas e que toda sugestão é bem-vinda, quase 100% dos liderados afirmam que o líder decide sozinho, sem ouvir as opiniões dos membros da equipe.

Essa divergência demonstra que o discurso do gerente é teórico e demagógico, pois nas reuniões e nos momentos de decisão, é excluído o direito efetivo da participação dos liderados.

**Tabela 36 – Disciplina****A pessoa cometeu um erro na tarefa. Como o líder reagiria:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
A- Repreenderia na frente dos colegas	11	44
B- Repreenderia em particular	09	36
C- Apenas conversaria em particular	05	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que a repreensão do líder é uma constante nas situações que apresentam erros nas tarefas.

O líder afirmou, em sua entrevista, que repreende todos os seus liderados em particular; mas pelos dados fornecidos pelos questionários, verifica-se que há uma distinção no tratamento do líder com os liderados, pois com uns (44%) ele repreende em público e com outros (36%) ele repreende em particular.

**Tabela 37 – Forma de trabalhar do líder****Na realização das tarefas do próprio líder, você percebe que na maioria das vezes, ele:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Nº DE PESSOAS</b>	<b>%</b>
A- Termina o que começa	20	80
B- “Enrola” na realização das atividades	05	20
C- Deixa de lado uma tarefa, passando para outra	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

A maioria dos liderados (80%), percebem que o líder é uma pessoa competente e exigente, que sempre procura concluir suas atividades. Em tudo que realiza, o gerente declarou que procura cada vez mais apresentar qualidade e eficiência e é por isso que se formou em Administração e está cursando Direito.

**Tabela 38 – Conhecimentos técnicos do líder**

**Conhecimento técnico do líder sobre as atividades dos liderados:**

ALTERNATIVAS	Nº DE PESSOAS	%
A- Ele é um grande conhecedor	05	20
B- Possui somente noções básicas	16	64
C- Possui conhecimento quase nulo	04	14
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

De todos os pesquisados, 64% acreditam que o líder possui noções básicas das atividades realizadas pelos liderados e 20% acreditam que ele é um grande conhecedor.

Na opinião do próprio líder, seu conhecimento é geral sobre as atividades de seus liderados. Comparando essa opinião, com as respostas dos pesquisados, conclui-se que esse conhecimento não é detalhado mas sim básico, sobre cada tarefa operacional.

Após as análises dos dados colhidos no BRDE e na DIMED, será apresentado um estudo comparativo sobre os estilos de liderança encontrados nas áreas operacionais destas empresas.

#### **5.4 Estudo Comparativo entre BRDE E DIMED**

O BRDE é uma autarquia interestadual (natureza pública), que possui o objetivo de proporcionar financiamentos às empresas. Este possui na sua área adjunta de operações rurais e agro-industriais, funcionários em sua maioria com 3º grau, devido à complexidade das atividades que exigem conhecimentos especializados em economia, administração, engenharia, direito e contabilidade.

Ao contrário do BRDE, a DIMED se caracteriza por ser uma empresa de natureza privada, com o objetivo de comercializar medicamentos e artigos de perfumaria e higiene. A sua área operacional de depósito é formada por empregados com nível de escolaridade baixo, sendo a maioria de 1º grau. Tal fato é justificado pela simplicidade das atividades que não exigem conhecimentos mais especializados.

Em relação aos conceitos de liderança relatados pelos líderes entrevistados, observou-se que existe um grande distanciamento entre as idéias apresentadas.

No BRDE o líder é voltado para as pessoas, para o trabalho em equipe e para o envolvimento pessoal. No caso da DIMED, o líder focalizou o seu conceito na fiscalização e qualidade dos serviços, sem deixar clara a preocupação com as pessoas e equipes.

Sobre o aspecto motivacional verificou-se que no BRDE o líder procura reconhecer as habilidades dos seus liderados através de elogios pessoais, e também como forma de motivar as pessoas, ele ouve suas sugestões e opiniões, estando receptivo às mudanças no trabalho.

A postura do líder de ser flexível, equilibrado emocionalmente e estimulador da autonomia no trabalho, proporciona nos liderados um sentimento de independência acarretando na não necessidade constante do líder na equipe de trabalho.

Já na DIMED a motivação dos liderados é vista pelo gerente operacional como um fator impulsionado principalmente pela questão financeira; o reconhecimento pessoal e o elogio não fazem parte de sua maneira de liderar, divergindo do estilo de liderança do gerente do BRDE. As sugestões de idéias são consideradas bem-vindas ao trabalho por parte do gerente, porém na percepção dos liderados isso não ocorre na prática.

A pouca flexibilidade e a característica pessoal rígida do líder, provocam nos liderados insegurança e desmotivação, proporcionando um desejo de distanciamento do líder.

Quanto à comunicação no BRDE verificou-se que ela é mais participativa, clara e objetiva. A comunicação é tanto formal como informal, porém há uma ênfase na informalidade, a qual é estimulada pelo próprio líder que permite às pessoas terem livre acesso a ele.

Os liderados possuem liberdade de se relacionarem com o líder para exporem suas opiniões sobre o trabalho ou para falarem sobre diversos assuntos.

Na área operacional da DIMED, ao contrário do que ocorre no BRDE, a comunicação é descendente, isto é, no sentido líder/liderados sendo considerada de difícil entendimento. A comunicação basicamente formal e o desequilíbrio emocional do líder dificultam o contato direto dos liderados com ele.

Sobre a função de delegar tarefas, referente ao BRDE constatou-se que grande parte das atividades são delegadas pelo líder que orienta sua equipe, confiando nas capacidades de

seus liderados. Essas atribuições são muito bem aceitas pelos liderados, que se sentem seguros e valorizados diante de novas responsabilidades.

No caso da DIMED, mesmo havendo um consenso com o BRDE de que se deve haver delegação de tarefas, os motivos que levam a esta atitude são diferentes. No BRDE a delegação pelo líder é baseada na confiança e nas capacidades dos liderados, enquanto que na DIMED o líder não confia nas habilidades das pessoas, porém delega as atividades com o intuito exclusivo de não se sobrecarregar de trabalho. Na percepção dos liderados, a oportunidade de assumir novas responsabilidades é bem-vista, porém a má orientação do líder provoca a insegurança e a insatisfação.

Em relação à tomada de decisão na área adjunta operacional do BRDE, há um envolvimento ativo entre o líder e a sua equipe de trabalho em várias situações de decisões não programadas, já que nas programadas as decisões são tomadas de acordo com os manuais da organização. Assim, constata-se que o processo de decisão se caracteriza como descentralizador.

Na DIMED o processo de decisão diverge completamente do que foi verificado no BRDE. As decisões são tomadas quase exclusivamente pelo próprio líder, sem haver a participação e influência das opiniões dos liderados, caracterizando-se num processo decisório centralizado e inflexível.

A respeito da disciplina no ambiente de trabalho, verificou-se que no BRDE o líder está focalizado na recuperação e não na repreensão dos erros cometidos pelos liderados. A disciplina ocorre de forma individual, através de uma conversa informal onde o líder orienta o liderado em como melhorar as suas atividades.

Já na DIMED, no entanto, a disciplina é voltada para a punição, e em muitas vezes, na opinião dos liderados o líder a realiza de forma constrangedora na frente dos colegas de trabalho, confirmando sua característica rígida de ser.

Com base nas teorias e nas análises desta pesquisa, pôde-se enquadrar os estilos de liderança encontrados nas empresas estudadas, em: democrático no BRDE e autocrático na DIMED.



Tal conclusão foi baseada nas características apresentadas pelos estudiosos LIPPIT & WHITE in PENTEADO (1986) e LIKERT in CHIAVENATO (1993):

#### Características da Liderança Democrática:

- Promoção da cooperação e motivação;
- Comunicação bilateral clara e objetiva;
- Independência do líder;
- Integração e desenvolvimento de equipes;
- Participação dos membros da equipe nas decisões;
- Decisão do grupo na forma de trabalhar.

#### Características da Liderança Autocrática:

- Dominação pelo líder;
- Temor ao líder;
- Centralização das decisões, com pouca participação dos membros da equipe;
- Comunicação vertical e descendente;
- Resistência à relação informal;
- Foco na punição.

Verificou-se que há uma grande diferença entre os estilos de liderança nas áreas operacionais do BRDE e da DIMED. No Banco, os liderados são vistos como seres humanos em sua essência e todos os processos que ocorrem nesta área giram em torno da participação das pessoas, direcionando-se assim a uma liderança democrática, com abordagem nas teorias das relações humanas

Na DIMED os liderados são considerados recursos de um processo mecanicista, onde todos os processos da área operacional baseiam-se apenas nas necessidades da organização, indo de encontro a um estilo de liderança autocrático, característico de uma abordagem clássica e conservadora como a de Taylor.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista os estilos de liderança encontrados nas áreas operacionais das empresas estudadas, verificou-se no BRDE um líder direcionado para as pessoas, seguindo a tendência do líder do futuro, conforme afirma DRUCKER (1996).

Já na DIMED, a liderança está distante desta tendência. Sendo assim, faz-se necessária a recomendação de um programa de preparação de líderes que seja orientado pelas seguintes diretrizes:

- O uso da motivação das pessoas como forma de se atingir o sucesso organizacional. A constatação das necessidades das pessoas e o investimento nas suas capacidades, são tendências que resultarão em cada vez maior motivação dos indivíduos, mais qualidade nos serviços e, conseqüentemente, maior sucesso organizacional.
- O líder deve ser um membro de sua equipe de trabalho. A idéia de liderar sobre as pessoas deve ser abolida. Cabe ao líder, sendo um membro da equipe, agir não só como um emissor de idéias mas também um receptor.
- O líder deve ser também um “psicólogo”. A compreensão e o entendimento dos problemas e necessidades dos indivíduos devem ser constantes no estilo de liderança. O papel do líder, além de compreender, é de estimular e encorajar as pessoas a serem mais otimistas e confiantes em si mesmas.
- Mudança da visão de obediência para o comprometimento. A obediência ao líder deve ser substituída por um relacionamento de cumplicidade, onde os objetivos do líder e dos liderados se convergem. Quando o liderado se sente consciente e não obrigado a realizar uma tarefa, espontaneamente os resultados estarão comprometidos com a qualidade e eficiência da organização.
- O foco da arte da liderança deve se deslocar de **dirigir e instruir** para, **facilitar e habilitar**. O líder deve ajudar as pessoas a desenvolverem suas próprias

potencialidades, facilitando as condições de aprendizado. Este comportamento se distancia da visão de simplesmente dizer como algo deve ser feito.

- Ao líder cabe fomentar o auto-gerenciamento. O líder deve criar na sua equipe um espírito crítico e de autonomia, sem o medo de perder o poder. Este novo paradigma se concentra nos liderados tomarem suas próprias decisões com responsabilidade. Assim, o papel do novo líder é de ser um facilitador que estimula o auto-gerenciamento nas pessoas.
- Valorização crescente da capacidade de flexibilização e adaptação do líder. As freqüentes mudanças na sociedade como um todo, exigem que o líder seja cada vez mais flexível e adaptável às novas realidades, com o intuito de manter a competitividade e a sobrevivência da empresa.
- Constante aprendizado. Para manter sua equipe de trabalho bem atualizada e gerar novas idéias, o líder deve estar em constante aprendizado. Aprendendo, o líder terá conhecimentos mais amplos para introduzir mudanças na organização.
- Para um problema não existe apenas uma única maneira de solucioná-lo. Cabe ao líder reconhecer que podem existir diversas maneiras de solução de problemas e de realização de tarefas. Sua visão não deve ser limitada, porém flexível.
- O novo líder deve não só utilizar o raciocínio lógico nas decisões, mas também a intuição e a criatividade. “Os líderes devem ter a cabeça nas nuvens e os pés no chão.” segundo DRUCKER (1996). O líder eficaz é o que combina a racionalidade com a emoção, fazendo fluir assim mais facilmente a criatividade.
- O exemplo deve ser encarado cada vez mais como a melhor forma de influenciar e liderar as pessoas. O ditado popular: “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” está ultrapassado. A melhor maneira de influenciar as pessoas não é repetindo verbalmente várias vezes o que se deseja, mas dar o exemplo através do comportamento.

Estas sugestões têm o intuito de melhorar o líder de hoje, procurando assim alcançar o sucesso do líder do futuro.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas décadas anteriores, aceitava-se o perfil do líder dinâmico que conseguia vencer sozinho; seus instrumentos de ação eram o poder hierárquico, a organização rígida do trabalho e o controle da equipe. Hoje, além de dinâmico espera-se que o líder seja empreendedor e criativo, para trabalhar como um membro da equipe ao lado dos demais colaboradores. Alguém que saiba dividir as vitórias com a equipe de trabalho.

Este novo papel do líder está influenciando cada vez mais positivamente na motivação dos indivíduos.

Conforme constatado na pesquisa, o estilo de liderança democrático da área adjunta do BRDE é voltado para as pessoas, proporcionando maior satisfação no ambiente de trabalho. As fontes de maior motivação para os liderados, observadas nesta pesquisa, foram o reconhecimento das capacidades individuais, a liberdade e autonomia na realização das tarefas, o relacionamento informal, a comunicação participativa, o trabalho em equipe.

Todas estas fontes levam à auto-realização do indivíduo, que desta maneira se sentirá mais motivado para produzir com qualidade, convergindo assim seus objetivos com os da organização.

Na área operacional da DIMED, verificou-se que os fatores motivacionais não estão muito presentes, pois não existe participação ativa nas decisões nem a valorização das capacidades dos liderados; mas sim, o autoritarismo e a ênfase na formalidade, caracterizando assim, um estilo de liderança autocrática.

Trabalhando sob este estilo de liderança, as pessoas não conseguem trabalhar motivadas e comprometidas com os objetivos da organização, se sentindo apenas obrigadas a cumprir o que lhes foi solicitado. Através da observação pessoal das pesquisadoras, verificou-se que no depósito da DIMED há um alto índice de rotatividade, sendo na média de 7% ao mês. Esse problema é provocado principalmente pela exaustão do trabalho operacional aliado a uma ausência de motivação no ambiente de trabalho. Portanto, cabe ao líder provocar mudanças nessa situação, desenvolvendo a motivação nas pessoas, através de um estilo mais participativo e democrático de liderar.

A época dos líderes dominadores, que mantinham os membros da equipe em área restrita de liberdade para trabalhar está chegando ao fim. A relação do líder com sua equipe é a de facilitador, visando a obtenção de resultados.

Se antes, o líder atuava como um comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e o talento de cada membro da equipe.

A influência do líder não é mais pelo poder do cargo, mas pela motivação da equipe, onde o centro de autoridade está passando da posição hierárquica para a situação onde o trabalho se realiza, pois o poder sem o exercício real da liderança leva a resultados desastrosos.

Concluiu-se que os líderes precisam se conscientizar que o estilo de liderança pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente na motivação dos liderados. Portanto, cabe às empresas prepararem seus líderes para possuírem uma visão mais humanitária, com o intuito de empenhar esforços na busca do bem comum. Ainda são poucos os estudos nesta área de conscientização e preparação de líderes, portanto, é um campo que precisa ser mais explorado tanto pelos profissionais quanto pelos estudantes universitários.

A idéia de que os líderes nascem sabendo tudo, deve ser substituída por uma concepção diferente, na qual o aprendizado contínuo é o elemento chave para o desenvolvimento da liderança. Para aprender a nadar, é preciso entrar na água, da mesma forma que para aprender a viver com as pessoas é necessário misturar-se com elas. O desenvolvimento das qualidades do líder dependerá das oportunidades que ele tiver, no trabalho, para desenvolvê-las.

As novas tendências para o exercício da liderança estão cada vez mais levando em consideração os verdadeiros princípios e valores do relacionamento humano. Assim, o liderado não deve se visto somente como um empregado; mas sim, como um homem que possui uma dimensão globalizada transcendendo os aspectos das relações puramente profissionais.

O liderado precisa ser focado como um colaborador da organização. A relação de obediência ao líder necessita ser abolida para a introdução de uma concepção mais moderna, onde o liderado não realizará o que lhe foi imposto, porém efetuará muito além disso, exteriorizando todo seu potencial criativo.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BOYD, Horperx, WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos.** Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- 2 CAMPOS, Wagner Etelita. **Chefia: sua técnica, seus problemas.** 13. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- 4 \_\_\_\_\_ **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- 5 \_\_\_\_\_ **Recursos Humanos.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- 6 COVEY, Sttphen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- 7 CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- 8 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo : Pioneira, 1992.
- 9 DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões e estratégias para uma nova era.** 5. ed. São Paulo : Futura, 1996.
- 10 FARACO, Maria Giovannina. **Treinamento de pessoal: manuais.** 2. ed. Rio de Janeiro : CNI, 1987.
- 11 FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martim M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo : Pioneira, 1981.
- 12 GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. Jr. **Organizações: comportamento, estrutura e processo.** São Paulo : Atlas, 1988.
- 13 MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo : Atlas, 1997.
- 14 OSWALDO, Luiz, ROCHA, Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1985.

- 15 PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 7. ed. São Paulo : Pioneira, 1986.
- 16 POLES, Cristina. **Trabalho**: como eles conseguiram. Revista Veja, São Paulo : Abril, 1620. ed., nº 42, outubro, 1999.
- 17 SERRA, Floriano. **Manual de liderança no trabalho**. Rio de Janeiro : TecnoPrint, 1982.
- 18 SMITH, Peter B., PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo : Pioneira, 1994.
- 19 STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil Ltda., 1985.
- 20 TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- 21 URIS, Auren. **Liderança**. 2. ed. São Paulo : IBRASA, 1967.
- 22 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1997.
- 23 WERTHER, William B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

## **9 ANEXOS**



## ANEXO 1 - ARTIGO

( veja 20 de outubro, 1999 )

As vagas ao alcance do teclado	
Alguns empregos oferecidos por empresas via internet com salários acima de 1 000 reais	
<b>► GELRE</b> 	
<a href="http://www.gelre.com.br">www.gelre.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Secretária bilingüe e trilingüe	143
Analista de sistemas e de suporte	132
Analista financeiro de negócios, contábil e de custos	105
Diretor e gerente financeiro	75
<b>► PRIME PERFIL PROFISSIONAL *</b> 	
<a href="http://www.primeperfil.com.br">www.primeperfil.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Vendedor, supervisor de vendas, analista de marketing	349
Analista de sistemas e de suporte	188
Analista financeiro e contábil	166
Engenheiro elétrico, mecânico e de qualidade	122
Supervisor administrativo	122
Secretária bilingüe	41
<b>► TOP SERVICES</b> 	
<a href="http://www.topservices.com.br">www.topservices.com.br</a> ou <a href="http://www.worknow.com.br">www.worknow.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Engenheiro e técnico de telecomunicações	111
Analista, supervisor, gerente e diretor financeiro, analista e supervisor contábil e controller	78
Supervisor de vendas e de marketing	67
Gerente e supervisor administrativo, secretária bilingüe e trilingüe	63
Engenheiro eletrônico, mecânico, químico, industrial e civil	56
<b>► MANAGER</b> 	
<a href="http://www.manager-rh.com.br">www.manager-rh.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Engenheiro e gerente de qualidade e gerente de produção	341
Gerente comercial, de vendas e de marketing	286
Gerente contábil e financeiro e tesoureiro	226
Gerente administrativo	137
Gerente de informática, analista de sistemas e de suporte	111
<b>► ADECCO*</b> 	
<a href="mailto:adecco.sp@adecco.com.br">adecco.sp@adecco.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Engenheiro de telecomunicações, de segurança do trabalho, de logística, de qualidade e comercial	123
Analista de sistemas e de suporte	47
Gerente e supervisor comercial	38
Gerente de marketing e de produto	24
Gerente financeiro, contador e controller	23
<b>► GRUPO CATHO</b> 	
<a href="http://www.catho.com.br">www.catho.com.br</a>	
CARGO	VAGAS
Gerente comercial, de vendas, de marketing e de contas	464
Analista de sistemas e de suporte e programador	368
Engenheiro	366
Gerente de informática	307
Gerente de recursos humanos	302
Gerente financeiro, administrativo e controller	55
* Não é possível cadastrar-se diretamente no site. O currículo deve ser enviado por e-mail	

**ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES**

1. Escolaridade
2. Função
3. O você entende por o que é um “líder”?
4. Você se considera um líder motivador para com seus subordinados? De que forma isso acontece?
5. Você aceitaria com facilidade se um subordinado sugerisse uma nova maneira de realizar determinada tarefa? Justifique.
6. O que você faz para manter a disciplina de seu pessoal?
7. Como você considera a comunicação com seus subordinados?
8. Você acha que delegação de tarefas faz parte das funções de um líder? Como você a executa?
9. Como funciona o processo de tomada de decisão na sua área de trabalho?
10. Qual a sua atitude de disciplina quando algum de seus subordinados comete um erro na realização de uma tarefa?
11. Você possui conhecimentos técnicos das atividades de seu pessoal?
12. Quando um subordinado executa uma tarefa bem feita, o que você faz?
13. Você acha que o exemplo dentro do local de trabalho é importante para ganhar o respeito dos seus subordinados?
14. Como é sua personalidade? Você acredita que ela influencia no seu comportamento como líder?
15. Você possui um relacionamento informal com sua equipe?

### ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO

Para a realização de um trabalho de conclusão de Estágio, acadêmicas do curso de Administração da UFSC, solicitam a sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo buscar informações que possam contribuir para um estudo sobre a influência dos estilos de liderança na motivação dos funcionários.

Não há necessidade de se identificar, pois garantimos o **ANONIMATO**.

1. Sexo
  - a) Masculino.
  - b) Feminino.
2. Escolaridade
  - a) 1º grau
  - b) 2º grau
  - c) 3º grau
3. Função/cargo:
 

---



---



---
4. O que você entende por uma pessoa ser um líder?
 

---



---



---
5. Você se sente motivado trabalhando :
  - a) Sozinho.
  - b) Em equipe, com a presença freqüente do líder.
  - c) Em equipe, sem a presença constante do líder.
6. Você realizou um trabalho muito bem feito, ultrapassando os resultados necessários. Como você se sentiria motivado:
  - a) Com um gratificante elogio.
  - b) Com uma viagem.
  - c) Com uma cesta básica mensal.
7. Você descobriu uma nova maneira de realizar suas tarefas/atividades de trabalho, como agiria:
  - a) Com certeza conversaria sobre isso com meu líder, pois ele está sempre aberto para sugestões.
  - b) Talvez conversaria com o líder, dependendo do “estado de espírito” dele no dia.
  - c) Não falaria, pois meu líder geralmente não ouve as opiniões de sua equipe.
8. Você necessita faltar ao trabalho amanhã, o que faria:
  - a) Pediria ao meu líder com antecedência.
  - b) Não pediria ao líder, pois ele certamente negaria.
  - c) Faltaria e não comunicaria ao líder, pois ele é do tipo liberal.
9. Um equipamento de trabalho quebrou enquanto você trabalhava. O que faria:
  - a) Disfarçaria e fingiria que não tenho nada a ver com o ocorrido, pois tenho medo da repreensão do líder.
  - b) Comunicaria ao líder imediatamente, explicando-lhe a situação.
  - c) Pediria auxílio a um colega de trabalho mais íntimo para tentar consertar o equipamento antes de comunicar ao líder.
10. Seu líder já tomou alguma atitude grosseira com você?
  - a) Sim, geralmente ele é uma pessoa grosseira.
  - b) Sim, porém apenas em algumas situações mais tensas.
  - c) Não, ele é uma pessoa muito equilibrada emocionalmente.
11. Você precisa falar sobre algo importante com seu líder, então você:
  - a) Entra direto na sala dele com educação, pois o tipo de relacionamento permite tal comportamento.
  - b) Solicita à secretária que anuncie ou marque um horário para atendimento.
  - c) Espera ele passar por perto para conversar.
12. Seu líder realiza reuniões com sua equipe :
  - a) Não realiza reuniões.
  - b) Sim realiza reuniões formais e informais e elas são muito proveitosas.
  - c) Sim, mas não contribuem em nada ao trabalho.

- 13.) A forma como seu líder se expressa, ou seja a sua maneira de se comunicar costuma ser:
- Clara e objetiva, todos o entendem.
  - Difícil, pois ele utiliza palavras muito técnicas e complexas, fugindo da linguagem dos empregados.
  - Muito confusa, pois ele expressa muitas idéias ao mesmo tempo sem uma sequência lógica, dificultando o entendimento.
14. Nas conversas com seu líder, você:
- Fala somente de trabalho.
  - Fala sobre vários assuntos atuais como esporte, TV, notícias.
  - Fala, além de assuntos diversos, de problemas pessoais.
15. Seu líder está lhe atribuindo alguma tarefa, então:
- Sinto-me seguro e lisonjeado, pois sei que ele me passará as instruções necessárias corretamente e que confia na minhas capacidades.
  - Sinto-me honrado, porém inseguro, pois geralmente ele não orienta as atividades claramente.
  - Sinto-me desanimado, pois não gosto de assumir novas responsabilidades e desafios.
16. Em relação à tomada de decisões na sua área de trabalho, você percebe que seu líder:
- Estimula a participação de todos na decisão.
  - Permite que os empregados tomem suas próprias decisões sem interferências.
  - Decide sozinho, geralmente sem ouvir as opiniões dos membros da equipe.
17. Você cometeu um erro na realização de suas tarefas. Como seu líder reage:
- Repreende-me na frente dos outros colegas de trabalho, fazendo-me sentir mal.
  - Repreende-me em particular.
  - Em particular, somente conversa dando orientações de como melhorar.
18. Na realização de tarefas do próprio líder, você percebe que, na maioria das vezes ele:
- Termina o trabalho que começa.
  - “Enrola” na realização das atividades.
  - Deixa de lado uma tarefa e passa para outra que considera melhor.

(19.) Seu líder possui conhecimento técnico sobre as atividades dos seus liderados:

- Sim, ele é um grande conhecedor das atividades.
- Sim, mas somente possui noções básicas.
- Não, seu conhecimento é quase nulo.

**OBRIGADA!**

## ANEXO 4 – TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

EMPRESA: BRDE

Nº	Q1	Q2	Q3*	Q4*	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
1	a	b			b	a	a	a	b	c	a	b	c	b	a	a	c	a	a
2	a	c			c	a	b	a	b	c	a	b	c	c	b	b	a	a	a
3	a	c			c	a	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
4	a	c			b	a	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
5	a	c			b	a	a	a	b	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
6	a	c			b	b	a	a	b	c	b	b	a	b	a	a	c	a	a
7	a	c			b	b	a	a	c	c	a	b	a	c	a	b	c	a	a
8	a	c			a	b	a	a	b	c	b	b	a	b	a	a	c	a	a
9	a	c			b	b	a	a	b	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
10	a	c			a	b	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
11	a	c			a	b	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	c	a	a
12	a	c			a	a	a	a	c	c	a	b	a	a	a	a	c	a	a
13	b	c			c	b	a	a	c	c	b	b	a	a	a	a	c	a	a

EMPRESA: DIMED

Nº	Q1	Q2	Q3*	Q4*	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
1	a	a			b	a	a	a	b	c	a	b	a	c	b	a	c	a	a
2	b	b			c	b	b	a	c	b	c	c	c	a	b	c	b	a	a
3	b	a			c	c	c	a	a	a	c	c	b	a	b	c	a	a	b
4	a	a			a	b	b	b	c	a	c	c	b	b	c	c	a	a	b
5	b	b			c	b	c	b	c	a	c	c	c	a	b	c	b	a	c
6	a	b			c	c	b	a	a	a	b	c	c	a	b	c	c	a	b
7	b	a			c	c	c	a	c	b	c	c	b	a	b	c	a	a	b
8	b	a			c	c	c	b	c	a	c	c	b	a	b	c	a	a	c
9	a	b			c	b	b	a	c	b	b	c	b	b	b	c	b	a	a
10	a	b			c	a	b	a	c	b	a	b	a	c	b	c	a	a	b
11	b	b			c	c	b	a	c	b	b	c	c	b	b	c	c	a	c
12	b	b			c	b	c	b	a	a	c	c	c	b	c	c	b	a	b
13	b	a			c	c	b	a	c	a	b	b	b	a	a	c	a	a	b
14	a	b			c	c	b	a	c	b	c	c	c	b	b	c	b	a	a
15	b	b			a	c	c	a	c	a	c	c	c	a	b	c	b	a	a
16	b	b			c	b	b	a	a	a	b	c	a	b	b	c	b	a	b
17	b	a			c	c	c	a	b	b	c	c	c	b	c	c	a	a	b
18	a	b			c	b	b	a	b	a	b	c	b	a	b	c	b	a	b
19	a	b			c	a	b	a	b	a	b	c	b	a	b	c	a	a	c
20	a	a			a	c	a	a	b	b	b	c	b	a	b	c	c	a	b
21	a	a			a	c	c	a	c	a	c	b	a	a	a	c	a	b	b
22	a	a			c	c	b	a	b	a	b	b	b	a	b	c	a	b	b
23	a	a			c	b	b	b	b	b	c	c	b	a	b	c	c	b	b
24	a	a			a	c	c	a	c	a	c	b	b	a	b	c	a	b	b
25	b	a			c	c	b	a	c	a	b	b	b	a	a	c	b	b	b

(\*) Questões com respostas subjetivas.