

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA

FACULDADE AMADEUS - FAMA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EVERTON COELHO BARRETO

**OS LÍDERES E SUAS INFLUÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO.**

**Aracaju – SE
2016**

EVERTON COELHO BARRETO

OS LÍDERES E SUAS INFLUÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Relatório final apresentado à Faculdade Amadeus como conclusão de curso para obtenção do título de Especialista em Administração,

Orientador: Prof. M Sc. Cleriston S. Silva

**Aracaju – SE
2016**

EVERTON COELHO BARRETO

**O LÍDER E SUAS INFLUENCIAS NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO.**

Relatório final, apresentado à Faculdade Amadeus, como conclusão do curso para obtenção do título de Especialista em Administração.

Aracaju, 30 de Novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. M Sc. Cleriston Santos Silva

Afiliações

Prof. (Nome do professor avaliador)

Afiliações

Prof. (Nome do professor avaliador)

Afiliações

Dedico o meu TCC para todos aqueles que fizeram do meu sonho uma realidade, me proporcionando forças para que eu não desistisse de alcançar o meu objetivo. Muitos obstáculos foram impostos para mim, durante esses últimos anos, mas graças a Deus, que me proporcionou muita saúde, força e coragem eu não fraquejei. Obrigado por tudo família, professores, amigos e colegas.

RESUMO

No meio de um cenário corporativo, os processos de mudanças são cada vez mais constantes. Com isso, as habilidades de liderança se tornam imprescindíveis e passa a ser um diferencial nas organizações. Nesse contexto, o papel do líder de manter sua equipe motivada e comprometida com os objetivos da empresa é fundamental na busca incessante do autodesempenho. Mesmo a motivação sendo intrínseco ao ser humano, o líder exerce influência na motivação de sua equipe, uma vez que ele é o responsável pelas metas, objetivos e pelo clima organizacional da empresa. Sendo assim, as atitudes negativas dos líderes podem causar vários tipos de reações em seus liderados. Dependendo do tipo de atitude negativa que o líder apresenta, pode-se afetar, significativamente, as operações da empresa, aumentando as despesas, diminuindo o faturamento e causando grande prejuízos as organizações. Levando em consideração este contexto, o objetivo desse trabalho é demonstrar como as atitudes negativas dos líderes podem impactar nas organizações, bem como identificar as principais atitudes negativas dos líderes e que maneira elas impactam nos liderados e nas organizações. A realização desse trabalho, se deu através de pesquisa bibliográfica, artigos acadêmicos e pesquisa de campo, com aplicação de um questionário com 09 questões. Com o resultado da pesquisa foi possível identificar o tipo de liderança que predomina nas três agências de correios pesquisadas.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Atitudes. Impacto.

ABSTRACT

In the mid of a corporate scenario, change processes are increasingly constant. Thus, leadership skills become essential and becomes a difference in organizations. In this context, the leader's role to keep your team motivated and committed to the company's goals is critical in relentless pursuit of self-performance. Even the motivation is intrinsic to the human being, the leader influences the motivation of his team, since he is responsible for the goals, objectives and the organizational climate of the company. Thus, the negative attitudes of leaders can cause various types of reactions they lead. Depending on the type of negative attitude that the leader present, can significantly affect the company's operations, increasing costs, reducing revenues and causing great harm organizations. Taking this context into account, the purpose of this paper is to demonstrate how negative attitudes of leaders can impact organizations, as well as identify key negative attitudes of leaders and how they impact leaders and organizations. The accomplishment of this work was done through bibliographical research, academic articles and field research, with application of a questionnaire with 09 questions. With the result of the research it was possible to identify the type of leadership that prevails in the three post offices surveyed.

Keywords: Leadership. Motivation. Attitudes. Impact.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1- ATITUDES NEGATIVAS DO LÍDER E SUAS CONSEQUÊNCIAS.	22
FIGURA 1- PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW	29
GRÁFICO 1- GÊNERO	33
GRÁFICO 2- PERCEPÇÃO SOBRE AS ATITUDES	34
GRÁFICO 3- ESTILO DE LIDERANÇA	36
GRÁFICO 4- FATORES IMPORTANTES NO TRABALHO.....	37
GRÁFICO 5- ATITUDES QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO.....	38
GRÁFICO 6- CARACTERÍSTICA DO LÍDER.....	39
GRÁFICO 7- PROCEDIMENTOS DO LÍDER	40
GRÁFICO 8- COMPORTAMENTO DO LÍDER	41

SUMÁRIO

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	9
2 CAPÍTULO – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	11
2.1 Contexto Histórico.....	11
2.2 Desenvolvimento.....	13
2.3 Estilos de Liderança.....	20
2.4 Líder e Motivação.....	23
2.5 Motivação sob a ótica da teoria de Maslow.....	27
3 METODOLOGIA	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	
ANEXO	
QUADRO 01 – Atitudes negativas do líder e suas consequências	

1 INTRODUÇÃO

Devido às constantes ampliações e transformações nos ambientes e processos das organizações, os pesquisadores passaram a analisar fenômenos que pudessem impactar de forma negativa e positiva nas empresas. A queda das fronteiras comerciais gerou impactos significativos nas organizações. O mercado de produção e consumo vem promovendo importantes mudanças na estrutura comercial. Isso se deve ao fato do aumento acirrado da competitividade. Um novo mercado surge: O mercado do conhecimento, onde as organizações intensificam a cobrança de conhecimentos e habilidades para os seus colaboradores.

A globalização das atividades econômicas nos remeteu a uma nova forma de organização social, que tem como características a comunicação em rede, individualização das atividades, flexibilidade e insegurança. Com isso, as empresas passam a cobrar com mais veemência em relação às atitudes de seus colaboradores. Nesse sentido, evidencia-se o papel do líder. Que para atender as expectativas da organização deve desenvolver habilidades técnicas e habilidades interpessoais, caso contrário, não terá êxito na condução dos seus liderados.

Destacando assim, a importância da atitude do líder para manter a motivação e conservar um ambiente saudável de trabalho em equipe. A gestão de pessoas passa a ser um grande diferencial competitivo no âmbito organizacional e, em decorrência desse fato, cresce consideravelmente a preocupação das organizações com o desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores.

Assim sendo, é de fundamental relevância que a empresa invista em pessoas. Evidenciando as atitudes do líder, que, como tal, é dele a atribuição de manter motivado cada membro da sua equipe, fazendo com que seja provocado um motivo de geração de ação para resolver os problemas e desafios organizacionais de forma coesa e criativa em prol do alcance dos objetivos almejados.

Com essa perspectiva, cobra-se dos recursos humanos, mais comumente chamados de colaboradores das organizações, aptidão para trabalhar em grupo, para adaptarem-se as mudanças no tipo de atividades que deverá desempenhar, e praticar com atitudes acertadas a liderança. Assim sendo, o gerenciamento de pessoas se transformou em um quesito de competitividade e excelência.

Por conta desta constatação, surge o seguinte questionamento: Quais são os impactos que uma atitude negativa do líder pode trazer para os liderados e as organizações? Para responder esse questionamento, serão estudados os conceitos que serão pesquisados e aplicados no decorrer desse trabalho.

É importante enfatizar que esse trabalho contribuirá com os futuros gestores, que tenham como rotina o aprimoramento contínuo do comportamento, postura, habilidades e boas práticas na gestão de pessoas, principalmente nesse ambiente de incertezas e cheio de transformações e complexidades dos momentos atuais. Além de contribuir para incentivar outras pesquisas e revisões no intuito de disseminar o conhecimento nessa área abrangente e fascinante do comportamento humano. Nesse sentido, a figura do líder, existente desde o início das civilizações, passou a ser fundamental e exigida pelas empresas aos seus colaboradores.

Porém, sua principal contribuição consiste em alertar, com antecedência, as organizações sobre as atitudes inadequadas dos líderes para que possam atuar, tempestivamente, permitindo eliminar e/ou minimizar os prejuízos causados em decorrência de um comportamento negativo. Identificar essas atitudes indesejáveis permite que a organização corrija o líder de maneira que não cause maiores danos nos processos operacionais, contribuindo com a permanência da organização no mercado em que está inserida.

Sendo assim, o objetivo geral desse trabalho é demonstrar como as atitudes negativas dos líderes podem impactar nas organizações. Já os objetivos específicos são de identificar as principais atitudes negativas dos líderes e de que maneira elas impactam nos liderados e nas organizações, bem como destacar a importância do líder na organização e enfatizar a importância da motivação e seus aspectos principais.

2 CAPÍTULO - LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O exercício da liderança pressupõe que os líderes, na direção, sirvam de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Isso é que revela a cultura, a necessidade de mudanças culturais e estimula as pessoas a buscarem a excelência.

A organização voltada para a excelência busca o engajamento de todos os líderes, para que eles possam sensibilizar todos os demais colaboradores da organização. As ações dos líderes devem conduzir ao estabelecimento e manutenção de relação com todas as partes interessadas, para obter o comportamento necessário de modo a concretizar os objetivos da organização.

2.1 Contexto Histórico

Desde os primórdios existe a liderança. O homem sempre foi em busca de maneiras organizacionais individuais e coletivas para atingir objetivos específicos e entendeu que toda ação demanda esforços, desse modo, era necessário que alguém desenvolvesse a capacidade de direcionar outras pessoas para executar essas ações a fim de atingir o objetivo almejado.

Nesse contexto, é correto afirmar, então, que em determinado grupo constituído, seja ele empresarial ou não, cada membro desempenha um papel próprio e nesse universo sempre há um personagem que exerce função imprescindível para que os objetivos do grupo sejam atingidos.

Segundo Borges (2009) há três milhões de anos, o perfil de liderança era do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. As civilizações, nessa época, não se fixavam à terra, o que as mantinha estáveis era a religião. Em uma sociedade rural, o líder era o dono de fazenda, que detinha a maior parte das terras, que lideravam seus empregados com repressão, dando origem aos líderes feudais.

Já na época que marcou a revolução industrial surgiu a figura do gerente e com ele um novo perfil de liderança mais pensante e analítico, mas concentrava as tomadas de decisões, não permitindo interferências do conhecimento ou da criatividade de seus liderados. Percebe-se, dentro desse cenário histórico, que, no ato de liderar, a predominância era da imposição: Eu mando e você obedece. Nesse

período, não se observava o desenvolvimento de liderança enquanto processos de mudanças, de aprimoramento e de ações transformadoras.

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. (ERVILHA, 2008, p.55).

Com o advento da globalização surgiu novas demandas por parte da sociedade e com isso novos modelos de trabalho tiveram que ser modelados e as organizações tiveram que quebrar paradigmas. Atualmente, existem modelos de lideranças que estão em equilíbrio entre as ações desenvolvidas para o alcance dos resultados e o desenvolvimento do capital intelectual, bem como nas vantagens encontradas na liderança democrática. O homem deixou de fazer parte das engrenagens da máquina, executando-as com movimentos repetitivos, acelerados e passou a ser um profissional livre para agir profissionalmente, com autonomia e responsabilidade com o foco na produção e nos resultados.

Desse modo, vislumbra-se uma visão empreendedora tanto para os líderes quanto para os liderados. Peter Druker, escritor, professor, consultor administrativo, admirado homem visionário e considerado o pai da administração moderna, enfatiza uma grande transformação no contexto da administração contemporânea.

Para sobreviver, a tantas e constantes adversidades, as organizações passaram a buscar diferenciais competitivos, valorizando o desenvolvimento do seu capital humano, focando, em especial atenção, na capacitação e formação de líderes, já que eles possuem capacidade de persuasão, influência para impulsionar a equipe na direção de um único norte, a fim de alcançar os objetivos traçados pela organização.

A influência é um tipo de influenciação entre pessoas, uma pessoa para influenciar a outra em função de relacionamentos existentes entre elas. (CHIAVENATO, 1994). Não é tão simples assim ser um bom líder em uma organização. Para que isso ocorra, ele terá que possuir um bom nível de persuasão

para tentar convencer o seu superior que as suas ideias são eficazes, ou seja, que suas ideias funcionarão dentro do contexto da organização e no ato de sua aplicabilidade.

2.2 Desenvolvimento

As empresas, são desafiadas a implementar uma cultura motivacional com o objetivo de fazer aflorar à capacidade profissional de seus colaboradores, visando utilizá-la no processo de atingir as suas metas e objetivos. Para que isso ocorra, o líder tem um papel fundamental para atingir o sucesso dessa cultura, e, isso, implica em muitas vezes nas atitudes que os líderes deixam transparecer e que afetam os seus colaboradores.

Muitas vezes, os líderes têm atitudes consideradas negativas pelos seus liderados e quase sempre não percebem. Portanto, a justificativa e motivação para realizar esse trabalho é mostrar as atitudes que os liderados consideram negativas e os impactos que essas atitudes causam nas organizações, pois esse comportamento pode desmotivar os colaboradores trazendo grandes prejuízos para a empresa.

É muito raro encontrar autores que façam uma relação minuciosa sobre atitudes da liderança e liderados, apenas se enfatiza a importância da liderança e o papel do líder. Por isso, esse trabalho será voltado as pesquisas no intuito de nos fazer entender, de forma clara e objetiva, os impactos causados pelas atitudes negativas dos líderes que podem prejudicar a organização em diversos aspectos, tais como: descontentamentos dos liderados, queda na produção, péssimo clima organizacional, alta rotatividade de funcionários, perda de talentos, transferência do conhecimento para a concorrência, aumento do absenteísmo, falta de interesse pela atividade executada, irritabilidade, insegurança, descontentamento.

A depender do tipo de comportamento negativo que o líder apresente dentro da organização, pode-se afetar, significativamente, as operações da empresa e destruir com o clima organizacional, causando desinteresse dos colaboradores e consequente aumento das despesas com diminuição do faturamento, proporcionando grandes prejuízos financeiros a organização e prejuízos emocionais

aos colaboradores. Para um bom desempenho e atingimento dos objetivos, o grupo deve estar voltado para a mesma direção.

Todos da equipe devem estar unidos e utilizando todo o seu potencial, ou seja, todos devem desempenhar as suas funções com a mesma motivação, sentindo prazer no desenvolvimento de suas atividades sempre confiando no líder e na sua organização. É papel de um líder transmitir essa confiança para os seus liderados, motivando-os e promovendo atitudes que possam capacitar a sua equipe para que juntos (líder e liderados) busquem os objetivos traçados.

No mercado atual, são várias as transformações que prejudicam, diretamente, na economia. E as organizações, para sobreviverem, necessitam do trabalho em equipe dos seus colaboradores, procurando construir um ambiente de respeito, compromisso e ética. Prática, essa, que depende, principalmente, da liderança e sua maneira de conduzir os liderados. As transformações têm sido impostas pelo avanço tecnológico, processo de globalização e competição acirrada no mercado de trabalho, que impõe nova forma de liderar e motivar as pessoas.

Os líderes do passado devem desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe. É notório que muitos líderes, ainda, não sabem como liderar, possuem a mentalidade de chefia (liderança do passado) que agiam com tirania. Líder tem que ser flexível, saber ouvir, se comunicar, dentre outras qualidades. A distribuição de tarefas é a principal característica do líder, pois significa dar oportunidades aos liderados e a chance de assumir responsabilidades e de participar das decisões e processos que requer criatividade nas empresas.

Outro fator importante, dentro da liderança, é o de manter a energia motivacional de seus liderados. Tarefa não muito difícil, mas que, por outro lado, é muito fácil desmotivá-lo. Deste modo, podemos afirmar que o processo de liderar é a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos para a organização.

Segundo Chiavenato (2006, p.23), O líder é a pessoa que direciona os seus colaboradores com eficiência e eficácia ao atingimento de determinados objetivos comuns. Os líderes necessitam perceber que seu papel mudou e como consequência o seu comportamento também precisa mudar. Portanto, o líder deve conhecer, substancialmente, a arte da formação e manutenção de equipes e desenvolver habilidades para trabalhar de forma harmoniosa com ela. As ambições, individuais, devem ser deixadas de lado e as vitórias devem ser partilhadas com o

grupo. As pessoas possuem qualidades com personalidades diferentes que agem de acordo com sua cultura, com suas necessidades e com as variáveis existentes no ambiente organizacional e os líderes não devem ignorá-las.

A motivação deve ser cultivada, diariamente, pois ela é o motor propulsor interno que leva à ação, é uma força que proporciona uma equipe a atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações. Constantemente, as organizações vêm exigindo novas habilidades dos seus gestores e os novos líderes, que são considerados polivalentes, têm que se adaptar com os constantes avanços tecnológicos e o imenso desafio de se manter atualizado diante de uma interminável avalanche de informações.

As pessoas são quem constituem as organizações, e elas possuem sentimentos, sonhos, percepções diferentes e estão sujeitas as ações do ambiente que influenciam, diretamente, na motivação, no relacionamento e no perfil de liderança, além de outras forças que motivam o comportamento do ser humano e consequente do grupo em que ela está inserida. Diante disso, a liderança é indispensável em qualquer tipo de organização humana, principalmente nas empresas.

Portanto, o líder deverá saber sobre a motivação humana e com a utilização de atitudes apropriadas conduzir os seus liderados. Os colaboradores têm sido cada vez mais valorizados nos dias atuais. Isso, porque a organização percebeu que se trata do maior ativo intangível que ela possui. Afinal, são as pessoas que executam os processos da organização, utilizando suas competências, conhecimento, habilidades e atitudes.

Possibilitando, desse modo, produtividade, competitividade, assim garantindo permanência no mercado consumidor. Com essa nova percepção, atrelada à era do conhecimento e do desenvolvimento, viu-se a necessidade de adotar comportamentos modernos, evidenciando a necessidade de lidar com o colaborador de maneira diferenciada para deixá-lo sempre motivado para o alcance dos resultados.

Segundo Robbins (2007, p. 400) “Líderes eficazes não permanecem com a mesma eficiência constantemente. A deterioração das habilidades é inevitável e passarão a ser obsoletas”. Como os negócios são impulsionados e direcionados pelas pessoas é de suma importância que as empresas vejam o desenvolvimento como um investimento e não como uma despesa.

Hunter (2006, p.18) fala que liderar é possuir habilidade de direcionar pessoas para executarem suas atividades, de forma voluntária, visando alcançar objetivos comuns, transmitindo confiança por meio de um caráter firme e forte.

Chiavenato (1994, p.137) diz que, liderança acontece em uma determinada situação e é iniciada por conversação entre indivíduos visando atingir os objetivos estabelecidos.

Tomando por base a definição acima, pode-se afirmar que isso significa exercer a liderança através da persuasão, convencimento, sensibilidade, carisma e não através da imposição. A conjuntura atual necessita de liderança que esteja aberta a aceitar responsabilidades e instigar alterações no ambiente da organização, influenciando os colaboradores a se dedicar-se por vontade própria para atingir os objetivos delineados.

Ervilha (2008, p.94) explica que liderar é persuadir e conduzir as pessoas, dentro de um cenário em que é identificado um objetivo claro e definido, para buscar o atingimento dos resultados desejados.

Bergamini (1997, p.105) relata que entre a liderança e a motivação, a partir de um período, específico, parecem estar definitivamente unidas, na teoria e na prática, por uma relação de causa e efeito. Ela diz, ainda, que a motivação é intrínseca, portanto, não é tarefa do líder motivar seus liderados, mas cabe ao líder mantê-los motivados. Esse argumento baseia-se na situação em que quando as pessoas conseguem um emprego novo, em geral, ficam esperançosas e cheias de expectativas e repletas de motivação.

Gardner (1990, p.17) diz que a liderança é um processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo induz um grupo a dedicar-se ao serviço pelo líder, compartilhado pelo líder e seus seguidores.

A liderança possui muitos pontos a serem abordados, é complexa e não tem uma receita exata.

Já Marinho e Oliveira (2005, p.26) indicam que ser líder é possuir competência e habilidades necessárias para se tornar diferenciado. Ser um líder competente se torna um desafio maior ainda.

Janda (1960, p.35) explica que a liderança é um tipo especial de relacionamento de poder definido pela concordância dos membros do grupo de que um membro tem o direito de ditar padrões de comportamento na posição daquele que dirige.

Segundo Jacobs (1970, p.232) liderança é um relacionamento entre pessoas na qual uma apresenta argumentos de modo a convencer os outros de que os seus resultados serão os melhores, caso se comporte de maneira sugerida ou desejada. Já Stogdill (1974, p.411) fala que liderança se inicia com a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.

Segundo Tannenbauns, Wheschler & Massarik (1961, p.24) liderança é influência pessoal exercida em uma determinada situação e dirigida através do processo de comunicação no sentido de atingir um objetivo específico.

A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal, ter discernimento para saber o momento certo de ser sangue-frio, racional e decisivo e o momento certo de ser sanguente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal (WHITE 2007, p.03).

De acordo com Chiavenato (2004, p.42) agindo assim as pessoas passam a ser parceiras das organizações que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados, uma vez que ninguém lidera uma pessoa para ficar no mesmo lugar, sem desafios.

A liderança engloba desejos de mudanças, onde todos se esforçam realizando ações para atingir essas mudanças. Uma organização para ter sucesso hoje, precisa de líderes eficazes. Os líderes possuem competências que permitem constituir um espaço ideal ao aumento da produção. Continua seu pensamento, dizendo ainda, que o líder deve permanecer sempre antenado nas suas atitudes, pois a depender do seu comportamento dentro da organização ele poderá desmotivar sua equipe.

Robbins (2002, p.304) define a liderança como a capacidade de influenciar pessoas em direção ao alcance de objetivos. Para qualquer que seja a finalidade a liderança ocorre quando alguém influencia outra em prol de atingir um desafio proposto. Bernardino (2006, p.114 e 115) explica que ser líder é dar exemplos para que os liderados entendam como se faz e se interessem repetidamente para realizar as tarefas no mesmo nível do líder ou até mesmo em nível superior. As pessoas são influenciadas olhando aquilo que o líder faz e não somente escutando aquilo que ele diz.

Já Paul Hersey (1986, p.105) relata que ser líder é uma ação capaz de influenciar uma pessoa ou um grupo para consecução de um objetivo dentro de uma

determinada situação. Na verdade, liderança consegue realização de objetivos através de pessoas. Em decorrência disto, o líder deve se preocupar com tarefas e com relações humanas. Este autor, fala, ainda, que para uma organização alcançar o sucesso, existe uma característica que a difere das organizações que amargam a derrota: uma liderança dinâmica e eficaz. (PAUL HERSEY 1986, p. 103).

Já Elton Mayo (1976, p.107) fala que os verdadeiros núcleos do poder, em uma organização, são as relações entre indivíduos que se desenvolvem dentro de um ambiente organizacional. Segundo a teoria das relações humanas a função primordial de um líder é a de facilitar os processos percorridos pelos seus liderados para o alcance dos objetivos, dando oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal para todos os envolvidos.

Liderança trata afinal de conjunto bem mais complexo de atitudes e habilidades. Mas descobrimos que é possível preparar as pessoas para desenvolver todo e qualquer potencial de liderança que possuam ao longo de cinco, dez ou quinze anos (JULIO; SALIBI NETO, 2002, p. 28)

Um líder para ser eficaz nas suas ações frente aos seus colaboradores deve garantir ferramentas para realização do objetivo, bem como a manutenção da união de seus membros. Os colaboradores são pessoas diferentes, portanto precisam ser tratados de forma diferente. O sucesso relativo ao alcance das metas depende do liderado, das variáveis situacionais e, principalmente, da eficácia nas aplicações das ações por parte do líder.

Para Hunter (2004, p.20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem suas mentes, corações, criatividade e excelência a serviço de objetivo, fazendo com que se empenhe ao máximo na missão proposta. Ele argumenta, ainda, que você não gerencia pessoas, você lidera pessoas.

A evolução do conceito da administração das organizações mostra que o sucesso ou fracasso de uma empresa estão diretamente ligados ao líder, uma vez que o papel dele é de motivar e orientar sua equipe a alcançar níveis elevados de produção, dando-lhes apoio e direção para o alcance das metas,

Segundo Chiavenato (2004, p.37) mais que motivar, o líder possui a capacidade de dirigir a atenção para um objetivo comum e ajustar os interesses individuais.

Quando falamos em Liderança o que vem à nossa cabeça é alguém que está à frente comandando (liderando algo, pessoas), alguém que esteja capacitado em lidar com os mais diversos gêneros de ser humano. Quem quiser ser líder tem que ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve servir (HUNTER, 2004, p. 57).

Algumas habilidades que trazem valor significativo para a liderança são: saber lidar com problemas rotineiros, receber críticas de seus superiores e transformá-las em orientações para passá-las, de forma construtiva, para seus colaboradores. Com isso, a liderança torna-se cada vez mais importante e induz os colaboradores a desempenharem suas funções com qualidade, comprometimento e profissionalismo, estimulando-os a executarem bem as suas atividades.

Portanto, podemos afirmar que liderança é a influência de uma pessoa sobre as demais do grupo com o intuito de alcançar um objetivo. A pessoa que se sobressai é o líder os demais são os liderados.

O líder é um administrador que volta suas ações para o desenvolvimento de seus liderados, incentivando a criatividade, o comprometimento, utilizando como ferramenta a delegação e sempre apoiando o seu liderado posicionando-se como um líder servidor. Essas atitudes levarão os seus liderados a ter confiança e, portanto, permitindo que as tarefas sejam executadas com celeridade, trazendo, por consequência, melhoria dos processos e lucratividade para a organização.

As atitudes positivas dos líderes extraem de seus liderados o que eles possuem de melhor, mas infelizmente nem sempre acontece dessa maneira. Muitos líderes, ainda, não perceberam isso e continuam demonstrando aos seus liderados atitudes negativas e que impacta de forma danosa nos resultados de sua equipe, trazendo descontentamento aos colaboradores.

2.3 Estilos de Liderança

A preocupação de muitos autores é definir estilo de liderança, sem levar em consideração os traços de personalidade dos líderes. Estilo de liderança é o padrão constante do comportamento observado no líder. Há uma diferenciação entre líder e estilo de liderança. Para Moscovici (1996, p.78) o líder é aquela pessoa que se destaca entre os demais e que é escolhida pelos membros de uma equipe para assumir uma posição de responsabilidade para direcionar e controlar determinada atividade, mais do que coordenar uma atividade, o líder coordena pessoas.

Somando-se a isso, ele é o principal responsável pelos resultados obtidos através de sua influência. O estilo de liderança se refere às atividades que o líder faz, ou seja, o estilo usado no seu comportamento para exercer a liderança. Os três estilos de liderança mais conhecidos são:

Liderança liberal ou *Laissez faire*: Indo mais a fundo, isso quer dizer: deixar ir, deixar fazer. Nesse estilo de liderança o líder transfere a autoridade para os liderados, ficando o grupo, como um todo, responsável por tomar as decisões, possibilitando que cada membro do grupo tome a sua própria decisão. O líder não realiza supervisão constante, permitindo, por um lado, que os subordinados tornem-se maduros, capazes de tomar decisões, mas, por outro lado, pode denotar que o líder exerça uma liderança negligente e ineficaz, deixando passar erros nos processos sem corrigi-los. A delegação do poder está nas mãos do grupo.

Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, é mínima a participação do líder, participação limitada apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitado, a divisão de tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, absoluta falta de participação do líder, não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado (CHIAVENATO, 2003 p.123)

Liderança Democrática: Esse estilo de liderança há participação dos subordinados no processo decisório e a liderança é mais direcionada para as pessoas. Aqui o grupo debate e toma as decisões, isso acontece com a observação atenta do líder. Os resultados obtidos pelo grupo são apresentados ao líder e este apresenta alternativas para o grupo. O liderado e o líder participam de reuniões

espontâneas, francas e cordiais. Construindo um ambiente de satisfação onde se constrói uma integração grupal.

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher as tarefas, ganha novas perspectivas com os debates, a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho, procura ser um membro normal do grupo em espírito, o líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios (CHIAVENATO 2003, p.125)

Liderança Autocrática: O líder impõe suas vontades, foca apenas nas tarefas e centraliza as decisões. Também chamada de liderança autoritária, sendo que as decisões são tomadas apenas pelo dirigente, não considerando as opiniões de seus colaboradores ou membros da equipe. Esse comportamento desenvolve um clima de tensão, agressividade, frustração e nenhuma motivação no grupo, não permitindo uma construção de um relacionamento interpessoal entre eles. A centralização do poder de decisão concentra-se nas mãos do chefe.

O líder projeta as diretrizes sem qualquer participação do grupo, o líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo, o qual, cada um, deve executá-la sem questionamento, também é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHIAVENATO 2003, p.125)

Segundo Paul Hersey (1976), explica que o estilo de uma pessoa liderar envolve algumas combinações de comportamento. Os líderes devem ter a capacidade de identificar a realidade do ambiente em que ele está inserido, e adotar o estilo de liderança de acordo com as exigências do ambiente. O líder deve ser flexível e possuir habilidades necessárias para saber variar o seu comportamento, aplicando o estilo de liderança a partir das diferentes necessidades apresentadas.

O estado de espírito e as atitudes do líder certamente afetam o comportamento de seus liderados e, conseqüentemente, o seu desempenho. Sendo assim, o líder deve ter a sensibilidade para administrar os humores de sua equipe, como também identificar o melhor modo a ser utilizado para influenciá-la. Essas qualidades são elementos importantíssimos para os resultados da empresa.

No quadro 01 estão relacionadas algumas atitudes que os líderes possuem que são danosas na relação com seus liderados.

Quadro 1- Atitudes negativas do líder e suas consequências.

Atitudes Negativas	Consequências
Prepotência	Um líder prepotente dificilmente assume os seus erros, utilizando o poder de forma opressora e tirana, como também não reconhece as qualidades dos seus subordinados, gerando descontentamento e desmotivação. Esse tipo de líder se coloca acima de tudo e todos, desprezando as ideias, os talentos e impede o crescimento profissional dos seus liderados.
Hostilidade	O líder hostil possui a tendência de atacar e provocar o seu liderado, constantemente, ferindo sua autoestima e trazendo-lhe constrangimento e humilhação. Estudos organizacionais indicam que esse tipo de comportamento caracteriza o "Assédio Moral (exposição do trabalhador em situações ofensivas, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho no exercício de suas funções) que acaba com o psicológico do subordinado destruindo sua auto-estima trazendo-lhe problemas de saúde, ocasionando seu afastamento. Essa atitude traz grandes problemas para a organização, tais como: o aumento do índice de absenteísmo, indenizações morais e materiais e prejuízos financeiros.
Falta de relação interpessoal	Um bom líder sabe construir laços entre seus liderados. Isso não quer dizer que o líder, necessariamente, precisa ser íntimo das pessoas. Mas precisa saber o que as motivam, o que as impulsionam, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Essas deficiências afastam os colaboradores dos líderes, causando desequilíbrio nas relações e prejuízos produtivos na organização.
Inacessibilidade	Quando um líder não possui a capacidade de sentar para ouvir ou deixa de estar atendo as expectativas e desejos individuais de cada colaborador. Configura um ponto muito negativo, pois o que ocorre, constantemente, é a necessidade do funcionário querer conversar, expor suas ideias e sente que não possui espaço. O funcionário fica frustrado.
Ignorar os talentos	A preocupação dos empresários só nos números e nos lucros, exigindo empenho e dedicação sem disponibilizar um programa de treinamentos, privando os colaboradores do desenvolvimento de habilidades e competências. Isso retarda a ascensão profissional dentro da organização e deixa o funcionário descontente.
Falta de confiança	O líder nunca vai saber se o colaborador será capaz de desenvolver uma nova atividade se não confiar e dar uma oportunidade. É preciso dar credibilidade aos liderados.
Não saber reconhecer	Esse aspecto é insuportável. Muitos líderes possuem a percepção de que as atividades dos seus colaboradores são apenas obrigações e que eles devem executá-las sem o recebimento de méritos, só que esquecem que as pessoas são impulsionadas e motivadas através de estímulos, como agradecimento, gentilezas, recompensas (não, necessariamente, em dinheiro) e reconhecimento. Um trabalho bem executado pode e deve ser elogiado, não custa, absolutamente, nada. Uma rotina de elogiar, reconhecer e agradecer é uma ferramenta ideal na motivação de uma equipe. Sem essa rotina os colaboradores não terão estímulos para se engajarem com os objetivos da organização.
Falta de feedback	Depois de um trabalho executado, os resultados precisam ser divulgados. O líder deve dar o seu feedback, elogiando e/ou apontando aonde deve haver melhorias. Isso faz com que os funcionários tenham a percepção exata do seu desempenho. A falta de feedback é prejudicial, pois o colaborador não fica sabendo aonde melhorar prejudicando, assim, a organização.
Sem empatia	Nem todos os dias o ser humano está bem. Os acontecimentos da vida fazem com que cada ser humano se manifeste de forma diferente. O líder, que não possui empatia, não saberá compreender as reações e emoções dos outros, não saberá identificar momentos difíceis que o colaborador possa a vir passar, não enxergará com sensibilidade as dificuldades e, por conta disso, não produzirá combustível emocional para motivar seu colaborador para a conclusão e retorno das metas estabelecidas.

Fonte: Bueno (2011), adaptado pelo autor.

2.4 Líder e Motivação

A responsabilidade dos trabalhadores aumentou e o poder se espalhou. É o que mostra os novos tempos do mundo corporativo. Com isso, as competências e responsabilidades que eram específicas dos líderes passaram a ser de todos os componentes da organização.

Nos dias atuais, o sucesso corporativo está atrelado aos ambientes que propicia a inovação e a criatividade. A imaginação, a capacidade de disseminar o conhecimento, a habilidade de resolver problemas com criatividade e inovação, culmina no diferencial competitivo da organização. Portanto, para se obter um nível apropriado de motivação é necessário, e, é de suma importância, uma política de investimento direcionado para os funcionários, no sentido de prepará-los para assumirem maiores responsabilidades e desafios requeridos pelo cargo.

Na visão de Bergamini (1997 p.19) a principal maneira de motivar – antes da revolução industrial – era a aplicação de punições. O ambiente, desse modo, era constituído de terror e medo. As punições não eram apenas de natureza física, podendo também aparecer punições de ordem psicológicas. Com isso, o maior desafio foi à transformação da força de trabalho através da educação de todos os segmentos e grupos pertencentes à organização. Inumeros autores fizeram suas teorias sobre o mesmo tema, são diversos pensamentos e discussões.

Chiavenato (1999) explica que a motivação está contida dentro das pessoas e pode ser amplamente influenciada pelo seu trabalho ou por variáveis externas ao indivíduo.

Silva (2004, p.9) ratifica esse pensamento quanto expressa que:

A motivação é um fenômeno que depende de vários fatores para se manifestar, dentre eles, o cargo em si, ou seja, as atividades que o funcionário realiza as peculiaridades individuais e, por fim, os resultados que estas atividades possam oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Com isso, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

As organizações, durante um logo período, não nutriam uma preocupação com o desenvolvimento de capacitação das pessoas, só se preocupando em valorizar o treinamento em nível operacional, as empresas almejavam a redução de erros e dos custos de produção, atualmente a preocupação passou a ser o desenvolvimento do corpo gerencial.

Na verdade, o que se exige, hoje, e a capacitação permanente, anexando a experiência e os conceitos atuais às pessoas e às empresas de forma contínua.

Com o passar do tempo, a compreensão sobre o trabalho foi se alterando e se constituindo no perfil ideal para atender a sociedade. Se quisermos fazer uma análise do comportamento humano dentro das organizações temos, primeiro, que entender a visão histórica e responder as seguintes questões: O que é trabalho? Para que se trabalha? Porque se trabalha?

Portanto, é necessário que se tenha uma visão geral para evitar distorções na análise. A autorrealização pessoal é uma motivação primordial do trabalho, mas é importante salientar que o trabalho pode desencadear diferentes graus de motivação no homem, ela pode ser péssima ou ótima. A satisfação, não é sinônimo de motivação. Dependendo de como se trabalha as necessidades básicas do homem, a relação dele com o trabalho pode ser de manipulação ou de comprometimento. Então, o relacionamento do homem com o trabalho é composta por ações intrínseca e extrínseca ao colaborador.

De acordo com Bergamine (1997, p. 23)

Se no início desse século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mas recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam as suas sinergias motivacionais.

Uma vez que é nas organizações que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, é inevitável afirmar que trabalhar não é uma ação, simplesmente, mecânica. Portanto, a personalidade dos empregados é atingida pelo ambiente corporativo, com isso, é primordial que esse ambiente seja saudável, e, para que isso ocorra, será imperativa uma administração concentrada nas pessoas.

Quando há alinhamento entre os objetivos e os valores grupais o comportamento humano dentro das organizações torne-se mais saudável. A estabilidade organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações mantidas entre estes e as organizações. É preciso reavaliar as ações que beneficiam as partes em detrimento do todo.

Segundo Chiavenato (2005, p.275-276) Pessoas e organizações mantêm entre si um profundo jogo de interesses, de relações e de trocas. É o chamado balanceamento de incentivos contribuições. Ele representa que as pessoas e as organizações estão engajadas em um sistema de relações mutuas: os colaboradores realizam suas contribuições à organização e dela recebem incentivos e induzimentos. O incentivo constitui uma gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização e, uma vez dentro dela, contribuem com tempo, esforço e desempenho. Desse modo, a organização oferece incentivos em troca de contribuições das pessoas, da mesma forma que as pessoas oferecem contribuições à organização em troca de incentivos.

De um modo amplo, o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização oferece aos seus colaboradores, bem como os mecanismos e regras com que esses benefícios são distribuídos. Não envolve apenas salário, férias, prêmios, promoções para cargos superiores, mas também outras recompensas menos visíveis, como, por exemplo, garantia de segurança no emprego, transferências para funções horizontais, porém, mais desafiantes ou que levem à algum crescimento profissional, e outras tantas formas de reconhecimento por um desempenho de excelência.

A motivação é uma força que vem de dentro para fora que provoca uma ação em direção ao objetivo. De acordo com Bergamini (2003, p.63) a emoção nata se origina das necessidades interiores e não de necessidades externas, e não existe caminho com resoluções fáceis para motivar uma pessoa e o sucesso depende da capacidade que o líder tiver de gerenciar e conservar a motivação que o liderado já traz dentro de si. Portanto, a motivação deverá ser trabalhada de forma dinâmica, mexendo com as forças internas para incentivar o comportamento, levando em consideração que nem toda motivação é consciente.

Sobre o assunto Chiavenato (1999, p.50) fala que o líder que consegue reduzir as incertezas do trabalho é considerado como um motivador, porque é capaz de elevar a expectativa do colaborador de que seu esforço o levará à recompensas

desejadas. Na presença desse fato, é importante que a organização monitore como está a capacidade de motivação dos seus colaboradores, sempre procurando a buscar novas maneiras de motivá-los, desse modo contribuindo para o aumento da produtividade sem esquecer-se de oferecer condições de trabalho, promovendo uma melhor qualidade de vida.

Nos tempos atuais as organizações modernas tentam valorizar cada vez mais as pessoas, em direção de uma maior competitividade, resgatando sua auto-estima, considerando os seus valores pessoais e lhe garantindo maior poder de decisão. Pelo exposto, podemos afirmar que a motivação é um conceito utilizado para explicar as alternâncias de alguns comportamentos, é uma energia interior ligada à necessidade de cada pessoa em busca de seus objetivos. São várias as teorias sobre a motivação, dentre elas podemos citar: Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria da Motivação de Frederick Herzberg, Teoria da Expectativa, Teoria dos Fatores Higiênicos...

O nível de motivação se difere de pessoa para pessoa, algumas se motivam de maneira mais frequente, nas organizações a maneira mais frequente é a motivação extrínseca que são através de salário, promoções, reconhecimento profissional que pode ser um elogio, folgas, entre outras. Segundo Heldman (2011, p. 210) A motivação da equipe, em parte, se deve ao esclarecimento acerca das expectativas e dos procedimentos e as recompensas pelos esforços e objetivos alcançados. Os grupos que recebem esclarecimentos e recompensas sempre superam os grupos que não usufruem desse reconhecimento e, portanto, vivem outra realidade.

Motivação é uma vontade, um sentimento que influencia as pessoas a se comportarem de forma constante na busca de seus objetivos, ou seja, darem o melhor de si, é uma ação de animo, um fator propulsor das pessoas em direção das conquistas de suas metas, é uma energia intrínseca.

Segundo Heldman (2011, p.210) a motivação é a razão pela qual fazemos as coisas que fazemos. É ela que encoraja as pessoas a trabalhar de maneira mais eficaz e produz melhores resultados. A motivação, é uma força propulsora interna que culmina em ação que leva em direção ao objetivo traçado.

Chiavenato (2005, p.242), afirma que a motivação é uma pressão interna que surge de uma necessidade, ambas interna, que provocando as estruturas

nervosas, cria um estado energizado que empurra o organismo à atividade, orientando e conduzindo até que se atinja uma meta.

De acordo com Steers e Porter (1991), "...a motivação, relacionada ao comportamento no trabalho, gera energia, direciona e sustenta esse comportamento." Numa organização alguns tipos de comportamentos praticados pelos colaboradores podem ser sinais de motivação ou desmotivação. Assim, a motivação é analisada pelos comportamentos observados dos colaboradores.

Podemos dividir a motivação em:

- **Motivação intrínseca:** refere-se a força interna, é ativada através de recompensas psicológicas, ou seja, reconhecimento, status, elogios;
- **Motivação extrínseca:** refere-se a forças externas, são ativadas através de recompensas físicas como salário, por exemplo.

2.5 Motivação sob a ótica da teoria de Maslow

Abraham Maslow criou a teoria das necessidades, na década de 1950, tomando como base as necessidades humana. Essas necessidades, segundo Maslow, estão organizadas hierarquicamente e o que nos motiva tomar algumas decisões é a procura de satisfazê-las. A teoria de Maslow tem como fundamento a premissa de que os seres humanos embora trabalhem no sentido de atender às suas necessidades e depois de conseguir satisfazê-las, não se interessam mais em provocar motivação para outros esforços no mesmo nível. Sendo que quando do surgimento de outras necessidades, imediatamente, superior, a motivação para outros esforços serão acionados para atendê-las.

Maslow delineou sua teoria em 05 (cinco) tipos de necessidades distintas: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Autorrealização.

1.Necessidades fisiológicas: são compostas pela fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. Correspondem as necessidades básicas de sobrevivência biológica.

2.Necessidades de segurança: incluem segurança e proteção contra o perigo ou ameaça física e emocional. Asseguram a serenidade e a estabilidade das pessoas.

3.Necessidades sociais: incluem família, amigos, grupos sociais e comunidade. Envolvem a necessidade de afeição, aceitação social e amizade.

4.Necessidades de estima: são compostas de fatores intrínsecos de estima, autonomia, senso de organização, competência; e fatores extrínsecos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

5.Necessidade de autorrealização: é uma necessidade classificada como a mais elevada do ser humano. É constituída pela motivação de impulsionar as aptidões e capacidades potenciais para ser aquilo que é capaz de ser. Incluem a plenitude do potencial da pessoa para o alcance do crescimento pessoal e profissional

As necessidades, acima, definidas por Maslow, não foram suficientes para responder as indagações elencadas com relação ao problema de motivação no trabalho. O próprio relata que as necessidades não ocorrerão, necessariamente, na ordem proposta e não haverá distinções perfeitas e nítidas dos vários níveis.

Mesmo apresentando essa insuficiência, a teoria das necessidades é muito utilizada pelo meio empresarial. Já que ela tem como característica classificar as necessidades humanas de maneira prática e lógica, além de contribuir para os resultados organizacionais com mais assertividade. Maslow, considerava que as necessidades humanas tinham que ser classificadas desde as mais básicas (necessidades fisiológicas, alimentação, vestuário...) indispensáveis para o bem-estar e a sobrevivência do ser humano, como as necessidades mais elevadas, relacionadas à autorrealização do cidadão. As necessidades do ser humano estão acomodadas em uma hierarquia, de tal forma, que quando uma necessidade é

imediatamente satisfeita, a seguinte mais elevada torna-se dominante no comportamento do cidadão.

Quando as necessidades mais baixas estão, relativamente, satisfeitas, as mais altas entram em cena influenciando o comportamento da pessoa. Na realidade, existem duas categorias de necessidades: as de baixo nível, como as de segurança e fisiológicas; e as de alto nível, como as necessidades de estima, autorrealização e sociais. A distinção entre ambas se baseia na proposição de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente, ou seja, dentro da pessoa.

Já as necessidades de baixo nível são satisfeitas externamente, por intermédio de contratos de trabalho, remuneração, relacionamento profissional ou pessoal. Para retratar sua teoria, ele utilizou a estrutura de uma pirâmide. Em cada nível da pirâmide é abrigado um tipo de necessidade, as primárias ficam acomodadas na base, as secundárias ficam acomodadas no meio e as necessidades de autorrealização ficam no topo da pirâmide.

Figura 1- Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Google imagem – Pirâmide de Maslow

3 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos e em obras dos autores da área, dentre eles: Chiavenato (2004), Bergamini (1994), Vergara (2003).

Classifica-se pesquisa, como estudo de caso. Um estudo de caso, nada mais é do que uma investigação empírica de um determinado fenômeno contemporâneo inserido dentro de uma situação da vida real, principalmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara. (YIN 2010)

O método de estudo de caso tem como característica investigar casos isolados ou de pequenos grupos, com o intuito de entender fatos, fenômenos sociais. É uma ferramenta utilizada para realizar pesquisas de campo e tem como predominância estudar unidade, ou seja, um grupo social, uma família, um fenômeno, entre outros, com o sentido de entendê-los dentro do seus próprios contextos.

Assim, para compreender com profundidade um determinado fenômeno, situação, utiliza-se a estratégia do estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a utilização do estudo de caso vem sendo cada vez maior, pois ela permite que a pesquisa seja municiada com diferentes propósitos, tais como:

- Pesquisar situações da realidade cujo os limites não estão bem claros e definidos
- Detalhamento da situação na realidade em que a pesquisa está sendo realizada
- Explicar as variáveis de um fenômeno, em situações complexas, que não permite a utilização de outros métodos, experimentos e/ou levantamentos.

Nota-se que nas situações, supracitadas, a necessidade da utilização do estudo de caso emerge do desejo de se entender mais a fundo os fenômenos sociais com mais complexidade (YIN, 2010). O estudo de caso possui as seguintes características:

- Os eventos contemporâneos são os seus focos principais
- As múltiplas fontes de evidências predominam (organizações, grupos sociais, indivíduos).
- Vários métodos de coletas são empregados (questionários, entrevistas, documentos, etc.) e análise dos dados.
- Possui utilidade para estudar questionamentos: “por quê” e “como” determinados fenômenos acontecem.
- A situação, em questão, é pesquisada em seu habitat natural.
- O pesquisador deve possuir flexibilidade, porque mudanças de locais e técnicas de coleta dos dados podem acontecer no decorrer do processo de investigação.
- Em um estudo de caso, não se insere controles ou se intervém na realidade, apenas deve-se buscar somente e compreendê-la.

Essas características aplicam-se, perfeitamente, nesse trabalho, uma vez que a intenção é pesquisar comportamentos e atitudes negativas das lideranças percebidos em pequenos grupos dentro de um ambiente natural, no fito de entender as reações e consequências sobre os colaboradores no contexto organizacional. Aplicamos, também, um questionário, anexo A, com 09 (nove) questões, sendo perguntas fechadas (o pesquisador define as alternativas que podem ser assinaladas pelo pesquisado) e perguntas abertas (admite respostas diferentes de cada pesquisado, isto é, cada pesquisado pode responder livremente as perguntas).

Podemos definir questionário, como um conjunto de técnicas de investigações formado por questões que são direcionados às pessoas com o objetivo de adquirir informações sobre valores, crenças, sentimento, interesses, atitudes e desejos. Segundo Gil, apud NUMA et al (2011), questionários são técnicas de investigações contendo um número, ou seja, muitas ou poucas questões que tem como objetivo levar ao pesquisador um determinado conhecimento.

A opção pela aplicação do questionário se deu devido ao baixo custo para sua aplicabilidade, curto espaço de tempo, indisponibilidade de viagens, bem como a praticidade, ou seja, pode ser enviado através de fax, e-mail e correspondência aos seus destinatários para ser respondido. Para constituir esse estudo de caso, o questionário foi enviado através de e-mail.

Segundo Lakatos e Marconi (2003) questionário, é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma ordenação de perguntas que deverá ser respondida por escrito e com a ausência do entrevistador. A aplicação de questionário, em uma pesquisa, proporciona economia de custos, tempo, viagens, utiliza-se o mínimo de pessoas para executá-la e garante o anonimato.

A semelhança das questões possibilita interpretação mais uniforme por parte das pessoas envolvidas, fazendo com que os respondentes não tenham maiores dificuldades para respondê-las.

As perguntas foram feitas para 15 (quinze) funcionários dos Correios – que são subordinados aos gerentes de três Agências, no estado de Sergipe, a saber: Agência de Lagarto, Agência de Estância e Agência Central (Aracaju SE). As duas primeiras, estão localizadas no centro sul do estado e a última ao leste. O critério adotado, para escolha dessas unidades, foi a quantidade de colaboradores 05 (cinco), em cada. Após recebimento dos questionários, contendo as repostas, os dados foram compilados e a análise foi feita por meio do tratamento estatístico, cujo os resultados serão apresentados no capítulo 05 deste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

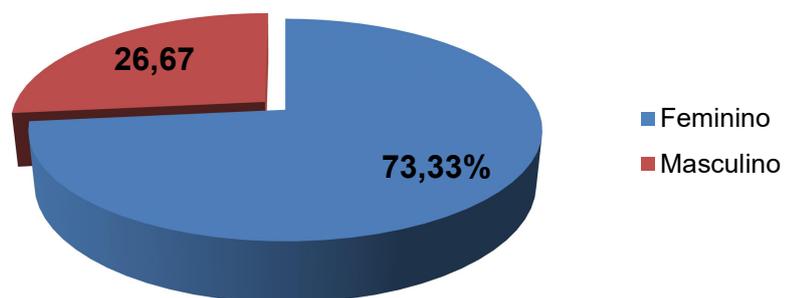
A análise dos resultados apresentados pela pesquisa aplicada demonstra a opinião dos funcionários que responderam o questionário, observando as atitudes das lideranças e suas consequências dentro do ambiente de trabalho, levando à um fator motivacional positivo ou não, de forma coerente, com a intenção de melhorias nas relações interpessoais.

Por meio desse levantamento, foi analisada a liderança e suas atitudes, bem como, aplicabilidade no espaço organizacional, onde foi detalhado os dados levantados através das perguntas aplicadas, os quais foram analisadas de acordo com os resultados expostos nesse trabalho.

A primeira e a segunda questão referem-se aos dados dos participantes: Gênero, idade, grau de escolaridade e tempo de serviços prestado a empresa.

Quanto ao gênero, a população pesquisada foi de 15 colaboradores, entre os quais 11 são do gênero feminino e apenas 04 são do gênero Masculino, ou seja, as mulheres representam 73,33% do efetivo e os homens representam 26,67% do efetivo das três unidades pesquisadas.

Gráfico 1- Gênero



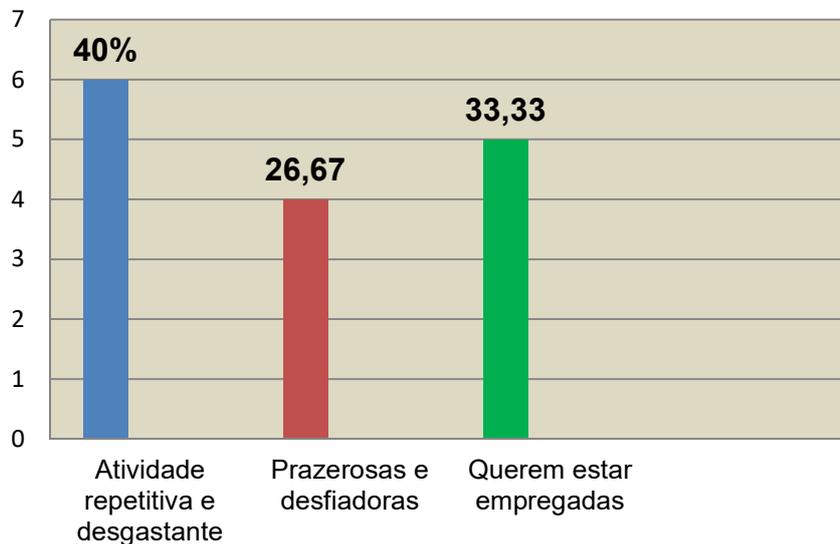
Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa demonstrou que a faixa etária predominante entre os participantes, das unidades pesquisadas, está entre 23 a 37 anos. E a maioria dos

entrevistados não possui o nível de escolaridade superior. O tempo médio de tempo de serviço é de 16 anos.

A terceira questão abordou sobre a percepção dos colaboradores sobre o trabalho exercido. Dos 15 entrevistados, 06 disseram que as atividades exercidas são repetitivas, monótonas e desgastantes. 04 disseram que são prazerosas e desafiadoras. Já 05 disseram que simplesmente querem estar empregados.

Gráfico 2- Percepção sobre as atitudes



Fonte: Dados da pesquisa

Assim pode-se perceber que, nesse cenário de trabalho, é imprescindível uma reestruturação produtiva das atividades, onde a flexibilidade e competitividade são itens que exigem um colaborador diferenciado e assim estar preparado para enfrentar a concorrência acirrada, se renovando e se adaptando às mudanças, diariamente, em prol da permanência no emprego.

Adicionalmente, Crisci (2005) fala que essas influências são perenes, modificando o modo de ser e de agir das pessoas, afetando-as fisicamente e psicologicamente.

Já Wagenr III e Hollembeck (2003) comentam que o comportamento interpessoal no ambiente de trabalho está relacionado à satisfação, bem como, com a atividade executada e com o sistema de compensação.

Dentre os respondentes percebe-se que 04 disseram que suas atividades são prazerosas e desafiadoras, denotando que eles têm motivação para o trabalho e gostam de encarar as atividades rotineiras e de enfrentar o novo. Chiavenato (2005) explica que a motivação do colaborador para o trabalho é um estado de espírito positivo, que possibilita que a pessoa desenvolva uma atividade aplicando o seu máximo potencial. Sua missão é executada com plena dedicação, alcançando a satisfação quando os objetivos são atingidos.

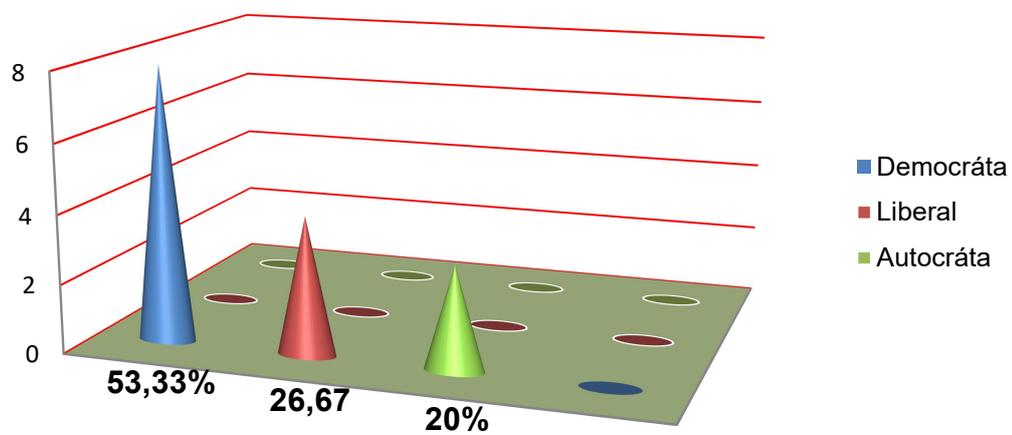
Na quarta questão, foi perguntado se a chefia interfere no trabalho dos liderados de alguma forma. 08 responderam que não, que os seus líderes são democráticos, aceitando sugestões e os ajudando quando dos surgimentos de algumas dificuldades. Esse tipo de liderança atua como facilitador, coordenando atividades e sugerindo ideias.

Os grupos que são liderados por líderes democráticos apresentam um bom relacionamento interpessoal aumentando a qualidade do trabalho, dentro de um clima de satisfação, integração e comprometimento entre os membros da equipe. 04 disseram que os seus líderes não estão nem ai para o que eles fazem, não existe um acompanhamento dos resultados e que, portanto, eles não se esforçam para atingi-los.

Esse comportamento caracteriza o estilo de liderança liberal, onde o líder transfere a autoridade para os liderados permitindo que eles tomem suas próprias decisões, fazendo, por muitas vezes, com que evidencie uma liderança ineficiente e prejudicial, tanto para o grupo quanto para a organização. 03 responderam que os seus líderes são muito rígidos e que não estão abertos a aceitarem ideias, sugestões.

Esses tipos de líderes têm características autocráticas porque impõe suas vontades e focam unicamente nas tarefas, centralizando as decisões. Esse estilo de liderança não é o ideal porque provoca descontentamentos e desmotivação, diminuindo o interesse dos liderados pelo desenvolvimento de suas atividades e trazendo prejuízos a organização.

Gráfico 3- Estilo de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa

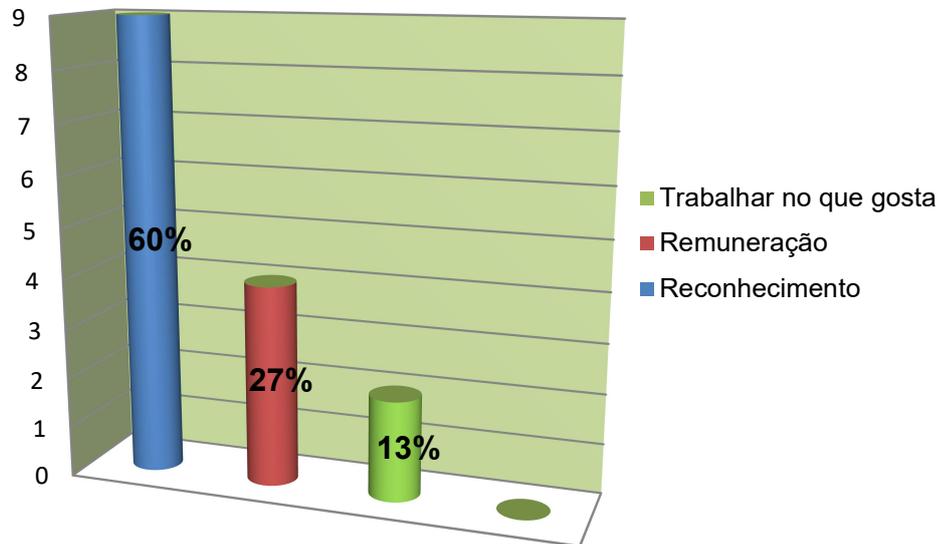
O quinto questionamento, ensejou conhecer os fatores que estão presentes nas relações de trabalho, definindo a sua importância. Foram listados 06 (seis) fatores: comprometimento da equipe, meritocracia, clima organizacional, reconhecimento, remuneração e trabalhar no que gosta.

Os respondentes deveriam marcar de acordo com a importância de cada um deles. As respostas obtidas foram: 09 colaboradores demonstraram que consideram mais importante o reconhecimento, 04 indicaram que o mais importante é a remuneração e 02 se manifestaram marcando e indicando ser mais importante o fator trabalhar no que gosta.

Portanto, podemos perceber que, nessas 03 (três) agências pesquisadas, o que os colaboradores mais acham importante, nas relações de trabalho, é o fator reconhecimento. Nota-se também que a palavra reconhecimento vem sendo difundida constantemente pelos colaboradores na perspectiva de alcance de posições melhores dentro da organização.

Sobre esse assunto Bendassolli (2012) explica que é de fundamental importância o reconhecimento dos esforços nos processos de liderança, mediando à relação dos liderados no contexto organizacional. Dessa forma, o reconhecimento é um procedimento de suma importância para as pessoas, trazendo benefício mental e melhorando as relações entre líder e liderado.

Gráfico 4- Fatores importantes no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

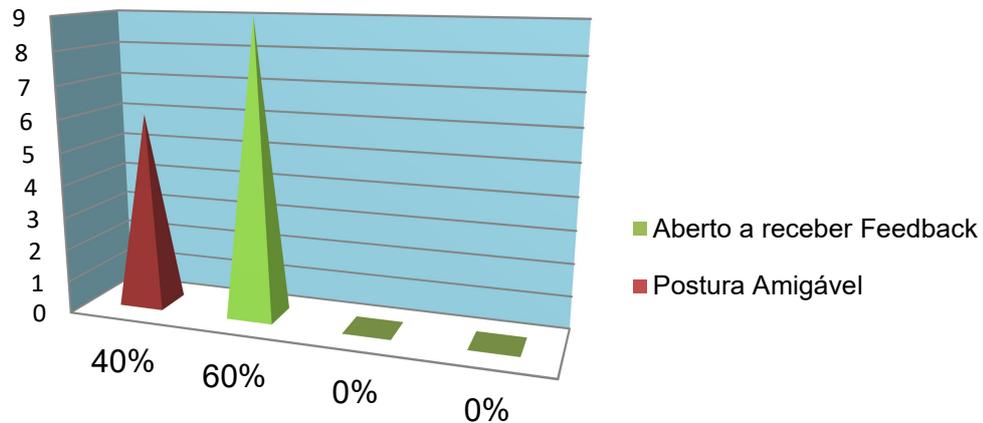
A questão de número 06, lista alguns fatores relacionados à algumas atitudes do líder e os respondentes deveriam marcar considerando o quanto essas atitudes interferem na motivação deles, são eles: postura amigável, postura somente profissional, postura de servidor aberto a receber feedback.

Eles responderam da seguinte forma: 06 indicaram que o que mais interfere na motivação deles é a postura amigável, já o fator postura de servidor aberto a receber feedback foi a opção escolhida por 09 colaboradores.

Esse resultado corrobora com Chiavenato (1999) que diz que o estilo de liderança democrática é preponderante para estimular a motivação, beneficiar tanto o líder como o liderado e obter melhores resultados na qualidade do trabalho, no clima organizacional, como também estimular o comprometimento dos funcionários em busca dos objetivos.

Já Bergamini (1994) expressa que de acordo com a situação, com as pessoas e com as atividades a ser realizadas, o líder deverá utilizar um dos três processos de liderança, sendo que o estilo democrático é o que mais incentiva as pessoas, orienta e direciona a uma relação participativa possibilitando que os colaboradores se sintam mais à vontade para interagir e contribuir com suas participações nos processos produtivos.

Gráfico 5- Atitudes que interferem na motivação

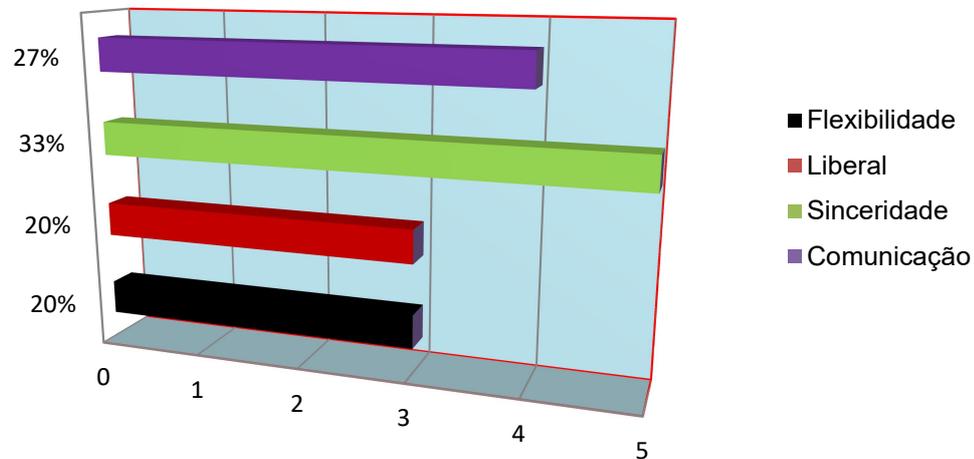


Fonte: Dados da pesquisa

A sétima questão, busca descobrir a característica que o colaborador considera mais importante em um líder. Foram relacionadas às seguintes características: ética, autoritarismo, comunicação, liberal, rigidez, flexibilidade, iniciativa, sinceridade, controle e competência. Eles responderam da seguinte forma: 04 indicaram comunicação, 03 liberal, 05 sinceridade, 03 flexibilidade.

Como podemos verificar, a característica que os colaboradores consideram mais importante em um líder é a sinceridade. Se a liderança não for sincera, então, o líder não ganhará o respeito dos seus liderados. A sinceridade é indispensável para exercer liderança sobre os outros, pois ela constrói confiança, e os liderados admiram os líderes que podem confiar.

Quanto mais os colaboradores confiam em seu líder, eles seguirão sua liderança espontaneamente e com mais facilidade. Segundo Kruse (2013), quem quiser ser um líder eficiente e influente, nos dias atuais, deve iniciar uma avaliação com honestidade e autenticidade de sua própria personalidade.

Gráfico 6- Característica do líder

Fonte: Dados da pesquisa

A oitava questão, relaciona alguns procedimentos de liderança, a saber: o líder desenvolve, envolve e motiva os seus liderados; adapta-os e prepara-os para as novas posições de trabalho; impõe suas ideias utilizando autoridade do cargo, exercendo o papel de chefe e não de líder; possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processos interpessoais, visando alcançar um objetivo comum a todos; depois pediu-se para que os respondentes sinalizasse a opção que mais se aproximava do seu líder.

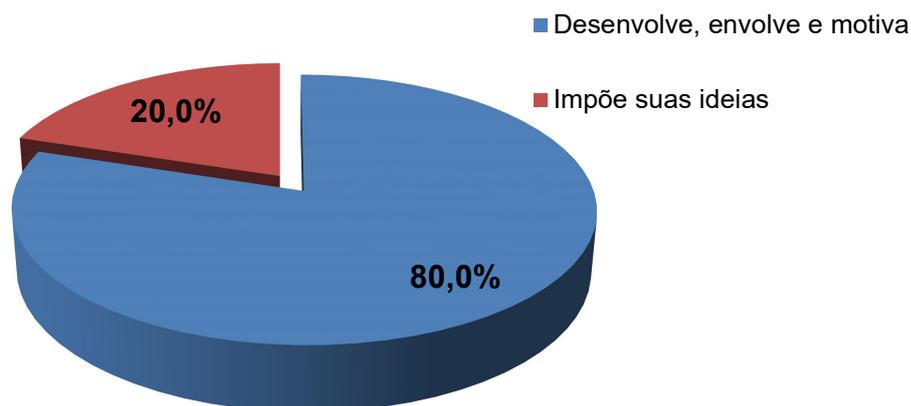
Nesse quesito, as respostas demonstraram que 12 dos respondentes consideram que seu líder possui característica democrática, pois as respostas variaram entre: desenvolve, envolve e motiva os seus liderados e possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processos interpessoais, visando alcançar um objetivo comum a todos.

Como podemos verificar, esses líderes se preocupam em orientar, ensinar e desenvolver suas equipes, esperando que ela desenvolva suas atividades com maior produtividade e qualidade, respeitando suas limitações, dentro de um relacionamento amigável e promovendo uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. Já 03 respondentes sinalizaram que os seus líderes possuem características autocrata, pois marcaram a seguinte opção: impõe suas ideias utilizando autoridade do cargo, exercendo o papel de chefe e não de líder.

Em se confirmando essa percepção, é prudente salientar que esses líderes revejam esse estilo de liderança, que, comprovadamente, através de outros artigos, só traz tensão, descontentamento, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Nesse estilo, não existe um clima de amizade, apenas muito trabalho e execução de tarefas.

Adicionalmente, a isso, as atividades da equipe só se desenvolvem se o líder estiver presente. Quando da ausência do líder, a produção é mínima e surge uma tendência de indisciplina entre os membros, prejudicando o desempenho da unidade.

Gráfico 7- Procedimentos do líder



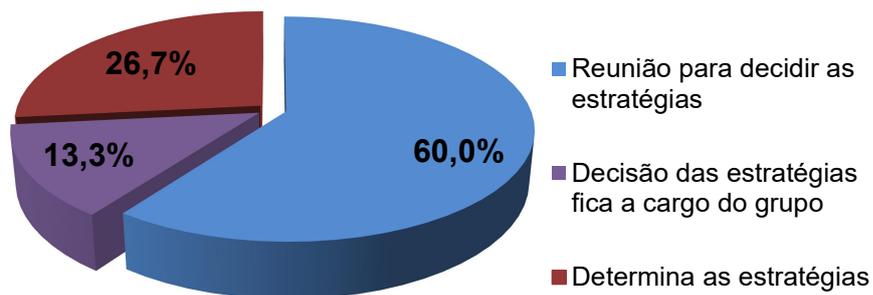
Fonte: Dados da pesquisa

Enquanto que na questão 09, eles foram solicitados a responderem, quais os tipos comportamentais se assemelhavam mais com os líderes das unidades deles, e as opções disponibilizadas foram as seguintes: Há liberdade para decisões grupais e individuais; O grupo toma iniciativa de providências com o acompanhamento e orientações do líder; O gerente determina as tarefas que cada um irá executar; O gerente costuma fazer reuniões para decidir as estratégias em grupo; O gerente procura participar como integrante do grupo; Apenas determina a estratégia; Tanto a divisão das tarefas como as escolhas dos insumos ficam a cargo do grupo; O gerente chama atenção do seu subordinado na frente dos membros do grupo; O gerente elegia o seu subordinado na frente dos membros do grupo.

Após respostas, foi registrado que 09 respondentes assinalaram que o gerente costuma fazer reuniões para decidir as estratégias em grupo, acompanhado de 02 que sinalizaram que tanto a divisão das tarefas como as escolhas dos insumos ficam a cargo do grupo e 04 respondentes responderam que apenas determina a estratégia a ser implementada no dia.

Mais uma vez, a análise dos números aponta para um estilo de liderança democrático, onde a opinião e a participação de todos nos processos da organização é fator primordial para o alcance do sucesso.

Gráfico 8- Comportamento do líder



Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho evidenciou que os líderes têm como desafio primordial encontrar uma forma de liderança compatível com os seus valores pessoais e que ao mesmo tempo tenha consonância com os valores e objetivos da organização, procurando constantemente manter afinidade com os seus liderados cultivando um bom relacionamento, tanto interno como externo, implementando uma filosofia de valorização do capital humano para que a motivação dos colaboradores não seja prejudicada e assim dar continuidade a manutenção da qualidade na execução dos processos produtivos da empresa.

Muitos líderes, ao buscar essas características podem desencadear, sem perceber, atitudes negativas. E essas atitudes, podem impactar drasticamente na organização e nos liderados, pois contribuem com a desmotivação, diminuição da produtividade, doenças ocupacionais, absenteísmo, perda de talentos e alta rotatividade. Além de causar autoestima baixa, falta de confiança, pois surge o medo nos liderados de assumir novos desafios prejudicando o trabalho em equipe.

Dessa forma, é imperativo que os líderes estejam engajados nos propósitos da empresa, participando e apoiando os seus liderados nas decisões, para que eles possam desempenhar suas obrigações com confiança e liberdade, lhes proporcionando crescimento profissional. Se isso não for colocado em prática, os talentos ficam inibidos e acabam indo embora. Assim sendo, as lideranças devem monitorar as suas atitudes, pois elas são perceptíveis pelos liderados e acabam impactando também nas atitudes deles.

Portanto, para não perder esses talentos para outras empresas, a maioria dos líderes tem que rever o seu comportamento dentro da organização, direcionando ações que propicie um ambiente mais favorável para o crescimento dos seus liderados. As empresas precisam ficar sempre atentas com a maneira que seus líderes estão adotando para lidar com os colaboradores, bem como os métodos escolhidos para promover o desenvolvimento do grupo, pois uma atitude negativa e um método não adequado poderão por uma equipe a perder.

Deve, também, se antecipar e desprender ações para atenuar as consequências de uma liderança despreparada, bem como proteger os seus colaboradores dos reflexos desse despreparo, isso fará com que a empresa diminua e/ou elimine os prejuízos futuros. As três unidades pesquisadas, revelou que o estilo

predominante é o democrático. Esse resultado mostra que, nessas unidades, o relacionamento entre líderes e liderados é permeado de motivação, isso só é possível, porque a maior parte dos gerentes adotam a liderança democrática como ferramenta ideal para administrar e direcionar os seus liderados. No entanto, conhecer ao máximo todos os estilos de liderança apresentados, possibilita ao líder colocá-los em prática no momento em que for necessário.

Assim, o melhor estilo é aquele que o líder consegue adaptar a cada situação e aplicar de acordo com a realidade do momento. Este trabalho contribui demonstrando que o desempenho dos liderados pode estar ligado, diretamente, as habilidades interpessoais desenvolvidas pelos líderes nas organizações e que a importância dessas habilidades, pode ser determinante para o aprendizado e para as pessoas no processo de mudança comportamental no ambiente organizacional.

Para que isso ocorra, é necessário que o líder saiba que a condução nos vários estágios de uma tarefa se faz através da percepção de que as pessoas possuem diferenças individuais, apaziguando os conflitos, por meio da conquista, confiança e sempre construindo um relacionamento interpessoal sólido e duradouro através de atitudes adequadas.

Por fim, alerta, ainda, que o líder que polícia suas atitudes, desenvolve o seu crescimento pessoal e intelectual, melhora o seu nível de relacionamento com os seus colaboradores, promovendo maior desempenho, competitividade e lucratividade que permite uma permanência consistente da organização no mercado consumidor.

REFERÊNCIAS

BORGES, Vanessa E. **A evolução do papel do líder nas organizações**: Um enfoque histórico, 2009. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em <http://www.sumare.edu.br>, v.2, p.2

BENDASSOLLI, Pedro F. **Reconhecimento no trabalho**: perspectivas e questões contemporâneas. Revista de Psicologia em Estudo, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997

CERVO, A. L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para uma administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ERVILHA, A.J.Lima. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

HUNTER, James C. **Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JULIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Liderança e gestão de pessoas**: Autores e conceitos imprescindíveis. 2 ed. São Paulo: Pupilfolha, 2002

JACOBS, Thomas O. **Leadership in formal organizations**, Alexandria, Virginia A: Huma Resources Organization, 1970.

JANDA, Kenneth F. Towards the explication of concept of leadership in terms of concept power, U.S.A, Human relations, 1960.

MARCONI, M. Andrade; LAKATOS, E. Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática/Amarolinda Zanela Klein... [et. al.]. - São Paulo: Atlas, 2015.

MAYO, Elton. **O problema humano de uma civilização industrial**. New York, 1976

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M.(Orgs); SUGO, Alberto. (at al); **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall,2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall,2007.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership**, N.Y. Macmillan, Free press, 1974

WHITE, B. Joseph **A natureza da liderança**: conheça as cinco qualidades dos grandes líderes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1ª edição, 2003.

Tannenbaum, R. Weschler, I. R. & MASSARIK, F. **Leadership and organization** New York, 1961.

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho>

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira>

ANEXO A – Questionário

A presente pesquisa é destinada a estudo que tem relação de trabalho entre o líder e o seu liderado, ligados à questão da motivação.

Por gentileza, responda as questões a seguir de acordo com a sua percepção. Se for de seu interesse, não é necessário identificar-se. Garantimos o sigilo das informações prestadas.

Dados do participante:

1- Gênero: () Feminino () Masculino Idade: ____anos

2- Escolaridade:

() Ensino Médio

() Superior Incompleto

() Superior Completo.

() Tempo de serviços na empresa.

3- Qual a sua percepção do seu trabalho?

4 – Sua chefia imediata interfere no seu trabalho de alguma forma?

5 – Segue abaixo 06 (seis) fatores que estão presentes nas relações de trabalho. Demonstre a importância de cada um deles para você, enumerando 01, 02 e 03 da seguinte forma: Enumerando com **01** você o considera menos importante e enumerando com **02** considera importância média e enumerando com **03** considera mais importante.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Comprometimento da equipe | <input type="checkbox"/> Reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> Meritocracia (Ascensão por mérito) | <input type="checkbox"/> Remuneração |
| <input type="checkbox"/> Clima organizacional | <input type="checkbox"/> Trabalhar no que gosta |

6 – Abaixo encontram-se algumas atitudes do líder. Enumera de 01 a 05, considerando o quanto essas atitudes interferem na sua motivação, sendo 01 mais interfere na sua motivação e 05 menos interfere na sua motivação.

- Postura amigável
- Postura somente profissional
- Postura servidor
- Aberto a receber feedback

7 – Marque com um X a característica que você considera mais importante em um líder.

- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ética | <input type="checkbox"/> rigidez | <input type="checkbox"/> sinceridade |
| <input type="checkbox"/> autoritarismo | <input type="checkbox"/> flexibilidade | <input type="checkbox"/> controle |
| <input type="checkbox"/> comunicação | <input type="checkbox"/> democrático | <input type="checkbox"/> competência |
| <input type="checkbox"/> liberal | <input type="checkbox"/> iniciativa | <input type="checkbox"/> liberal |

8 – Sinalize a opção que mais se aproxima do seu líder.

desenvolve, envolve e motiva os liderados, adaptando-os e preparando-os pra novas posições de trabalho.

impõe suas ideias, utilizando a autoridade do cargo, exercendo o papel de chefe e não de líder.

possui habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo interpessoais, viado alcançar um objetivo comum a todos.

9 – Qual das seguintes características comportamentais se assemelha com o seu líder?

Há libertada para decisões grupais e individuais

O grupo toma iniciativa de providências com o acompanhamento e orientações do líder.

O gerente determina as tarefas que cada um irá executar.

Ele costuma fazer reuniões para decidir as estratégias em grupo

O gerente procura participar como integrante do grupo

Apenas ele determina as estratégias

Tanto a divisão das tarefas como as escolhas dos insumos fica a cargo do grupo.

O gerente chama atenção do seu subordinado na frente dos membro do grupo

O gerente elogia o seu subordinado na frente dos membros do grupo.