

FACULDADE MERIDIONAL-IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**Estilos de lideranças: estudo de caso em uma empresa de
prestação de serviços do ramo de informática**

Marcela Carvalho Gindri

Passo Fundo

2014

Marcela Carvalho Gindri

Estilos de lideranças: estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços do ramo de informática

Trabalho de Conclusão de Curso referente à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED como requisito para obtenção do grau em Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr/Jandir Pauli.

Passo Fundo

2014

Marcela Carvalho Gindri

**Estilos de lideranças: estudo de caso em uma empresa de
prestação de serviços do ramo de informática**

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jandir Pauli – IMED Orientador

Prof^ª. Me. Márcia Rodrigues Santos Capellari – IMED Examinadora

Prof^ª. Me. Alessandra Costenaro Maciel – IMED Examinadora

Passo Fundo

2014

RESUMO

As organizações são ímpares, cada uma com particularidades, do mesmo modo as pessoas que dão vida as organizações são únicas. Esses diferentes tipos de personalidade inúmeras vezes divergem na relação interpessoal ou de grupo, e isso prejudica o desenvolvimento da organização. Nesse contexto é de grande importância a figura do líder, pois ele é o elo capaz de unir pessoas com percepções antagônicas e direcioná-las em prol do objetivo comum, o sucesso da organização. Assim, o presente estudo teve por objetivo abordar diferentes estilos de lideranças, bem como analisar o estilo de liderança que sobressai em uma empresa prestadora de serviços do ramo de informática. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso de caráter descritivo e a análise dos dados foi mediante o método quantitativo, através de técnicas estatísticas do *software* SPSS. Foram aplicados dois modelos de questionários aos funcionários da organização, o primeiro apontou o perfil sócio demográfico e o segundo seguiu o modelo de escala de avaliação de estilo gerencial(EAEG) criada por Melo(2004) que evidencia líderes voltados a um dos três fatores: relacionamento, tarefa ou situacional. Após as análises concluiu-se que o estilo de liderança que sobressai na empresa pesquisada é o direcionado ao fator relacionamento, que valoriza a confiança mútua, sendo preditor de ações de aquisição e compartilhamento de conhecimento. Após a conclusão ficou a sugestões de futuras pesquisas correlacionando a liderança e demais fatores que abrangem a estrutura organizacional.

Palavras-chave: Organizações. Colaboradores. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

Organizations are unique, each with specific characteristics, just as the people who give life organizations are unique. These different types of personality numerous times diverge in interpersonal or group relationship, and it undermines the development of the organization. In this context it is of great importance the figure of the leader, as it is the link that unites people with antagonistic perceptions and direct them towards the common goal, the organization's success. The present study was aimed at addressing different styles of leadership, as well as analyze the leadership style that stands out in a provider of IT business services company. The methodology used for the development of research characterized by a descriptive case study and data analysis was by the quantitative method, using techniques SPSS statistics. Two models of questionnaires to employees of the organization were applied, the first made the socio-demographic profile and the second followed the management style of rating scale model (EAEG) created by Melo (2004) shows that leaders turned to one of three factors: relationship, job or situational. After analysis it was concluded that the leadership style that stands out in the research enterprise is directed to the relationship factor that values mutual trust, and predictor of shares acquisition and knowledge sharing. Upon completion was the suggestions of future research correlating the leadership and other factors that comprise the organizational structure.

Keywords: Organizations. Employees. Leadership Styles.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias da liderança.....	25
Quadro 2 - Principais estudos na perspectiva comportamental.....	27
Quadro 3 - Modelos contingenciais de liderança	30
Quadro 4 - Estilos de liderança.....	32
Quadro 5 - Estudos correlatos	34
Quadro 5- Estudos correlatos	35

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gênero dos colaboradores.....	42
Figura 2 - Faixa etária dos colaboradores.....	42
Figura 3 - Nível de escolaridade.....	43
Figura 4 - Tempo de serviço na empresa.....	43
Figura 5 - Remuneração	44

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Análise de confiabilidade da escala..... **Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 2 - Dados descritivos da EAEG **Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 3 - Dados descritivos quanto ao gênero **Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 4 - Dados descritivos quanto à faixa etária/gênero **Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
1.1	Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
2	Referencial teórico.....	15
2.1	Liderança: conceito e evolução	15
2.2	Organização	16
2.2.1	A importância da liderança nas organizações.....	17
2.2.2	A relação da liderança com as organizações	20
2.3	Teorias da liderança.....	24
2.3.1	Teoria dos traços.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.2	Teoria comportamental.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.3	Teoria contingencial	Erro! Indicador não definido.
2.3.4	Teoria da troca entre líder e liderados	30
2.4	Estilos de lideranças	31
2.4.1	Estilo autocrático	32
2.4.2	Estilo democrático	33
2.4.3	Estilo liberal.....	33
2.5	Estudos correlatos.....	34
3	Método.....	37
3.1	Delineamento da pesquisa	37
3.2	Unidade de análise.....	38
3.2.1	População e amostra	38
3.3	Instrumento de coleta.....	39
3.4	Procedimento de coleta de dados.....	39
3.5	Análise de dados	39
4	Descrição e análise dos resultados	41
4.1	Histórico da empresa Órion.....	41
4.2	Caracterização da amostra	41
4.3	Análise e interpretação dos resultados.....	44

5 Conclusão e considerações finais	48
5.1 Implicações gerenciais.....	49
5.2 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.....	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ESTILO DE LIDERANÇA	55
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERFIL DA AMOSTRA	57

1 Introdução

Vive-se em uma era de competitividade acirrada, o que obriga as empresas a buscarem constantemente por vantagens competitivas e preocuparem-se com um diferencial capaz de mantê-las no mercado. São diversos os fatores que impulsionam a contínua busca por aperfeiçoamento na organização, dentre eles, destacam-se a globalização e o avanço tecnológico, em que tudo passa a ser obsoleto em pouco tempo e impõe a premissa de inovação (MCKENNA, 1997). Porém, por mais que uma empresa possua recursos financeiros para inovar maquinários e estratégias de negócios, são as pessoas que executarão essas mudanças e, para isso, precisam estar aptas a receber e implantar as medidas inovadoras com entusiasmo e motivação no ambiente em que estão inseridas, para que os resultados obtidos sejam os planejados.

Frente a esse cenário de constantes mudanças, faz-se necessário não apenas estar atento e inovar, mas principalmente cuidar para que as pessoas estejam preparadas e envolvidas no processo de transformação e variações incessantes. Elas têm que demonstrar comprometimento e cooperação para que as realizações sejam eficazes, gerem lucro e alcancem o patamar necessário para as empresas permanecerem vivas no mercado. Conforme mencionam Newstron e Davis (2004), esta não é uma tarefa simples, posto que, em uma organização, há diversos fatores que dificultam e criam resistência a algo visto como novo, influências essas derivadas da cultura, do clima organizacional e, principalmente, dos estilos de lideranças encontrados nesta.

Neste sentido, Stephen et al. (2010) esclarecem que, com intuito de tornar menos penoso esse processo de adequação, as empresas precisam contar com o apoio fundamental de seus líderes, já que são eles que têm a capacidade de influenciar o comportamento de seu grupo em prol do sucesso do negócio. Os líderes eficazes confiam em apelos emocionais para uma boa transmissão de suas mensagens e isso é o que faz os liderados aceitarem ou rejeitarem uma nova tarefa emitida na mensagem (STEPHEN, 2010). Ainda segundo o mesmo autor, os líderes possuem a capacidade de energizar seus subordinados e transferir um sentimento que abrange competência, eficácia, satisfação e bem-estar, devido ao entusiasmo e à forma ativa que transmitem a mensagem.

Neste contexto, é evidente que, para alcançar a competitividade tão necessária à sobrevivência do negócio e acompanhar as oscilações não basta ter produtos de ponta, mas,

sim, ter profissionais engajados e motivados a aderirem à causa e a estarem comprometidos com o meio em que atuam. Para Ferreira e Oliveira (2009), as empresas precisam investir em capital humano de várias formas, como promover políticas de cargos e salários, programas de qualificação e desenvolvimento, além de oferecer vantagens, como plano de saúde e odontológico, auxílio refeição e outras que colaboram para a satisfação e permanência do funcionário na empresa. Contudo, isso é apenas parte do processo de engajamento do colaborador, pois o essencial é manter um clima organizacional favorável que estimule a equipe a sentir-se parte do processo e a cooperar para o alcance dos resultados almejados.

Robbins, Judge e Sobral (2010) elucidam que, quando se fala em comprometimento, motivação e alcance de resultados, é imprescindível contar com o apoio de uma liderança eficaz, visto que as pessoas precisam de orientação e foco. É necessário alguém que possa mostrar-lhes o melhor caminho e ordenar o processo e isso é encontrado na figura de um líder.

Estudos como os de Stephen *et al.* (2010,p.359) mostram que “os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos”. De acordo com os autores, liderança é a capacidade de influenciar grupos de pessoas em favor de metas estabelecidas, seja essa liderança formal, quando é decorrente de um cargo de direção, ou informal. E neste cenário organizacional em que a liderança se faz tão necessária para alinhar toda a engrenagem e alcançar os propósitos definidos, cabe aos gestores analisar quais os tipos de lideranças estão em consonância com cada organização, a fim de buscar os resultados que se pretende.

Com o ensejo de aprofundar-se no tema e descobrir como as organizações se manifestam em relação ao assunto, o presente estudo busca discorrer sobre conceitos e teorias de lideranças encontradas na literatura vigente, bem como analisar empiricamente a questão. Para realização do estudo, foi escolhida uma empresa que presta serviços no ramo de informática, situada no norte do Rio Grande do Sul, na cidade de Passo Fundo. Assim, seguindo o modelo desenvolvido por Melo (1999), aplicou-se a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) entre colaboradores da empresa Órion, o que possibilitou atender ao objetivo geral do trabalho.

1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa

Este estudo justifica-se pelo fato de que a liderança é de grande importância para o desenvolvimento das organizações, no que se refere ao alcance de metas, cumprimento de funções e, principalmente, implantação de novas ideias, sejam elas técnicas ou estruturais. A forma com que os líderes conduzem suas equipes, aliada a uma boa gestão de pessoas e um clima organizacional favorável, é um fator que contribui consideravelmente para o sucesso de uma empresa e pode ser crucial na busca por competitividade.

Tachizawa *et al.* (2001) explicam que existem diversos fatores que podem influenciar na rentabilidade do colaborador, como o clima organizacional, diferenças pessoais, valores de grupo, cultura, forma de entendimento da missão da empresa, bem como salários e benefícios oferecidos. A forma de encarar essas diferenças poderá ser amenizada ou ressaltada, dependendo do tipo de liderança que atua na organização. Assim, o conhecimento desses elementos deverá ser trabalhado pelas organizações, de modo a garantir o sucesso, e cabe ao líder identificar e minimizar tais diferenças. A partir dessa consciência e afinidade com o tema em questão, a pesquisadora do presente estudo buscou explorar por meio de revisão literária o assunto liderança e, após essa explanação, realizou um levantamento para conhecer quais os estilos de lideranças são encontrados em uma empresa prestadora de serviços do ramo de informática do norte do Rio Grande do Sul.

O ramo de prestação de serviços cresce a cada ano, devido à necessidade das empresas focarem seu negócio a um objetivo principal, assim, outras funções que são secundárias, mas imprescindíveis para o negócio, são terceirizadas. A empresa que serviu para análise e aplicações dos questionários atua principalmente com locações de impressoras e são diversos os fatores que apontam que esses serviços serão procurados cada vez mais. De acordo com o Comaq (2014), sítio especializado em soluções inteligentes, existe 05 principais fatores para terceirizar serviços de impressões, que são: redução de custos, controle do setor, tempo, suporte, qualidade da impressão e, como a impressão é paga por página, há um maior controle dos setores e evita-se o desperdício. Outro ponto relevante é a possibilidade de avaliar a real necessidade da empresa e os tipos de impressões utilizadas, podendo oferecer o serviço que melhor se adequa a cada situação, o que confere maior custo benefício para a organização que utilizar esses serviços.

E, com o crescimento acelerado da prestação de serviços, as empresas precisam estar bem estruturadas em sua equipe para atender a demanda e, neste aspecto, o líder tem função primordial dentro da organização. Stephen *et al.*(2010) destacam que os líderes são os responsáveis por gerenciar mudanças, são eles que, através de uma visão do futuro, estabelecem direções e promovem o engajamento das pessoas, dando-lhes inspiração para superar percalços.

Com isso, este estudo visa proporcionar aos gestores, a partir das análises dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, o conhecimento dos estilos de liderança que se sobressaem na empresa em questão, com seus pontos negativos e positivos, e como cada estilo pode influenciar na forma com que os colaboradores agem dentro da organização.

1.2 Objetivos

Seguem os objetivos: geral e específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar quais os estilos de liderança que se destacam em uma empresa prestadora de serviços do ramo de informática, situada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar, segundo o modelo de Melo, as dimensões do comportamento dos líderes na empresa Órion, que são comportamentos voltados à tarefa, ao comportamento ou situacional;

- Realizar um estudo empírico através da aplicação de questionário baseado na Escala de Avaliação de Estilo Gerencial em uma empresa prestadora de serviços do ramo de informática;
- Ampliar o conhecimento sobre os estilos de lideranças encontrados neste setor.

2 Referencial teórico

O referencial teórico tem o objetivo de construir uma referência bibliográfica baseada na literatura disponível sobre o estado atual do problema em questão.

2.1 Liderança: conceito e evolução

Acredita-se que a palavra liderança tenha começado a ser empregada ainda na era cristã, com mais predominância nos últimos 200 anos (BERGAMINI, 1994). Inicialmente, por influência da Teoria do Grande Homem, entendia-se que as habilidades da liderança eram inatas e que ninguém podia se tornar um líder, porque ou se tinha essa característica ou não. Por isso, se buscava identificar as características comuns aos líderes (BENNIS, 2001). De acordo com esta teoria, os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, enquanto os demais deveriam ser liderados. Essa teoria tornou-se ultrapassada quando estudos começaram a perceber que, apesar de alguns traços individuais estarem relacionados à liderança, não eram consistentes com sua efetividade (MELO, 2004).

Bitencourt *et al.* (2010) destacam que, na atualidade, a liderança passou a ser tratada em uma perspectiva interdisciplinar e integrativa, de forma a não restringir ou adotar apenas uma ou outra perspectiva, construindo uma base sólida para enfrentar o desafio. Nesse sentido, Bergamini (1994), explica que hoje, liderar significa adotar uma posição de autoridade, o que é diferente de poder, posto que, envolve a habilidade de levar os outros a fazerem naturalmente a sua vontade. E em acordo com esse pensamento, Hunter (2006) definiu liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Liderança é um processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa do líder e seus empregados. O líder deve ter capacidade de influenciar uma ou mais pessoas de maneira intencional por meio de argumentos, visando provocar ou modificar comportamentos com o objetivo de alcançar resultados almejados na relação interpessoal (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008).

Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem que a liderança é expressa pela capacidade de influenciar pessoas na direção da conquista de objetivos específicos. Essa liderança pode ser formal ou o líder pode surgir naturalmente dentro de um grupo. A liderança é essencial nas empresas, pois os líderes são responsáveis por motivar e conduzir as pessoas de acordo com a visão da empresa, inspirando-as a superarem os obstáculos que surgem no caminho.

A liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social. É o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais. [...]. A liderança não é apenas o domínio de uns poucos membros da alta gerência. Hoje em dia, a habilidade de assumir as responsabilidades é importante em todos os níveis de gerenciamento (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 29-30).

No conceito de Chiavenato (2006), liderar é conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. Por isso, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações. Neste sentido, Moscovici (2000) enfatiza que a competência técnica é fundamental para que o desempenho do líder seja eficiente. Porém, a dinâmica de sua personalidade efetivará, de forma superior ou inferior, sua forma gerencial. Ao considerar que a forma de se manifestar e agir é fator que influenciará para o sucesso da liderança, Bennis (2001) refere-se que a liderança é que dá ritmo e energia ao trabalho e poder à força de trabalho. Na visão de Reddin (1970 apud SIQUEIRA, 2008), o líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo, sendo que sua eficiência é mensurada com base na influência que exerce sobre o grupo.

2.2 Organização

De acordo com Chiavenato (2006, p. 22), o ser humano não vive isoladamente, ele é um ser social e interativo que está em constante convívio com seu semelhante, porém, possui limitações e, por isso, procura a cooperação de outros indivíduos. Essa necessidade de cooperação motiva a formação de organizações, as quais buscam alcançar objetivos em comum. Assim, “organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”.

Entretanto, para esse sistema de atividades que rege a organização funcionar adequadamente, todos os indivíduos envolvidos precisam estar dispostos a contribuir de forma conjunta e, neste ponto, há diversos fatores que influenciam. A disposição dos indivíduos em cooperar depende muito do clima encontrado na organização. Neste sentido, Lacombe (2005), explica que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa e está vinculado à motivação, lealdade e identificação com a empresa, colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, facilidade das comunicações internas, sentimentos e emoções, integração da equipe, entre outras variáveis.

2.2.1 A importância da liderança nas organizações

As pessoas são ativadoras inteligentes de recursos organizacionais, são “elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios” (CHIAVENATO, 1999, p. 8). De acordo com esta afirmação, compreende-se que pessoas e organizações devem estar em plena sintonia, para que o processo organizacional ocorra com êxito, ou seja, as pessoas devem estar satisfeitas com a empresa e com seu trabalho e a empresa deve obter a lucratividade desejada.

Os colaboradores possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isso não quer dizer que a organização se beneficiará diretamente deles (DUTRA, 2001). É neste contexto que o gestor de pessoas depara-se com sua verdadeira função: gerir o empregado a fim de propiciar-lhe a aquisição, o desenvolvimento e o uso das informações, transformando-as em conhecimento e habilidades para a organização. Com isso, no relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação. Um indivíduo, assim como a organização, constitui um sistema com necessidades específicas. Esses dois sistemas só se unem em um relacionamento cooperativo quando ele oferece oportunidades para satisfação de suas respectivas necessidades. A organização emprega o indivíduo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas; da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais (VROOM, 1997).

Conforme Dutra (2001), quando a empresa dá espaço e aposta no desenvolvimento do seu corpo funcional, organização e pessoas, lado a lado, ingressam em um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização, enquanto que estas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Portanto, é importante, como aponta Dutra (2001, p. 27), que:

Ocorra um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Esta atitude demonstra valorização pelas pessoas e faz com que se mantenham mais envolvidas e se tornem parte do processo, porque colaboraram com ele. Neste contexto, insere-se o empoderamento dos gestores.

Com base em Hoffman e Bateson (2006, p. 290), observa-se que:

Funcionários com poderes são mais focados nos clientes e muito mais rápidos em responder às suas necessidades. Eles customizam o produto ou montam novamente em tempo real. Funcionários com delegação de poderes são mais propensos a responder de maneira positiva a falhas do serviço e a empenhar-se em estratégias eficazes de recuperação de serviço. Esses funcionários tendem a se sentirem melhor em relação a seus empregos e a si mesmos.

Esclarecem Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) que a pessoa, grupo ou instituição empoderada (quem tem o poder) realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer. O empoderamento é um movimento que ocorre de dentro para fora como resultado de uma conquista, avanço e superação daquele que se empodera. Nesse sentido, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) resumem que os gestores devem estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório, pois estes constituem o capital humano das empresas. Contudo, conquistar a lealdade dos indivíduos em uma empresa para que eles direcionem suas energias em prol desta é tarefa extremamente difícil, pois a

empresa tem metas à longo prazo, enquanto que os funcionários se concentram em horizontes de curto prazo (VROOM, 1997).

Mas, quando o líder dá o exemplo, influenciará as pessoas a atingirem as metas, sejam pessoais, ou da empresa. Então, na medida do possível, as metas, os objetivos e os padrões, devem ser definidos com a equipe, para que esta tenha oportunidade de fazer comentários e sugestões que aprimorem sua carga de trabalho e outras coisas. Isso mostra valorização pelas pessoas e faz com que estas se mantenham mais envolvidas e se tornem parte do processo, porque colaboraram com ele (MAITLAND, 2000). Constantemente, deve-se avaliar e reavaliar as metas e objetivos de acordo com as capacidades de trabalho e desempenho dos funcionários. Nesta etapa, é importante que todos tenham a oportunidade de manifestar seus pontos de vista e desejos. É preciso ressaltar que metas exageradamente ambiciosas, podem causar frustrações e desmotivação nos elementos da equipe, bem como a sobrecarga de trabalho.

Além disso, para Bennis (1996), os líderes devem ter quatro competências: gerenciamento da atenção - capacidade de atrair a atenção com base em uma visão clara, transmissão de um forte comprometimento, capacidade de colocar os demais na sua posição; gerenciamento do significado - capacidade de transmitir os seus pontos de vista, através da comunicação e uniformização das mensagens nos diversos níveis organizacionais, e de criar significado; gerenciamento da confiança - capacidade de transmitir segurança através da constância e coerência, mesmo que as perspectivas entre os indivíduos sejam divergentes; gerenciamento de si próprio - implica o autoconhecimento, de modo a desenvolver suas próprias competências e assumir riscos, aprendendo com os erros.

Os líderes possuem a visão requerida para enxergar a realidade de modo diferente dos demais. Eles reúnem e organizam os dados disponíveis, conseguindo imaginar fenômenos novos e não percebidos. Uma característica essencial de todos os líderes eficazes é a capacidade de visualizar onde estão tentando chegar e articular com clareza esta visão para potenciais seguidores, a fim de que estes identifiquem seu papel pessoal na realização desta visão (GRUBER, 2001, p. 26).

No entendimento de Bitencourt (2004), quando a liderança é eficaz, as pessoas sentem que a sua contribuição é importante para que a organização alcance os seus objetivos e tendem a atribuir significado àquilo que fazem. O autor prossegue dizendo que os líderes devem se importar também com o desenvolvimento e a sucessão de líderes, o que requer uma maior delegação de poderes aos funcionários para que desenvolvam e potencializem suas

habilidades. Porém, importa salientar que o desempenho esperado dos colaboradores de uma empresa e os métodos de gestões correspondentes, pode ser influenciado por fatores internos e externos. Como fatores internos, citam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos que influenciam no desempenho dos colaboradores, destaca-se que a cultura de trabalho de dada sociedade, a legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho estabelecerão os limites nos quais o modelo de gestão poderá atuar.

2.2.2 A relação da liderança com as organizações

Infelizmente, ainda há empresas que se preocupam demasiadamente com os aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo e se esquecem de investir nas pessoas, que são as peças chaves da qualidade total, pois são elas que desenvolvem os projetos da empresa. Neste aspecto, Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) destacam que o bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Por isso, é importante conhecer quais as práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o clima organizacional.

O clima organizacional é o indicador da satisfação dos membros de uma organização e está intimamente relacionado com a motivação. Retrata os aspectos críticos do ambiente interno que expressam o momento motivacional dos participantes da empresa, suas expectativas e aspirações. Neste sentido, o clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos empregados e é um importante aspecto do relacionamento entre as pessoas e as organizações (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 112).

O clima organizacional condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros, traduz as tensões e anseios do pessoal e reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa (SROUR, 2005). Segundo Novo, Chernicharo e Barradas (2008), estudos revelam que o clima organizacional tende a ser alto quando há

elevada motivação entre os empregados e proporciona relações de satisfação, envolvimento, interesse e colaboração. O clima organizacional tende a baixar quando há declínio da motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, causando estados de desânimo, desinteresse e falta de compromisso.

Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procuram inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertença. Ao contrário, se for ruim, tendem a fazer o mínimo para se manter no emprego, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e absenteísmo, os quais são sintomas de clima organizacional negativo (SROUR, 2005). Deve-se lembrar que o clima é fortemente influenciado pela cultura da empresa. E nesse contexto, Chiavenato (1999) corrobora que a cultura organizacional possui grande influência sobre os resultados de uma organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização, já que é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas são compartilhadas por todos os membros da organização. Wright, Kroll e Parnell (2000) acrescentam que a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa.

As características de trabalho constituem uma das condições ambientais mais importantes para influenciar os níveis de clima organizacional, que podem variar desde estados psicológicos de desinteresse e apatia até euforia e entusiasmo. Neste sentido, Biehl (2012) salienta que a empresa considerada positiva, em razão das condições de trabalho que oferece e da valorização dos funcionários, tem mais facilidade em captar e manter profissionais talentosos. Prossegue a autora destacando que algumas políticas de gestão atuam como ferramentas de conservação do capital humano, mas o que, de fato, vai dar sustentação a elas, são a gestão da rotina, os atos gerenciais e a dinâmica do dia a dia. Isto é, elas facilitam, estimulam, mas precisam ser aprimoradas pelo trato interpessoal entre líderes e os seus pares.

Com base na mesma autora, cumpre lembrar que:

[...] o que é trabalho para um pode ser divertimento para outro, ficando a avaliação positiva ou negativa tangenciada por uma rede de significados particulares ao sujeito. No entanto, o ambiente dos afazeres facilita o estabelecimento da imagem positiva frente às tarefas a serem executadas. Contribui para isso toda a semiologia do ambiente, bem como a qualidade e a disponibilidade dos materiais e equipamentos e o comportamento organizacional. A comunicação, o relacionamento interpessoal nas equipes de trabalho, a clareza dos objetivos, metas e prazos

exequíveis e os indicadores da gestão do desempenho são instrumentos de prospecção da qualidade dos resultados (BIEHL, 2012, p. 70).

Fava (2012) diz que trabalhar não é apenas colocar o corpo a serviço das tarefas que operacionalizam a missão da empresa, vai muito além do que isto. Trabalhar requer investimento psicológico significativo que funde razão e afeto, entrelaça cognição e sentimento, mas este investimento psicológico individual nos ambientes de trabalho só se completa e assume significado pessoal pleno se ele vem acompanhado do reconhecimento profissional. Herzberg (apud MAITLAND, 2000) complementa que há dois grupos igualmente importantes de fatores que interferem na motivação de um indivíduo: as condições de trabalho (pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração) e o trabalho em si (responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução). Para ele, os fatores de higiene não chegam a estimular, mas estes precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivarem as pessoas.

Ilustrando, um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não motivará os funcionários a trabalharem com mais afinco, mas deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Ao contrário, se as condições de trabalho forem insatisfatórias, os indivíduos ficarão desmotivados diante de outros elementos. Para o autor, quando os fatores de higiene são satisfatórios, cinco fatores-chave podem motivar a equipe, sendo estes: trabalhos interessantes ou que apresentem desafio; responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados; sensação de ter alcançado algo que valeu a pena; reconhecimento pelo trabalho realizado, empenho e desempenho; e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção. Segundo Herzberg, o trabalho, em si, é o principal motivador e todas as demais influências têm importância secundária.

E, neste contexto, o comportamento do líder é muito importante. Bergamini (1994) destaca que estudos da área do comportamento organizacional mostram que os líderes são os indivíduos com maiores níveis de responsabilidade e capacidade de influência nas estratégias e resultados apresentados pelos diferentes grupos dentro de uma organização. Um bom líder prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas (LACOMBE, 2005).

Um líder pode fazer com que um grupo desarticulado se torne uma empresa coesa, produtiva e articulada, enquanto que a sua ausência pode lograr o efeito inverso. Entre os seus papéis, o líder tem o de estimular o desenvolvimento das pessoas, além de fortalecer os laços

emocionais que une os seus componentes (MOSCOVICI, 2000). Uma característica fundamental do bom líder moderno, citada por Araujo (2006), é que ele trabalha efetivamente em equipe, onde líder e liderados brilham juntos numa mesma constelação. Para isso, ele é próximo, acessível, delega, dá autonomia, possibilita o maior crescimento e comprometimento dos liderados e atuação mais ágil e criativa e, ainda, evita as atuações isoladas e individualistas, conduzindo e estimulando todos a atuar em estreita colaboração.

Além disso, o bom líder estimula os liderados a lhe dar *feedback*, ouvindo críticas e sugestões, eis que tem segurança psicológica e não se sente ameaçado por compartilhar as decisões com os subordinados e ser receptivo as suas ideias e iniciativas, tampouco teme um clima saudável de transparência em que todos recebem *feedback*. Pelo contrário, ele é o primeiro a dar o exemplo (BERGAMINI, 1994). Ademais, como apresenta ainda o autor em estudo, a principal preocupação do líder moderno não é destacar-se, mas fazer com que os resultados se destaquem, a partir de uma equipe unida, comprometida, criativa, em que todos dão o melhor de si em mútua colaboração.

Para Kotler (1998), a principal tarefa de um líder é ajudar as pessoas a produzir conjuntamente mais do que são capazes de produzir sozinhas. Deste modo, aponta que a liderança é traduzida pela capacidade de influenciar as pessoas para a mudança e para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, Drucker (1999) profetiza que serão líderes aqueles que enfrentam a mudança na mentalidade das organizações e das pessoas ao trabalhar o desafio da estratégia competitiva, da criatividade, do trabalho em equipe e da tecnologia. Para tanto, o líder deve encarar as mudanças como oportunidades, tornando-as eficazes fora e dentro da empresa, estando preparado para as inovações que surgirem no seu campo de trabalho e no ambiente onde a empresa está inserida, uma vez que terá que manter sua equipe e empresa competitivas e abertas para constantes mudanças.

Somente pessoas com qualidade e visão podem estimular esta participação no processo de transformação, destaca Dutra (2001). É preciso uma liderança que desperte confiança, portanto, o agente de mudança deve conhecer instrumentos de análise, formulações estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas. O papel do líder moderno é focar em sua equipe, de modo que esta sinta-se valorizada. Isso fará com que se crie um clima organizacional favorável (HOFFMAN; BATESON, 2006). Para tanto, conhecer como é percebida pelos funcionários a qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional é importante ferramenta de estudo, pois permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus colaboradores, buscando a sua satisfação e o bem-estar, e visando à melhoria contínua do ambiente de trabalho.

2.3 Teorias da liderança

Ao longo do tempo, foram surgindo várias teorias sobre a liderança com a finalidade de entender, analisar e definir melhor como essa dinâmica funciona. Nesse contexto, Crainer (2000 apud VEDOVELLO, 2012), para exemplificar o processo evolutivo, divide as teorias de liderança em nove categorias, as quais são apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 1 - Teorias de liderança

Teoria	Características
Teoria do Grande Homem	O líder nasce com habilidades de liderança inatas, predominantes no final do século XIX e início do século XX
Teoria do Traço	Busca identificar os traços de personalidade de grandes homens para propiciar o desenvolvimento das demais lideranças
Teoria do Poder e Influência	Tem como premissa que todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional
Teoria Behaviorista	Ressalta aquilo que é feito pelos líderes no relacionamento com suas equipes e não as suas características
Teoria da Situação	A liderança varia conforme cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Cada situação diferente exige formas diferentes de liderança
Teoria da Contingência	Busca selecionar as variáveis associadas à circunstância, as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação
Teoria Transacional	Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do

	líder e oferece recursos ou recompensas em troca
Teoria da Atribuição	Adiciona uma maior importância dos seguidores, concentra-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator
Teoria da Transformação	Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento, enfatiza o comprometimento e não a conformidade dos seguidores

Quadro 1 - Teorias de liderança

Fonte: Crainer (2000 apud VEDOVELLO, 2012).

Apesar dessa divisão, este estudo foca-se nas teorias mais citadas pela literatura vigente, como teoria dos traços, teoria comportamental, teoria contingencial e teoria da troca entre líder e liderados, as quais são detalhadas abaixo.

2.3.1 Teoria dos traços

O estudo da liderança começou com um esforço para identificar as características pessoais e os traços de personalidade comuns aos líderes, surgindo, assim, a Teoria dos Traços. A teoria dos traços de liderança dá ênfase às qualidades e características pessoais, buscando identificar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes de não líderes. De acordo com esta teoria, o líder possui traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas e, através destes, pode influenciar o comportamento das pessoas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A partir de análise documental, o autor da teoria buscou compilar as características pessoais e os traços de personalidade de grandes líderes, a fim de apontar características comuns entre eles (SIQUEIRA, 2008).

Bergamini (1994) explica que as ideias dessa teoria predominaram até os anos quarenta, tendo recebido contribuição das pesquisas desenvolvidas a partir de testes psicológicos, as quais possibilitaram que se chegasse a uma relação de aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas dos líderes eficazes. Dentre os traços encontrados, citam-se: sociabilidade, habilidades interpessoais, autoconfiança,

ascendência, domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade. Apesar dessa relação de traços ter sido apontada pelos estudos, não foi possível se chegar a um denominador sobre um conjunto de traços que seja comum a todos os líderes. E, mesmo que um indivíduo apresente determinados traços e seja considerado um líder pelo grupo, não é garantia que será bem-sucedido enquanto líder.

Então, essa teoria apresentava dificuldade na compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito (SIQUEIRA, 2008). Ademais, com os avanços na área de liderança, foi reconhecido que o líder poderia adquirir e modificar habilidades e atitudes através do aprendizado, uma vez que a liderança não é exclusivamente nata (FERREIRA, 2006). Por isso, aos poucos os estudiosos perceberam que, para os traços de personalidade de um líder ser importante, devem estar relacionados com a situação, assim, por mais qualidades que o líder tenha, o que o tornará eficiente é o seu comportamento (MELO, 2004). E tal ciência impulsionou o surgimento da Teoria Comportamental, estudada a seguir.

2.3.2 Teoria comportamental

Ensina Melo (2004) que a Teoria Comportamental despontou-se a partir da ideia que a produtividade, motivação e qualidade do desempenho dos colaboradores eram decorrentes da forma de como o líder se comportava e não de suas características pessoais. Robbins, Judge e Sobral (2010) salientam que essa teoria defende que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados e lembra que vários estudos foram desenvolvidos dentro dessa perspectiva, como os vistos abaixo.

Uma pesquisa desenvolvida pela Universidade Estadual de Ohio buscou identificar dimensões independentes do comportamento do líder, chegando a duas destas: estrutura de iniciação, que representa a capacidade que o líder tem de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos; consideração, a qual se refere à capacidade que o líder possui de manter a confiança mútua, respeito às ideias e sentimentos dos funcionários. Esta pesquisa entendeu que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração geralmente têm resultados positivos.

Outro estudo da Universidade de Michigan também teve como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o

desempenho eficaz, apontando para: liderança para o funcionário, característica o líder que enfatiza as relações interpessoais e apresenta interesse pessoal nas necessidades das equipes; liderança para a produção, própria do líder que valoriza os aspectos técnicos e práticos do trabalho e a execução das tarefas. A partir disso, os pesquisadores consideraram favorável o comportamento dos líderes orientados para os funcionários, uma vez que essa liderança estava associada a uma maior produtividade do grupo e maior satisfação com o trabalho.

Melo (2004) lembra que as conclusões dos estudos da Universidade de Michigan e Ohio guardam estreita sintonia entre si, uma vez que as duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos. E as conclusões de tais estudos trouxeram uma contribuição significativa para a compreensão da liderança dentro das organizações. Também dentro da Teoria Comportamental, Blake e Mouton desenvolveram a Grade Gerencial, a qual pode representar até 81 estilos diferentes de liderança. Os autores dessa representação gráfica propuseram essa grade com base nos estilos, preocupado com as pessoas e preocupado com a produção (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Explica Melo (2004) que, no plano cartesiano, o eixo x representava a preocupação do líder com a produção, enquanto o eixo y a preocupação com as pessoas. Cada eixo foi dividido em 09 pontos, de forma que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos gerenciais que combinassem a orientação do líder para a produção e pessoas. Conforme os autores, o estilo ideal é representado pelo 9.9, por dedicar igual atenção às duas dimensões.

A figura abaixo sintetiza os três estudos citados, que foram desenvolvidos com intenção de identificar comportamentos específicos que diferenciam os líderes dos liderados.

Enfoque:	Teoria:	Fatores:
COMPORTAMENTAL	Estudo da Universidade Estadual de Ohio	Estrutura Inicial – probabilidade de o líder definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca de realização de metas. Consideração – confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos.
	Estudos da Universidade de Michigan	Orientação para a produção – enfatiza o trabalho e a realização de tarefas. Orientação para o empregado – enfatiza relações interpessoais (apoio, orientação e facilitação).
	Grade Gerencial de Blake e Mouton Matriz 9 x 9	Eixo X, preocupação do gerente com a produção . Eixo Y, preocupação do gerente com as pessoas .

Quadro 2 - Principais estudos na perspectiva da teoria comportamental
Fonte: Ferreira (2006).

Já pesquisadores da Finlândia e da Suécia têm questionado se há mesmo apenas duas dimensões capazes de capturar a essência do comportamento de liderança, por entenderem que, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, buscando novas ideias e gerando mudanças. Esses estudiosos defendem que os líderes com comportamento orientado para o desenvolvimento têm funcionários mais satisfeitos e são reconhecidos por estes como mais competentes. Assim, os estudos dentro da perspectiva da Teoria Comportamental tiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. Porém, o reconhecimento não foi maior por desconsiderarem os fatores situacionais que influenciam o sucesso ou fracasso dos líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Desse modo, surgiu a Teoria Contingencial, vista abaixo.

2.3.3 Teoria contingencial

Segundo Ferreira (2006), a Teoria Contingencial ou Situacional foi motivada pela percepção de que a mudança no contexto em que a liderança era exercida requeria a adaptação das habilidades dos líderes a essa dinâmica. Complementa Melo (2004) que a evolução dos estudos sobre liderança apontou para a necessidade de se considerar os fatores situacionais como determinantes para o sucesso de um líder.

A partir da metade do século XX, a liderança passou a ser vista como o resultado da relação existente entre o líder e os colaboradores, passando a entender que não é a posse de certos traços que contribui para o sucesso dos líderes, mas a sua capacidade em comportar-se de acordo com as exigências das situações, surgindo, assim, a abordagem contingencial da liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Essa teoria originou-se dos estudos sobre a personalidade do líder desenvolvidos por Fiedler, a qual considera duas dimensões independentes do estilo do líder: orientado para a tarefa e orientado para relacionamento. Para Fiedler (apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), a eficácia da liderança depende da situação em que o grupo se encontra e do próprio líder. Portanto, considera fadado ao sucesso

qualquer programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização.

A teoria defende que não há um estilo de liderança melhor ou pior que outro, e que não há um comportamento do líder apropriado para todas as condições. Ou seja, o líder pode ter sucesso em algumas situações e falhar em outras, pois seu comportamento muda de uma situação para outra (FERREIRA, 2006). E, para aumentar a eficácia da liderança, pode-se mudar o líder para atender à situação ou modificar a situação para adequá-la ao líder. Como tal teoria entende que a liderança eficaz decorre do estilo do líder em interagir com o grupo e da situação, Fiedler enumerou três dimensões contingenciais que interferem na eficácia da liderança: relação em entre líder e liderados, representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder; estrutura de tarefa, expressa pela quantidade de procedimentos estabelecidos no trabalho; e poder da posição, isto é, o poder que um líder tem para contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumento salariais (LACOMBE, 2005). E, mediante essas dimensões, concluiu que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

Melo (2004) resume que o modelo de Fiedler reúne duas dimensões do comportamento do líder: orientado para a tarefa e orientado para o relacionamento, e três critérios situacionais: relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder de decisão. Apesar da maioria dos estudos que testaram a validade do modelo de Fiedler ter apontado uma conclusão positiva acerca deste, importa apresentar a ideia de outros autores igualmente importantes a respeito da Teoria Contingencial (Quadro 2).

Modelo	Autor	Caracterização
Fiedler	Fred Fiedler	<p>Conjuga duas dimensões ao comportamento do líder: orientação para tarefa e orientação para relacionamento, e três critérios situacionais : relação líder-membro(RLM), estrutura da tarefa(ET),e poder de posição(PP).</p> <p>Pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Assim seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não consegue mudar seu estilo para se ajustar a uma determinada situação.</p>

Caminho-objeto	Robert House	<p>O trabalho do líder é ajudar seus seguidores a atingir suas metas e fornecer direção e/ou o apoio necessário para assegurar que sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização.</p> <p>O comportamento de um líder é aceitável pelos subordinados, na medida em que é visto por estes como uma fonte imediata de satisfação ou como um meio para satisfação futura. Assim, o comportamento do líder é motivacional, uma vez que torna a necessidade de satisfação do subordinado contingencial ao desempenho eficaz, e fornece treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz.</p>
Participação e Liderança.	Vroom e Yetton	<p>Relaciona o comportamento e a participação da liderança na tomada de decisão. Pressupõe que o líder possa ajustar seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa. O modelo original concebia cinco estilos básicos:</p> <p>1. Autocrático I- o líder soluciona o problema ou toma a decisão por si, usando quaisquer fatos que tenha em mãos.</p> <p>2 Autocrático II- o líder obtém a informação necessária de subordinados e decide então, ele mesmo, qual a solução do problema.</p> <p>3 Consultor I- o líder compartilha o problema com seus subordinados considerados relevantes, um a um, colhendo idéias e sugestões e toma a decisão sozinho.</p> <p>4 Consultor II- o líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão.</p> <p>5 Grupo II – o líder compartilha o problema e toma decisão em grupo.</p>

Quadro 3 - Modelos contingenciais de liderança

Fonte: Siqueira (2008, p. 221-222).

2.3.4 Teoria da troca entre líder e liderados

Essa teoria foi desenvolvida em 1973 por Graen, o qual defendia que as pessoas não recebem tratamento igual do líder, pois este estabelece uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados (denominado “grupo de dentro”), dando-lhes toda a confiança,

privilégios e uma parcela maior de atenção. Sobre isso, Robbins, Judge e Sobral (2010) corroboram que os líderes criam grupos “dos de dentro” e “dos de fora”, e avaliam o desempenho de seus subordinados de forma diferente conforme o grupo a que pertencem. Do mesmo modo, os colaboradores apresentam rotatividade e satisfação com o trabalho e superiores em níveis correspondentes ao seu grupo.

Bergamini (1994) refere que, nesta teoria, o papel desempenhado pelos liderados no processo de liderança passou a ser visto como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo, posto que, até então, os estudos dirigiam sua atenção apenas às características dos líderes. Então, a partir da Teoria da Troca entre Líder e Liderados, a variável percepção que os liderados possuem a respeito do líder foi considerada como importante na eficácia do exercício da liderança.

E a abordagem atual sobre a liderança deixa de lado os aspectos teóricos e as tentativas de enquadrá-la em uma ou outra teoria. Hoje, se reconhece que a liderança é atribuída, muitas vezes, formalmente a um indivíduo, sendo assim, não está no indivíduo. Muitos estudos foram desenvolvidos buscando analisar como se dá a relação do líder com seus colaboradores e conhecer as suas características e personalidades. E a maioria destes estudos refere-se a três estilos: autocrático, democrático e liberal.

2.4 Estilos de liderança

Novo, Chernicharo e Barradas (2008) lembram que o líder deve direcionar e conjugar esforço, no sentido de fazer convergir os interesses da organização e os objetivos desejados por sua equipe. Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não somente de características pessoais. Contudo, cada líder tem seu estilo de liderança, que é o padrão característico de comportamento que ele exibe no processo de exercer autoridade e tomar decisões. Qualquer que seja o estilo o líder dita o tom para os membros da empresa. Seu estilo é uma variável importante na determinação de quanto os funcionários estão comprometidos com a missão e os objetivos da empresa e vão se esforçar para implementarem suas estratégias (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O estilo de liderança reflete as qualidades e os atributos que distinguem uma maneira de liderar de outras, e como isso afeta a forma de atuação do líder na sua relação com os

liderados. É a maneira de agir por meio da qual o líder pode expressar sua marca pessoal, características e tendências particulares.

A Figura 3 resume as principais características dos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, os quais serão adiante descritos.

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder é aquele que determina as tarefas e suas prioridades.	Os membros tem liberdade para trabalhar, a divisão das tarefas é feita em grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas por este líder que detém a autoridade, paulatinamente, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	Toda atividade é discutida. Os passos para o alcance das metas do grupo são esquematizados e, o líder sugere opções para o grupo escolher uma atividade precisa de reflexão.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando lhe for solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão
Possui a característica de ser pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; mantém distância da equipe.	O líder possui características de ser "objetivo", baseia-se em fatos nos seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar.

Quadro 4 - Estilos de liderança
Fonte: Vedovello (2012).

2.4.1 Estilo autocrático

Davis e Newstrom (2004) esclarecem que líderes autocráticos mantêm de forma centralizada o poder e as responsabilidades. Neste contexto, são os líderes que tomam decisões e estruturam toda a rotina de trabalho para sua equipe, em troca espera que a mesma apenas faça sua parte conforme ele a definiu.

Ferreira (2006) esclarece que, no estilo autocrático, a autoridade fica centrada no líder, existindo uma preocupação maior com a tarefa em relação a quem a executa. Acrescenta Melo (2004) que o líder autocrático valoriza a hierarquia, o cumprimento de prazos, padrões estabelecidos pela empresa, ou seja, aspectos que dão rigor ao trabalho.

2.4.2 Estilo democrático

O líder democrático, ao contrário do autocrático, prima por um clima agradável para os colaboradores dentro da instituição, sendo assim, age influenciado por seus seguidores e consegue criar um clima de confiança mútua com seus liderados (FERREIRA, 2006). Para Melo (2004), este tipo de líder gosta de ouvir seus colaboradores, dá atenção, é compreensível, confiável, respeita as ideias dos outros e busca estimular a participação de todos.

Neste estilo, as decisões são tomadas de forma conjunta, após consulta dos subordinados, assim os líderes descentralizam a autoridade mediante ao encorajamento aos subordinados expressarem suas opiniões e ideias (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

2.4.3 Estilo liberal

Segundo Chiavenato (1999), o líder liberal permite total liberalidade nas decisões, não participando muito, inclusive, nas divisões de tarefas entre os colaboradores. Nas equipes lideradas por indivíduos com característica liberal, pode-se encontrar sinais claros de insatisfatória qualidade e produtividade, individualismo, desagregação, agressividade, e pouco respeito ao líder.

De acordo com Davis e Newstrom(2004), líderes liberais evitam assumir responsabilidades, são extremamente dependentes do grupo para resolução de problemas e cumprimento de objetivos. Para os mesmos autores, essa forma de liderar propicia que diferentes setores da organização criem objetivos cruzados o que pode gerar conflitos e quebra do bom funcionamento da empresa, e em virtude disso esse modelo não é muito utilizado.

2.5 Estudos correlatos

Com o intuito de fornecer subsídios e dar suporte teórico-prático ao estudo, foram realizadas pesquisas para averiguar estudos correlatos ao tema liderança. Neste contexto, foram consultados sítios de pesquisas científicas, bem como artigos da Fundação Getúlio Vargas, artigos localizados na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (IBICT), anais do ENANPAD 2011, ANPAD 2011, base de dados do SCIELO, e Revista de Administração (RAC). Nesta busca, foram encontrados 08 trabalhos referentes ao tema, os quais estão abaixo relacionados.

Título	Autor, Ano	Objetivos	Métodos	Resultados
Liderança Situacional em Gestão de Projetos: uma revisão da literatura.	Helen Silva Gonçalves Caroline, Maria Miranda Mota. 2010.	Verificar o grau de maturidade dos funcionários em uma empresa de projetos em TI. Confirmar pesquisas que indicam liderança situacional como mais apropriada para gerente de projetos.	Levantamento bibliográfico. Adaptação da ferramenta criada por Hersey e Blanchard, que medem a maturidade no trabalho e questionários com escala Likert.	Verificou que o processo de atribuição de estilos gerenciais não é fácil por envolver aspectos comportamentais, pois os líderes podem entender que os liderados estão em um grau de maturidade que ainda não se encontram. São necessárias mais pesquisas.
Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança.	Alexandre Marcelo Schneider 2005	Identificar a influência dos valores dos cooperativados na definição dos estilos de liderança.	Análise de conteúdo. Uso da escala Likert para verificar o papel do líder. Descrição dos quadrantes do grid gerencial.	A escolha do modelo de gestão sofre influências da institucionalização da cooperativa. Modelos seguem posturas e padrões baseados no relacionamento e não em fatores relacionados com a vida pessoal.

Título	Autor, Ano	Objetivos	Métodos	Resultados
Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança.	Antônio Rui Gomes, José Cruz 2007	Colaborar para a compreensão dos processos inerentes à relação líder e membros do grupo.	Levantamento bibliográfico e documental. Etapa descritiva exploratória	A pesquisa realizou uma explanação das semelhanças e diferenças entre os modelos de análise dos conceitos.
Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para a ascensão, promoção e salários.	Liliane Lima Santanna, Tatiane Paschoal, Eliane Elisabete Gosendo. 2012	Analisar a correlação Entre estilos gerenciais e ascensão no trabalho.	Pesquisa descritiva exploratória, quantitativa.	Destacou que o suporte da organização gera satisfação, mas que é preciso ações isoladas dos líderes e implantação de práticas que retribuam os esforços individuais.
A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.	Eduardo Davel, Hilkevier Machado.	O autor busca explorar o tema liderança e a nova dinâmica das organizações.	Não encontrado	Constatou que liderança e identificação se complementam E quanto mais sensível, mais tênue o limite entre esses dois fatores, maior será o relacionamento e mais fácil a inovação organizacional ocorrerá.
Percepção dos funcionários sobre Mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública.	Sérgio Gabriel Domingos, Elaine Rabelo Neiva. 2014	Verificar a existência de fatores que exercem influencia sobre mudanças organizacionais.	Pesquisa descritiva, com pesquisa de campo e análises quantitativas.	Identificou que órgãos públicos apresentam baixos índices no que diz respeito ao fator mudança, sendo que os colaboradores não percebem a existência desses fatores.
A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de	João Gilberto Vedovelho 2012	Averiguar a correlação entre estilos de liderança e fatores do clima organizacional.	Pesquisa descritiva, quantitativa e exploratória .	No cenário das MPE, a liderança transformacional é um caminho mais favorável para o sucesso. Contribui para melhoria dos relacionamentos inter-pessoais e desenvolve

Título	Autor, Ano	Objetivos	Métodos	Resultados
Campinas.				um ambiente de trabalho saudável.

Quadro 5 - Estudos correlatos

Fonte: Autora (2014).

3 Método

O presente capítulo pretende demonstrar o método desenvolvido para a realização deste trabalho, o qual permite compreender as técnicas elaboradas que viabilizaram a pesquisa. De acordo com Diedrich (2007), o método científico é composto por elementos que se caracterizam como quantificações e medidas capazes de levantar hipóteses com explicações e, assim, fazer previsões, deduções, que, após o levantamento, serão testadas por meio de experimentos a fim de se chegar a uma conclusão. A autora refere que não há um único roteiro para desenvolver uma pesquisa científica, pois esta exige inteligência, imaginação e criatividade, não é como uma receita de bolo, mas é essencial que abranja todas as etapas.

Neste contexto, Carvalho (2000) diz que a metodologia científica busca compreender ou explicar a realidade por meio de fatores que envolvem a existência do evento. Então, o conhecimento científico caracteriza-se por estar sempre em busca de possíveis causas que dão origem a esse evento.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso descritivo de caráter quantitativo, o qual tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma empresa do ramo de informática acerca dos estilos de lideranças presentes na mesma. Optou-se por realizar um estudo de caso, pois o mesmo é adequado para atender a finalidade da pesquisa visto que, segundo Vergara (1998) o estudo de caso é apropriado quando a pesquisa limita-se a poucas ou a uma unidade de análise, podendo ser um grupo de pessoas, uma família, comunidade ou empresas. Esta pesquisa é um estudo de caso simples, pois, trabalha-se apenas com uma unidade de análise, a empresa prestadora de serviços Órion.

É descritivo, pois, de acordo com Gil (2006), pesquisa descritiva procura analisar características de um determinado grupo de pessoas, fenômeno ou condições de habitação de seus habitantes. A pesquisa caracteriza-se ainda como quantitativa, sobre isso, Gil (2006) informa que o método quantitativo é caracterizado pelo uso das quantificações tanto na coleta

quanto no tratamento das informações, através de técnicas estatísticas, objetivando garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação e possibilita uma margem de segurança maior quanto às interferências. Sobre o uso do questionário, Roesch (1999) esclarece que este não é apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Ele é uma ferramenta de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, por isso, exige planejamento baseado no problema e plano de pesquisa.

No que tange ao procedimento, o presente trabalho classifica-se como pesquisa de campo. Para Diedrich (2007, p.112), a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem, na coleta de dados e no registro de variáveis. Entrevista, questionários e formulários são recursos comuns para a coleta”. Trata-se ainda de uma pesquisa de corte-transversal, pois envolveu a coleta de dados da amostra representativa da população em uma única ocasião, sendo a concepção mais utilizada em pesquisas organizacionais (MALHOTRA, 2004).

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa foi representada pelos colaboradores da empresa Órion, a qual presta serviços no ramo de informática e está situada no município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul.

3.2.1 População e amostra

De acordo com Malhotra (2004), população pode ser definida como o agregado de indivíduos ou elementos que compreendem o universo da pesquisa e possuem características semelhantes ou particularidades em comum. Enquanto que amostra é uma parcela representativa desta população.

Neste trabalho, a população correspondeu ao número total de funcionários da empresa Órion, enquanto que a amostra foi representada por 30 funcionários da matriz da referida empresa.

3.3 Instrumento de coleta

Para realização da pesquisa, foi utilizado como instrumento o questionário sugerido na Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais criada por Melo(1999). Os colaboradores da empresa Órion foram convidados a responder um questionário (APÊNDICE A) contendo dezenove questões de múltipla escolha, assinalando com um “x” o item que corresponde ao comportamento de sua chefia imediata. Para tanto, foi utilizada uma escala de 5 pontos, em que: 1=nunca age assim, 2=raramente age assim, 3= ocasionalmente age assim, 4=frequentemente age assim, 5= sempre age assim.

E, a fim de levantar o perfil dos colaboradores, foi aplicado um questionário de múltipla escolha, com questões que se referiram ao gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de empresa e remuneração (APÊNDICE B).

3.4 Procedimento de coleta de dados

Os questionários foram aplicados no mês de setembro de 2014, em uma data previamente definida e agendada com a responsável do setor de Recursos Humanos da empresa Órion.

Como alguns colaboradores prestam suporte técnico fora da empresa, nem todos estiveram presentes no momento da aplicação do questionário. Em virtude disso, 7 colaboradores não responderam o instrumento de pesquisa, restando 23 colaboradores na amostra deste estudo.

3.5 Análise de dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados através de cálculos estatísticos com o apoio do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Para precisar a confiabilidade das escalas, foi utilizado Alfa de Cronbach (α); na análise da existência de conflitos e verificação dos índices de satisfação, foram utilizadas comparações entre médias a partir do teste ANOVA e, para avaliação da normalidade da distribuição dos dados, foi aplicado o teste K-S (Kolmogorov e Smirnov). Por fim, para verificar a relação entre as variáveis, foi empregada a análise de regressão linear, considerando o índice de significância estatística de 5% ($p < 0,05$), o que permite uma confiança de 95% em relação às conclusões do estudo.

4 Descrição e análise dos resultados

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção dos colaboradores da empresa Órion quanto aos fatores que definem o foco da liderança, os quais são: fator relacionamento, fator tarefa, ou fator situacional, sendo os resultados apresentados abaixo, logo após a contextualização da empresa.

4.1 Histórico da empresa Órion

O Grupo Órion é composto pela união de 3 empresas, sendo a sede situada na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, e as filiais no estado de Santa Catarina, uma na cidade de Camboriú e a outra em Chapecó. O Grupo atua a mais de dez anos no mercado no setor de comércio e serviços, atendendo mais de 1.000 clientes em mais de 200 cidades do País.

Trabalha com venda de acessórios de informática, comercialização de equipamentos reprográficos, remanufaturas, venda e recargas de cartuchos e tonners. Porém seu foco principal encontra-se na locação de impressoras, copiadoras e multifuncionais com sistemas modernos. O Grupo Órion tem como Visão ampliar a marca para tornar-se referência no sul do País nos serviços oferecidos. Sua Missão é oferecer soluções através de produtos inovadores e eficientes. E dentre seus Valores, destacam-se responsabilidade com o cliente, responsabilidade sócio ambiental, transparência, desenvolvimento e qualidade nos serviços prestados.

4.2 Caracterização da amostra

Na primeira etapa da pesquisa, foi aplicado um questionário que possibilitou traçar o perfil dos colaboradores da empresa estudada, cujo resultado é representado abaixo.

A Figura 4 apresenta o gênero dos colaboradores da empresa Órion.

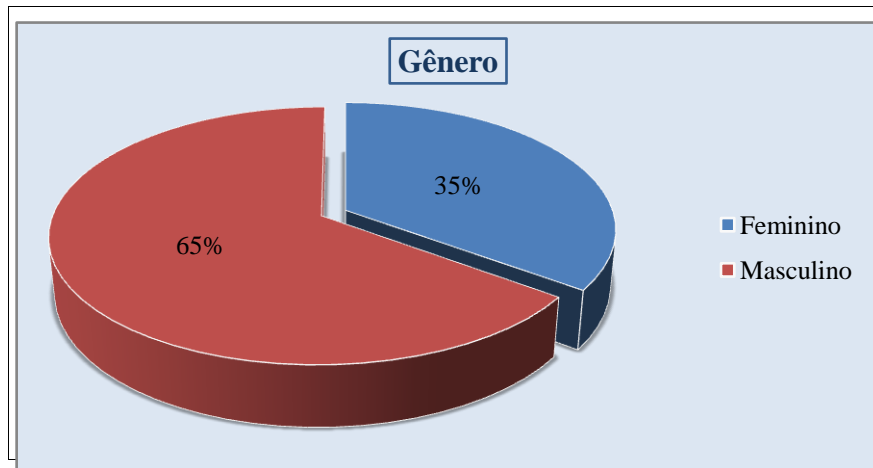


Figura 1 - Gênero dos colaboradores
Fonte: Autora (2014).

Na Figura 4, evidencia-se que 65% dos colaboradores respondentes são do gênero masculino e apenas 35% do gênero feminino. Esses dados corroboram tendências e estatísticas que mostram que, em empresas ligadas à informática, a maioria dos integrantes são homens.

Adiante, a Figura 5 apresenta a faixa etária dos colaboradores da empresa em estudo.

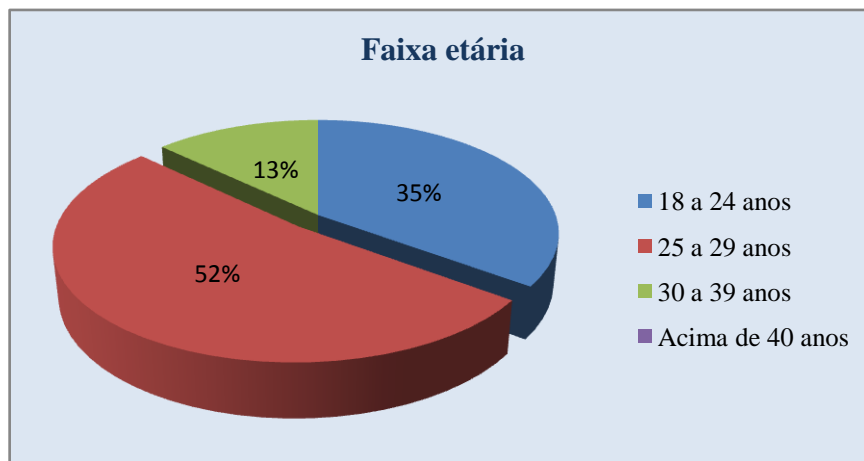


Figura 2 - Faixa etária dos colaboradores
Fonte: Autora (2014).

Mediante a Figura 5, nota-se que a maioria dos colaboradores está na faixa etária entre 25 a 29 anos, com um percentual de 52 pontos. Entre 18 a 24 anos, estão 35% dos respondentes. A faixa etária de 30 a 39 anos soma 13% e a opção mais de 40 anos de idade não obteve nenhuma resposta. Com base nesses dados, verifica-se que a maioria dos colaboradores é jovem, o que torna ainda mais essencial um bom desenvolvimento da

liderança a fim de organizar e nortear pessoas que, em virtude da pouca idade, possam se mostrar inseguras ou indecisas em situações críticas.

A próxima figura mostra o nível de escolaridade dos pesquisados.

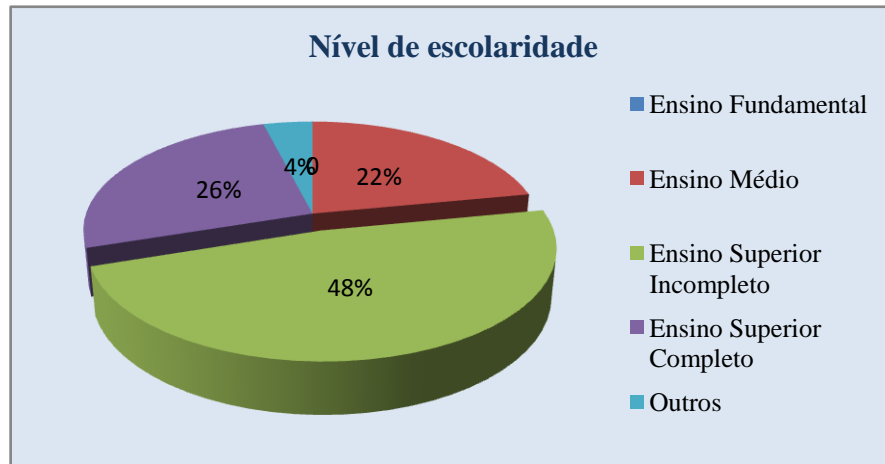


Figura 3 - Nível de escolaridade

Fonte: Autora (2014).

Quanto ao nível de escolaridade, a Figura 6 mostra que quase a metade dos colaboradores, com expressivos 48%, tem curso superior incompleto, enquanto que 26% já possuem ensino superior completo, o que demonstra que a empresa Órion não foge à regra geral de mercado que imprime a necessidade da constante busca por conhecimento e aperfeiçoamento.

Adiante, apresenta-se o tempo de serviço dos colaboradores na empresa Órion.

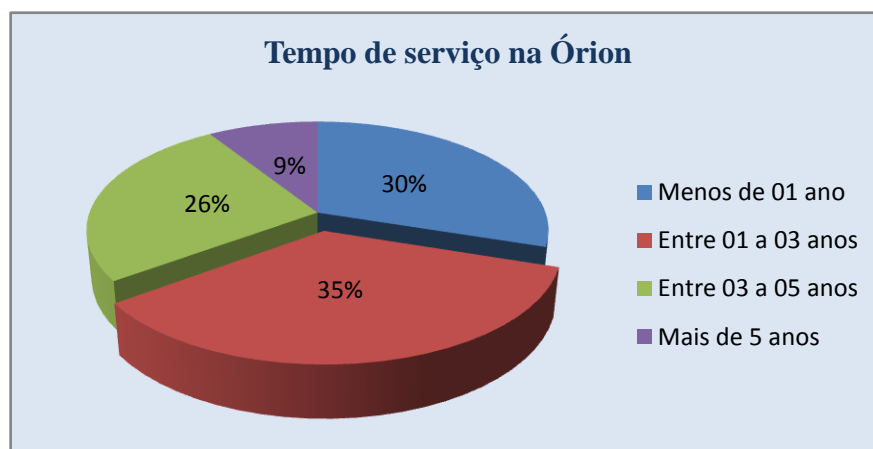


Figura 4 - Tempo de serviço na empresa

Fonte: Autora (2014).

Na Figura 7, nota-se que a maioria dos colaboradores que responderam à pesquisa está na empresa Órion entre 1 e 3 anos. Também é expressivo o número de colaboradores que estão de 3 a 5 anos. E, analisando o tempo de existência da empresa, considera-se alto o percentual dos respondentes que têm há 5 anos, mostrando que os colaboradores permanecem por um longo período na empresa em estudo, o que pode ser influenciado em parte pelo estilo de liderança encontrado nesta.

A Figura 8 apresenta o perfil da remuneração dentro da empresa.

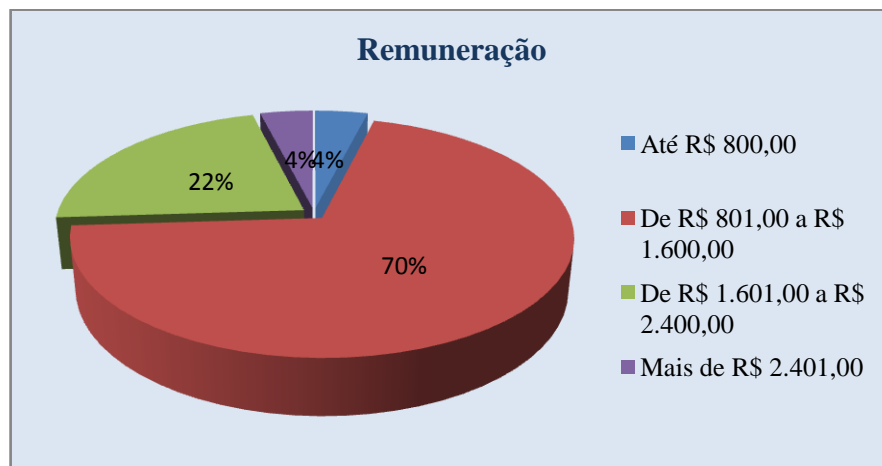


Figura 5 - Remuneração
Fonte: Autora (2014).

Foi constatado por meio do questionário que a remuneração dos colaboradores da empresa Órion é de até R\$800,00 para 4% dos respondentes; entre R\$801,00 e R\$ 1.600,00 para a maioria destes (70%); entre R\$ 1.601,00 a R\$ 2.400,00 para 22% dos entrevistados e mais de R\$ 2.401,00 para 4% deles.

Estes dados mostram que é possível progredir dentro da empresa, considerando as diferentes faixas salariais.

4.3 Análise e interpretação dos resultados

Para avaliação de confiabilidade das escalas, houve a utilização do Alfa de Cronbach(α), onde o escore geral encontrado para EAEG foi de 8,10, sendo bastante próximo do índice máximo de validação da escala, que é de 09, visto que é a média das 3 dimensões.

Assim, na avaliação das dimensões, notou-se uma proximidade considerável com os índices apurados na validação dos dados (SIQUEIRA, 2008), conforme quadro a seguir:

Alfa de Cronbach	N de elementos
810	9

Tabela 1 - Análise de confiabilidade da escala
Fonte: Autora (2014).

De acordo com Siqueira (2008), para fazer a interpretação dos dados, deve-se considerar que, quanto maior a média, mais acentuada é a percepção do comportamento do gestor pelo colaborador. Considerando que o instrumento utiliza uma escala de 01 a 05, resultados superiores ao ponto médio indicado pelo desvio típico (03) apontam para o estilo gerencial que deve ser classificado como: voltado ao relacionamento, tarefa ou situacional.

A partir deste critério, obteve-se o resultado visto abaixo.

Liderança Direcionada	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio típico.
FatorRelacionamen to	23	28,11	40,56	35,5942	3,50718
FatorSituacional	23	11,25	16,25	13,9891	1,48186
FatorTarefa	23	15,83	25,83	20,7029	2,77705
	23				

Tabela 2 - Dados descritivos da EAEG
Fonte: Autora (2014).

A Tabela 4 apresentou o estilo de liderança que mais sobressaiu na pesquisa, sendo que, dentre os fatores relacionamento, situacional ou tarefa, a significância dos dados do desvio típico sinalizou para o fator relacionamento como predominante dentro da empresa Órion, o qual atingiu o ponto máximo 40,56 na tabela. De acordo com as respostas, o desvio típico maior foi de 3,50 para o fator relacionamento, enquanto os fatores, situacional e tarefa obtiveram pontuação menor: 1,48 e 2,77, respectivamente, o que não é considerável, pois o ponto médio é 03.

Ou seja, o estilo de liderança relacionamento foi o que se sobressaiu aos demais. A liderança voltada ao relacionamento com as pessoas é bastante positiva, porque consegue

extrair o que cada colaborador tem e estimula o grupo na realização da tarefa. Nos dias atuais, esse é o tipo de líder mais visado pelas empresas, por conseguir conquistar a confiança do grupo e, assim, o melhor desempenho nas funções que exercem.

A Tabela 5 apresenta os dados descritivos quanto ao gênero.

Liderança direcionada		Suma de quadrados	gl	Média quadrática	F	Significância
Fator Relacionamento	Inter-grupos	17,607	2	8,803	,696	,510
	Intra-grupos	253,001	20	12,650		
	Total	270,608	22			
Fator Situacional	Inter-grupos	20,260	2	10,130	7,223	,004
	Intra-grupos	28,049	20	1,402		
	Total	48,310	22			
Fator Tarefa	Inter-grupos	31,040	2	15,520	2,239	,133
	Intra-grupos	138,624	20	6,931		
	Total	169,664	22			

Tabela 3 - Dados descritivos quanto ao gênero
Fonte: Autora (2014).

Quanto ao quesito gênero, com os dados da Tabela 5, foi possível verificar que existe diferença significativa no que diz respeito ao fator situacional, que obteve significância de 004. Esse resultado demonstra que homens e mulheres divergem em relação à predominância do estilo de liderança situacional, pois, conforme dados da tabela acima, as mulheres (inter-grupo) percebem mais, a existência do líder situacional. Com isso, constatou-se que homens e mulheres têm visão diferente sobre a forma de agir de seus líderes.

A tabela a seguir mostra os dados descritivos quanto à faixa etária/gênero.

Variável dependente	VAR002	(J)VAR002	Diferença de médias (I-J)	Erro típico	
				Limite superior	Limite inferior
			Limite inferior		
Fator Relacionamento	1,00	2,00	,35185	1,62340	
		3,00	-2,34259	2,40789	,342
	2,00	1,00	-,35185	1,62340	,831
		3,00	-2,69444	2,29583	,254
	3,00	1,00	2,34259	2,40789	,342
		2,00	2,69444	2,29583	,254
Fator Situacional	1,00	2,00	,73958	,54054	,186
		3,00	-2,15625(*)	,80175	,014
	2,00	1,00	-,73958	,54054	,186
		3,00	-2,89583(*)	,76444	,001
	3,00	1,00	2,15625(*)	,80175	,014
		2,00	2,89583(*)	,76444	,001
Fator Tarefa	1,00	2,00	1,13194	1,20166	,357
		3,00	-2,40972	1,78236	,191
	2,00	1,00	-1,13194	1,20166	,357
		3,00	-3,54167	1,69941	,050
	3,00	1,00	2,40972	1,78236	,191
		2,00	3,54167	1,69941	,050

Tabela 4 - Dados descritivos quanto à faixa etária/gênero
 Fonte: Autora (2014).

A Tabela 6 apresenta a análise das variáveis dependentes e correlaciona a faixa etária com o gênero. Neste demonstrativo, houve índice de significância apenas no fator situacional, em que homens (2) com idade entre 30 e 39 anos (3) enxergam mais a liderança como sendo voltada ao fator situacional, se comparado com a percepção das mulheres.

Nas demais situações, houve semelhança na percepção dos respondentes em relação ao fator liderança no cruzamento dos grupos gênero com faixa etária.

5 Conclusão e considerações finais

Cada vez mais as organizações procuram conhecer as diversas teorias e estilos de lideranças, uma vez que o papel do líder é transformar possíveis potenciais em realidade, identificando, desenvolvendo e utilizando-os em benefício das empresas.

Neste contexto, o presente trabalho procurou analisar qual o tipo de liderança se sobressai entre os colaboradores e supervisores da empresa Órion, que atua com a prestação de serviços no ramo de informática. E, para alcançar o objetivo proposto, foi aplicado um questionário validado por Melo (2004), com base no modelo contingencial de Fiedler e na sua Escala de Avaliação de Estilo Gerencial. Então, através desta pesquisa, buscou-se verificar se os líderes da empresa em questão são voltados ao fator relacionamento, situacional ou tarefa.

A partir dos dados obtidos mediante o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, chegou-se à conclusão que a maioria (40%) dos colaboradores da empresa Órion tem a percepção de que seus líderes agem direcionados ao fator relacionamento. Em uma análise mais detalhada, constatou-se que o gênero feminino e os colaboradores do gênero masculino da faixa etária entre 30 e 39 anos possuem uma percepção relativamente alta que sua liderança age de acordo com o fator situacional. Este fato é explicado pelas diferentes percepções que são oriundas de vivências, cultura e valores individuais.

Constatou-se ainda que a empresa em estudo, não trata com diferenciação os termos líderes e supervisores. Assim, os supervisores são considerados líderes dentro da organização, porém, sem grande conhecimento da importância e influência do papel do líder no desenvolvimento de funções e alcance de objetivos, ou seja, no engajamento da equipe e harmonia da organização em geral.

Conforme exposto, por meio da aplicação da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, foi possível atingir o objetivo geral do trabalho de verificar os estilos de líderes encontrados na empresa estudada. Da mesma forma, alcançaram-se os objetivos específicos, os quais eram: realizar um levantamento teórico da literatura vigente sobre o termo liderança, apresentar um estudo empírico baseado nas dimensões da liderança contingencial de Fiedler através da escala desenvolvida por Melo, e verificar qual o estilo de liderança que predomina na empresa Órion, sendo apontado como preponderante o fator relacionamento.

5.1 Implicações gerenciais

No Brasil, o setor de serviços está entre os que mais crescem ano após ano e o Estado do Rio Grande do Sul não foge à regra. É neste contexto que as empresas precisam atentar para a importância do planejamento e eficiência de seus serviços, coisas que só serão alcançadas por meio de preparo de suas equipes e união das pessoas envolvidas no processo.

Entra neste cenário o líder, com o papel fundamental de unificar as pessoas em prol da organização, pois ele é o elo entre a alta administração e os empregados operacionais.

Ao mesmo tempo em que tem crescido as discussões sobre a importância das pessoas como base para o desenvolvimento de qualquer empresa e que é preciso cada vez mais dar atenção e procurar compreender o universo corporativo para, então, promover melhorias gerais, nota-se que muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, ainda manifestam resistência ou descaso com esta questão.

Neste sentido, o presente trabalho buscou abordar o tema da liderança e fornecer conhecimentos que possam auxiliar a empresa a familiarizar-se com o assunto. Ao proporcionar à empresa analisada o conhecimento do estilo de liderança que predomina nesta, há a possibilidade que ela possa rever algumas práticas ou implementar outras na direção de seus objetivos. Assim, o trabalho, ao expor a análise dos dados obtidos e mostrar o estudo conceitual feito sobre o tema, dará mais base e suporte para a empresa começar a trabalhar a liderança como aliada ao desenvolvimento organizacional.

Isso porque, como muitas empresas de pequeno porte, a prestadora de serviços Órion não possui técnicas de desenvolvimento de lideranças, sendo o próprio termo pouco usado nesta. Desta forma, com o conhecimento que foi proporcionado com o trabalho desenvolvido na empresa e sua base teórica, esta poderá iniciar uma nova fase em relação ao modo de atuar no sentido da liderança, facilitando o processo de crescimento que é consequência, devido à demanda do setor de serviços.

5.2 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Dentre as limitações para o alcance de seus objetivos, o presente estudo encontrou o pequeno número de colaboradores que trabalham na empresa estudada. Com isso, não foi adequada à análise e aplicação de questionários por setores, visto que alguns desses possuem apenas 3 colaboradores. Preferiu-se, então, fazer uma análise geral da empresa e avaliar conjuntamente todos os setores.

Outro fator que dificultou a pesquisa foi o fato da empresa em questão não ter familiaridade com o termo liderança, uma vez que, em cada setor, encontra-se um supervisor, para o qual os demais funcionários se reportam conforme suas necessidades, mas que possui pouco sentido de liderança, pois a empresa Órion não adota práticas voltadas ao desenvolvimento de líderes e avaliação dos mesmos.

Como sugestão para pesquisas futuras, menciona-se a possibilidade de relacionar o tema liderança e os estilos encontrados no ambiente de pesquisa com outras variáveis organizacionais como comportamento organizacional, rotatividade, motivação, entre outras. De acordo com estudos já feitos, estes termos possuem grande proximidade ou, até mesmo, um pode influenciar o outro. Assim, a pesquisa poderá ser mais aprofundada e oferecer mais respostas por correlacionar fatores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BENNIS, W. G. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BIEHL, K. A. Gestão de pessoas. In: LAIMER, C. G. (Org.). *Gestão das organizações*. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012. p. 59-76.
- BITENCOURT, C. C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOURT, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARVALHO, Alex. O que é Metodologia Científica. *et al.* Aprendendo Metodologia Científica. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.
- CHIAVENATTO, I. *Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, W. J. *Comportamento Humano o Trabalho*. Tradução BERGAMINI, Cecilia Whitaker; ROBERTO, Coda. São Paulo: Pioneira Thomson, Learning, 2004.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. *A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas*, 2001. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/rac_vol_05_n_03_frames.html>. Acesso em: 17 set. 2014.
- DIEDRICH, M. M. *Bê-a-Bá da Metodologia de Trabalhos Acadêmicos e Científicos: uma orientação prática a alunos de graduação e de pós-graduação*. Passo Fundo: Ed. Imed, 2007.
- DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. *Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública*, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552014000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 25 set. 2014.
- DUTRA, J. S. (Coord.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- DRUCKER, F. P. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999

- FAVA, L. R. *O valor do conhecimento e do reconhecimento*. Disponível em: <<http://favaconsulting.com.br/conhecimento-e-reconhecimento/>>. Acesso em: 18out. 2014.
- FERREIRA, G. M. M. F. *A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional*. Natal, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2006
- GOMES, A. R.; CRUZ, J. *Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança*, 2007. Disponível em: <pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1678-51772007000300008>. Acesso em 09 out. 2014.
- GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. *Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura*, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em: 08 out. 2014.
- GRUBER, L. S. *Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*. Curitiba, 2001. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAITLAND, I. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel, 2000.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*/Naresh Malhotra. tradução LAURA Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação de estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista de psicologia: organizações e trabalho*, Santa Catarina, v. 4, n. 2, p. 31-60, jul./dez., 2014.
- MELO, E.A.A. *Comportamento gerencial: levantamento de percepção*. Brasília. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Trabalho apresentado na disciplina Métodos de Pesquisa em Psicologia, 1999.

- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, set./out., 2012.
- SCHNEIDER, M. A. *Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança*, 2005. Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4959/000507102.pdf?>> Acesso em: 08/10/2014.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre. Artmed, 2014.
- SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V.A. R. *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem estar psicológico e bem-estar no trabalho*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2008.
- SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- STEPHEN. B .Hulley.et al. *Delineamento da Pesquisa Clínica: uma abordagem epidemiológica*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. In: INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Gestão de pessoas*. Brasília: 2006.
- VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VEDOVELLO, J. G. *A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de Campinas*. Campo Limpo Paulista, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2012.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WRIGHT, P.; KROLL J. M.; PARNELL.J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ESTILO DE LIDERANÇA

Esta pesquisa de cunho acadêmico é parte integrante do projeto de conclusão de curso em Administração da Faculdade IMED. Tem como finalidade estudar os estilos de lideranças encontrados na presente empresa. Desde já agradeço sua disponibilidade e atenção. O tempo de aplicação é livre, porém, estima-se que o instrumento possa ser respondido em torno de 10 minutos.

A seguir você encontrará itens que descrevem os comportamentos apresentados pela sua chefia no dia a dia de trabalho. Verifique cada descrição e indique o quanto ela corresponde à forma de agir de sua chefia imediata. Responda assinalando com um “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, abaixo de cada frase.

1Nunca age assim	2Raramente age assim	3Ocasionalmente age assim	4Frequentemente age assim	5Sempre age Assim
------------------	----------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca a trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação(hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para a realização da tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERFIL DA AMOSTRA

1- Gênero:

- 1) Feminino
- 2) Masculino

2- Faixa etária:

- 1) 18 a 24 anos
- 2) 25 a 29 anos
- 3) 30 a 39 anos
- 4) Acima de 40 anos

3- Nível de escolaridade:

- 1) Ensino fundamental completo
- 2) Ensino médio completo
- 3) Ensino superior completo/andamento
- 4) Outro. Qual _____

4- Há quanto tempo trabalha na empresa:

- 1) Menos de 1 ano
- 2) De 1 a 3 anos
- 3) De 3 a 5 anos
- 4) Mais de 5 anos

5- Remuneração:

- 1) Até R\$ 800,00
- 2) De R\$ 800,00 a R\$ 1.600,00
- 3) De R\$ 1.601,00 a R\$ 2.400,00
- 4) Mais de R\$ 2.401,00