

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE  
TRABALHO NA ADN VENTILAÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL  
LTDA**

**FILLIPE MATTOS BARBALHO**

**Natal  
2014**

**FILLIPE MATTOS BARBALHO**

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE  
TRABALHO NA ADN VENTILAÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL  
LTDA**

Monografia apresentada como exigência  
para obtenção do grau de Bacharelado  
em DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS  
ADMINISTRATIVAS da UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Webber  
Souza de Oliveira.

**Natal  
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE  
TRABALHO NA ADN VENTILAÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL  
LTDA**

**FILLIPE MATTOS BARBALHO**

Monografia apresentada e aprovada em 02 de dezembro de 2014 pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Profa. Dra. Patrícia Webber Souza de Oliveira  
Orientador

---

Prof. Antônio Carlos Ferreira  
Examinador 1

---

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes  
Examinador 2

**Natal  
2014**

Dedico este trabalho aos meus pais que tanto batalharam e se dedicaram para que hoje eu pudesse celebrar mais esta conquista. Pelo amor, dedicação, ensinamentos, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e que com seus exemplos me mostraram o caminho para o sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela vida, pela sabedoria, por todas as minhas conquistas pessoais e profissionais.

Ao Prof. Vicente Moro, a minha professora orientadora Patrícia Webber

Aos demais professores do CCSA e da UFRN

Aos colegas que sempre me acompanharam e caminhamos juntos nesta jornada...

Aos meus pais e minha família por entenderem minha ausência em alguns momentos de suas vidas...

“Se você quer um pedacinho do Paraíso, acredite em Deus. Mas se você quer conquistar o mundo, acredite em você porque Deus já te deu tudo o que você precisa para você vencer”. (Augusto Branco)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da liderança no desempenho dos funcionários da ADN Ventilação e Montagem Industrial Ltda. A metodologia se caracteriza como um estudo de caso de natureza quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados o questionário aplicado aos liderados, os colaboradores da empresa. Os resultados apontaram para uma predominância no estilo de liderança “democrático”, seguido de um líder com estilo “conselheiro”. Com relação ao desempenho, os melhores índices apontaram que os líderes comunicam com clareza as metas e objetivos a serem atingidos pelos colaboradores; a empresa possui uma boa estrutura de equipamentos de trabalho; e que de acordo com os entrevistados, o desempenho nos últimos 12 meses aumentou. De acordo com a análise da escala de fatores que mais influencia o desempenho na ótica dos liderados, “Empregabilidade e Salário” foi o mais indicado, seguido de um “ambiente agradável para o trabalho e uma equipe motivada”. Com relação a comportamentos de liderança mais eficaz, de acordo com os colaboradores, “ouvir mais e falar abertamente com os liderados”, “motivar a equipe” e “agradecer o bom desempenho” foram os classificados como mais influenciadores. Concluiu-se que referente a caracterização do desempenho diário, apontou de forma geral para uma percepção positiva a respeito das dimensões e fatores que podem influenciar o desempenho individual na ADN, com médias e modas referente ao grau de concordância relativamente alto, e desvio padrão relativamente baixo, mostrando um resultado mais homogêneo da análise dos avaliados. Assim, recomenda-se que a ADN possa utilizar os resultados obtidos para a tomada de ações ou decisões que envolvam as lideranças, os modelos de avaliação e acompanhamento dos resultados, a melhor capacitação de líderes e a melhoria da relação entre estes e seus liderados.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilos de liderança, Desempenho, Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the influence of leadership on the performance of the ADN staff Ventilation and Industrial Assembly Ltda. The methodology is characterized as a case study of a quantitative nature, as the data collection technique the questionnaire that the led, the company's employees. The results showed predominance in leadership style "democratic", followed by a leader with style "advisor". Regarding performance, the best indices showed that leaders communicate clearly the goals and objectives to be achieved by the employees; the company has a good structure of work equipment; and that according to the respondents, the performance in the last 12 months increased. According to the analysis of the range of factors that influence the performance from the viewpoint of the followers, "Employment and Wages" was the most appropriate, followed by a "pleasant environment to work and a motivated team". Regarding the most effective leadership behaviors, according to the employees, "listen more and talk openly with led", "motivate the team" and "thank the good performance" were rated as more influential. In conclusion regarding the characterization of the daily performance, pointed in general to a positive perception about the dimensions and factors that may influence individual performance in ADN, with average and fashions related to the relatively high degree of agreement, and standard deviation low, showing a more homogeneous result of the analysis of the sample. It is therefore recommended that the ADN can use the results for taking actions or decisions involving the leaders, the models of evaluation and monitoring of the results, the best leadership development and the improvement of the relationship between them and their team.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles , Performance , People management .



## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Caracterização da amostra quanto ao gênero.....	35
Gráfico 2 - Caracterização da amostra quanto à idade .....	36
Gráfico 3 - Estado civil .....	36
Gráfico 4 - Caracterização de amostra por quantidade de filhos.....	37
Gráfico 5 - Caracterização quanto ao nível de escolaridade.....	38
Gráfico 6 - Caracterização da amostra por tempo de empresa.....	38
Gráfico 7 - Percepção do estilo de liderança do supervisor .....	40
Gráfico 8 - Avaliação dos fatores influenciadores do desempenho na visão dos colaboradores.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de questões por dimensão.....	33
Tabela 2 - Análise respostas dos entrevistados, por média, moda e desvio padrão.	41
Tabela 3 - Comportamento de liderança mais eficaz na ótica dos liderados.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2 CONTEXTO E PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.3.1 <b>Objetivo geral</b> .....	15
1.3.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1 A LIDERANÇA EM SEUS ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS.....	17
2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	18
2.3 TEORIAS SITUACIONAIS .....	21
2.4 TEORIA TRANSFORMACIONAL.....	22
2.5 TIPOS DE LIDERANÇA .....	24
2.6 DESEMPENHO.....	27
2.7 LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL.....	27
2.8 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	32
<b>4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	35
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	35
4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	39
4.3 DESEMPENHO DIÁRIO DOS COLABORADORES .....	40
4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO .....	44
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>APÊNDICES</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema estratégico para as organizações e as discussões e diversas teorias e abordagens existem há anos, tendo evoluções ao longo do tempo a partir do aprimoramento das técnicas e modelos de administração. Gerenciar pessoas, processos, negócios, bem como se tornar, formar ou conduzir líderes são alguns dos desafios constantes do homem, seja dentro ou fora das organizações. Atualmente, as organizações que antes se concentravam apenas na tecnologia e na qualidade, passam a dar importância e relevância às pessoas, principais ativos de qualquer organização.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A ADN Ventilação e Montagem Industrial, fundada em 1995, com o objetivo de oferecer serviços na área de construção civil e de conservação e manutenção de navios. Com o passar do tempo, o foco foi ampliado para a área de caldeiraria, fabricação, montagem e manutenção na área de sistemas de ventilação, exaustão e confecção de coifas e dutos. Em consequência da grande capacidade técnica e serviços prestados, no ano de 2005 a empresa evoluiu para a prestação de serviços de engenharia, tais como, reformas em SHELTERS (containers), Reforma e construção de muros em diversos sites e GMG (grupo motor gerador) e fabricação e montagem de gradis de proteção para gabinetes de baterias de torres de celular, em toda a região nordeste, para a empresas de telefonia, como a CLARO S/A e a Anatel.

Na área de exaustão, já em 2007, entrou no mercado com prestação serviços e executando projetos de sistema de exaustão, composto de dutos, conexões, exaustores axiais, exaustores eólicos, exaustores centrífugos, coifas industriais, atendendo sempre a necessidade de clientes de diferentes segmentos, tais como hotelaria, restaurantes, galpões e indústrias, sempre buscando a melhor solução para o cliente de forma eficiente e econômica. Aliado a área de exaustão, logo em seguida desenvolveu atividades na área de ventilação, com fornecimento,

instalação, locação e assistência técnica autorizada em ventiladores comerciais e industriais.

No ano de 2009, a ADN iniciou suas atividades no mercado de climatização, com fornecimento, locação e instalação de climatizadores (umidificadores de ar) e ar condicionados. Em 2010, participou de licitação feita pela Petrobrás, a fim de concorrer ao contrato de manutenção preventiva e corretiva de toda parte de refrigeração da sede Natal-RN, sede Alto do Rodrigues-RN, e algumas plataformas petroleiras localizadas no litoral do RN. Logo após ganhar a licitação que tinha a duração de 36 meses de contrato, a empresa investiu em na compra de ferramentas e equipamentos novos, aquisição de veículos tipo pick-up e a contratação de funcionários capacitados e treinados, atendendo todas as exigências da contratada tais como cursos de primeiros socorros, NR10, Segurança no trabalho, benefícios de vale transporte, alimentação e plano de saúde, para compor o quadro de funcionários, distribuídos em equipes nas instalações da Petrobrás.

Ao fim do término do contrato, já em 2013, concorreu mais uma vez a licitação realizada pela Petrobrás, mas desta vez o contrato abrangia a parte de refrigeração e elétrica da sede Petrobrás Natal-RN e somente refrigeração na sede Petrobrás no Alto do Rodrigues-RN. Mais uma vez ganhou, e com isso, novos investimentos foram feitos, tais como renovação e aquisição de mais carros para compor a frota, ferramentas e máquinas específicas para a execução dos serviços, além da contratação por exigência do contrato, de novos profissionais para compor o quadro de colaboradores, como um engenheiro responsável que responda e assine projetos e relatórios técnicos, além de técnico de segurança do trabalho, eletrotécnicos devidamente qualificados com certificados e cursos, eletricitas, mecânico de motor a diesel(manutenção nos geradores da Petrobrás), além de auxiliares administrativos para atuar na unidade da ADN presente na Petrobrás. Na cidade do Alto do Rodrigues, a ADN possui uma estrutura (casa montada e oficina) para dar suporte a equipe que atua na sede Petrobrás da cidade.

Além do presente contrato ainda em vigor, a ADN segue com a prestação de serviços em grandes empresas, com confecção de dutos e instalação de exaustores centrífugos em hotéis (Hotel Rifólis, localizado na praia de Ponta Negra; Resort Praia Bonita, localizado na praia de Tabatinga); confecção de coifas e tubulações para os principais restaurantes da cidade (Restaurante Camarões, Pasta & Pasta, Mazzano, Mamma Itália); locação de ventiladores industriais e climatizadores para eventos

(Destaque Promoções, Viva Produções, Programas como Justiça na Praça realizado em algumas cidades do RN); instalação de exaustores eólicos e ventiladores industriais em grandes indústrias (Compal, Alpargatas, RedeMais de Supermercados, Rede Confiança Supermercados, Indústria Becker, SterBom, Mitsubishi Motors, Kia Dunas, Grupo Dão Silveira-Chevrolet); dentre outros clientes. É representante de produtos de limpeza e hospitalar em geral, e fornece para grandes hospitais da região (Hospital Promater, Hospital Deoclécio Marques, Liga Contra o Câncer, Hospital Tarsício Maia em Mossoró-RN, dentre outros). A empresa dispõe em sua Matriz, localizada na Avenida Bernardo Vieira, Alecrim, um show room composto com os principais equipamentos que trabalha, além de uma equipe de funcionários distribuídos nos diversos setores da empresa, como atendimento, venda, compra, solicitação de orçamentos e visitas, setor de RH, almoxarifado e oficina. Hoje, a ADN apresenta um quadro de funcionários com 48 colaboradores, a sua frota de carro dispõe de 10 veículos todos com menos de 3 anos de uso, equipados com ar condicionado e rastreadores, devidamente adesivados com a logomarca da ADN, para assim poder ter maior agilidade nos serviços prestados.

Como política empresarial, a organização tem como visão, ser reconhecida como uma empresa em contínuo crescimento, com práticas de gestão atualizadas e sólidas. Como missão, visa solucionar os problemas dos clientes com rapidez, eficiência e qualidade. Como política de valores procura trabalhar para surpreender positivamente os clientes, com os serviços ágeis e confiáveis. Prioriza a vida das pessoas acima de tudo, e administra os riscos de forma a prevenir doenças e lesões.

## 1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

As organizações têm evoluído, sobretudo, em termos estruturais e tecnológicos. As mudanças e o conhecimento são os novos paradigmas e têm vindo a exigir uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais, voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamada de liderança (GIL, 1991). É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam

voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Assim, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Estas tendências demonstram que através de conhecimento, cultura, valores e experiências, as pessoas vêm ganhando importância no cenário competitivo das organizações. Hope e Hope (2002) acreditam na escalada do conhecimento como recurso para o crescimento do potencial competitivo das organizações. Porém, para que estes diferenciais aconteçam, é necessário que os colaboradores queiram entregar para a organização seu conhecimento e contribuir com as suas experiências.

Em uma empresa que lida diretamente com o público, como é o caso da ADN, a qualidade do capital humano é tão importante quanto a qualidade do serviço prestado, se não mais. Sendo assim, compreender o papel do líder e o seu estilo de liderança são fundamentais para que se possam traçar estratégias que alcancem os objetivos da empresa.

Segundo Bergamini (2008), tendo em vista o ambiente competitivo do meio empresarial, a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para o alto desempenho. Isto deve ocorrer, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo, portanto, de forma rápida e adequada às mudanças e exigências do mercado.

Desse modo, o presente estudo buscando relacionar a forma de proceder dos gestores, e através da percepção dos seus funcionários, se há influência ou não, e verificar se há alguma relação com o estilo de liderança, levantando a seguinte questão :

Qual a influência da liderança no desempenho dos funcionários da ADN Ventilação e Montagem Industrial?

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da liderança no desempenho dos funcionários na ADN VENTILAÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL LTDA.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar o perfil dos funcionários
- Identificar os estilos de liderança dos supervisores
- Identificar os aspectos do desempenho diário relacionados ao comportamento do supervisor, forma de gestão e modelos de controle e medição.
- Identificar os fatores que contribuem para o aumento do desempenho
- Levantar os aspectos do comportamento eficaz do supervisor que influenciam o desempenho dos membros da equipe

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Para poderem se incluir no modelo de mercado, os líderes devem saber e poder adaptar a cultura interna da organização às novas necessidades. Para tanto, precisam antes conhecer bem as equipes que eles trabalham e, ainda, conhecer a si próprios enquanto líderes quais seus pontos fortes e quais os pontos que precisam ser trabalhados.

Este trabalho se dedica a aprofundar o conhecimento sobre o impacto do estilo de liderança exercidos pelos supervisores, sobre os agentes de trabalho apurando as possíveis variações nos índices de produtividade dos funcionários a serem pesquisados, no intuito de perceber características de um líder que sejam mais favoráveis a conduzir uma equipe que tenha um bom desempenho.



Por fim, os resultados obtidos poderão auxiliar aos administradores sobre os possíveis impactos que determinado tipo de perfil escolhido pode causar na gestão de uma equipe. Neste sentido, será mais uma referência a ser utilizada em seleções de novos gestores. Além disso, poder propiciar treinamentos no intuito de orientar os gestores sobre como estabelecer um relacionamento com seus subordinados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca desenvolver, com base na literatura, os principais temas relacionados ao presente trabalho. Inicialmente serão abordados os conceitos, teorias, estilos de liderança, bem como as principais características encontradas em líderes. Em sequência, são discutidos os conceitos de desempenho, com foco no desempenho individual e grupal na organização. Na última parte, busca-se traçar a correlação entre os dois conceitos – liderança e desempenho – analisando a influência da liderança no desempenho.

### 2.1 A LIDERANÇA EM SEUS ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

A liderança vem ao longo do tempo ganhando força e significados e compreender esses processos requer reflexões, tanto em conceitos, como em sua condição histórica. Etimologicamente, o termo liderança advém do inglês to lead, que significa dirigir, conduzir, gerir, guiar, comandar. Os primeiros registros da palavra remontam os anos de 825 d. C., enquanto que a palavra líder tem seus registros no século XIV. Em termos históricos, a liderança em seu papel, adveio do militarismo, com a finalidade de alcançar objetivos a partir da hierarquia e poder estabelecidos. A liderança era baseada no modelo de grandes líderes, na obediência à autoridade e a hierarquia dos cargos (SANTIAGO, 2007). O despertar da liderança na administração ocorreu no início do século XX, através da escola de Administração Científica, que focava as técnicas e os processos de produção como geradoras de eficiência, tendo estruturação em Taylor, Fayol e Weber.

Na visão de Taylor, que focava as tarefas, era de responsabilidade do líder manipular os empregados e fazê-los cumprir tarefas e alcançar resultados através da racionalidade. A ênfase de Fayol complementou a visão de Taylor, que substituiu o foco, antes analítico, para uma percepção sintética sobre os processos de produção e administração. O foco era na racionalização das estruturas administrativas, em que as organizações passaram a ser enxergadas em diversas partes que compõe sua estrutura. A ênfase maior era na direção organizacional, com

preocupação com as funções e operações internas e para essa realidade criou as cinco funções básicas para a administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle (SANTIAGO, 2007).

No que concerne à postura de Weber, esta era pautada na burocracia e tinha por base a autoridade, racionalidade e eficiência. Muitas das características do modelo burocrático de Weber são encontradas nas concepções de Taylor e Fayol, como a divisão do trabalho pautado na especialização funcional, hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e normas que descrevem direitos e deveres funcionais, procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais e promoção e seleção de trabalhadores com base na capacidade técnica (MATOS; PIRES, 2006).

Constata-se que, apesar do aumento da produtividade no espaço de trabalho, as necessidades dos trabalhadores ainda não eram mensuradas, como também os aspectos comportamentais dos trabalhadores e a liderança, neste contexto, sem características definidas, mostra-se como uma necessidade implícita. A liderança passou a ser mensurada a partir de teorias desenvolvidas, que conceberam diferentes vertentes sobre a liderança.

## 2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

A teoria comportamental concentrou-se na observação dos líderes em suas ações e não naquilo que o líder é, com o intuito de identificar características de comportamentos que pudesse o líder adotar para ser eficaz em todas as situações, um comportamento, portanto, universal. Estudos foram orientados para duas vertentes, uma para a liderança emergente, com pesquisas direcionadas para o campo sociológico e da psicologia social e outra para o ambiente organizacional. Enquanto os primeiros buscavam investigar os comportamentos dos indivíduos com maior influência em grupos, os segundos visavam identificar os comportamentos característicos de indivíduos investidos de autoridade legal (RODRIGUES, 2006).

A investigação sobre os comportamentos dos grupos foram primeiramente desenvolvidos por Bales, na Universidade de Harvard, que caracterizou os comportamentos dos líderes emergentes, com base em funções instrumentais,

associadas ao cumprimento de tarefas, objetivos grupais e em funções expressivas, que associavam-se aos aspectos sociais e afetivos. No contexto de avaliação do comportamento no ambiente organizacional foram desenvolvidos estudos pioneiros com Kurt Lewin e seus colaboradores Lippit e White, que possibilitaram a mudança de foco da liderança, saindo de uma visão voltada para as características pessoais do líder para focar seus comportamentos, o que possibilitou identificar três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal ou laissez-faire (LOURENÇO, 2000).

Benevides (2010) destaca que o líder autocrático tem uma postura diretiva e não abre espaço para a criatividade, idéias e participação dos liderados. Como consequência essa liderança não utiliza a espontaneidade, nem cria relações afetivas com os liderados, pois tem como objetivos principais, produtividade e resultados.

A liderança democrática se dispõe a estimular e motivar equipes para o atingimento de objetivos. É o tipo de liderança participativa, com diretrizes da produção decidida pelo grupo, mas com predomínio do comando do líder. A divisão de tarefas e as escolhas dos membros são decididas pelo grupo. A liderança democrática critica e elogia pela eficácia da atividade ou tarefa desempenhada, é objetiva e suas atitudes promovem relações afetivas na equipe, o que proporciona um desenvolvimento de trabalho seguro e progressivo (ARAÚJO, SILVA; SOUSA, 2011).

Para Lopes (2008, p. 5): Na Liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas. As ações do líder democrático são de orientação e de suporte, o que o credencia como um líder com grandes qualidades no campo das relações interpessoais e também na produção de resultados positivos.

Sobre a liderança liberal, esta é comumente conhecida como laissez-faire. Na concepção de Benevides (2010), a liderança liberal é construída de forma aberta, com o líder evitando tomada de decisões, com a maioria dos controles dos processos sendo realizado pelos colaboradores. São líderes ausentes, não dão

feedback e acreditam que seus colaboradores são intrinsecamente estimulados e podem, sem acompanhamento e direcionamento, realizarem suas tarefas e atividades com autonomia. Na visão de Araújo, Silva e Sousa (2011), a liderança liberal favorece o desrespeito, a confusão e a impunidade, em que a ausência de comando, conseqüentemente pode levar ao fracasso de qualquer organização. Conforme Lourenço (2000), pesquisas também foram realizadas na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan, que objetivaram identificar comportamentos de líderes em sua eficácia. Os estudos possibilitaram evidenciar duas dimensões comportamentais distintas, a dimensão consideração e a dimensão estrutura. Em suas características: A dimensão "consideração" reagruparia todos os comportamentos emitidos por um líder e que versam sobre as relações humanas com os subordinados, nomeadamente o comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, respeito e calor nas relações entre o líder e os membros do grupo; a dimensão "estrutura" versaria sobre os comportamentos orientados para a tarefa, referindo-se ao comportamento dos líderes face ao grupo, caracterizado pelo estabelecimento bem definido de métodos, padrões de organização e canais de comunicação (LOURENÇO, 2000, p. 6).

Na Universidade de Michigan, pesquisas similares ao da Universidade de Ohio foram desenvolvidas, objetivando verificar se os trabalhos de Lewin e seus colaboradores seriam aplicáveis de modo genérico no mundo do trabalho. Foram identificados os fatores de produção e empregados e seus efeitos, que quando apresentados, tiveram semelhanças com os estudos em Ohio, contudo, esses aspectos se apresentaram de forma unidimensional, contrariando o que as investigações de Ohio propunham, à impossibilidade de um líder apresentar combinações dos dois fatores (RODRIGUES, 2006). Esses estudos em seus contrapontos geraram encorajamento e desapontamento. O desapontamento pela pouca probabilidade de prever comportamentos universais para um líder eficaz, e encorajamento porque os estudos contribuíram para uma abordagem comportamental que considerava as características de personalidade dos líderes e as características dinâmicas da situação (RODRIGUES, 2006). Neste contexto, Lourenço (2000, p.7) fundamenta que: Três aspectos assumem particular relevo: a ênfase no papel da formação contra o determinismo biológico; a clara distinção e delimitação de dois campos de atuação do líder - competência técnica e relações humanas; a identificação de estilos de comportamento dos líderes com conseqüente

chamada de atenção para a sua importância, até então negligenciada

### 2.3 TEORIAS SITUACIONAIS

Sobre a liderança situacional: Quando se pensa na situação, como uma condição importante para a eficácia do líder, surge a ideia de liderança situacional. De acordo com essa nova visão, todos os modelos ou estilos de liderança são eficazes, dependendo da situação (BORGES, 2002, p. 5). A liderança situacional de Hersey e Blanchard é uma das mais conhecidas e tem por base a interação de duas variáveis, o comportamento do líder e o nível de maturidade dos subordinados. O comportamento do líder é orientado para as tarefas e para o relacionamento, e o nível da maturidade dos subordinados se sustenta na capacidade de estabelecer objetivos, aceitar responsabilidades e no nível de formação e experiência para as tarefas (RODRIGUES, 2006). O modelo referenciado estabelece relações entre o estilo do líder e a maturidade dos subordinados, que compreende quatro níveis de maturidade e quatro níveis de estilos: M1- nível de maturidade baixo, os subordinados são incapazes e não têm vontade de assumir responsabilidades; M2- os subordinados mostram alguma vontade, mas não se sentem preparados para assumir responsabilidades; M3- os subordinados são capazes, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades; M4- os subordinados são capazes e querem assumir responsabilidades. S1 (Direção)- elevada orientação para a tarefa e reduzida orientação para os subordinados; S2 (Instrução)- elevada orientação para tarefas e para os subordinados; S3 (Apoio)- reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para os subordinados; S4 (Delegação)- reduzida orientação para as tarefas, como para os subordinados (RODRIGUES, 2006, p. 9).

Em relação a esse modelo, compreende-se que este busca estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores, com demonstrações da essencialidade de estilos de lideranças flexíveis. O modelo contingencial de Fiedler integra três elementos, que são o estilo de liderança, favorabilidade da situação e desempenho de grupo. O estilo de liderança é analisado através de escala, que busca recorrer ao colega de trabalho que tem a menor preferência e apresenta maior dificuldade nas relações de trabalho. O

desempenho do grupo relaciona-se com o estilo de liderança e depende do ambiente favorável para a situação (LOURENÇO, 2000). Sobre esses aspectos, pode-se inferir que a eficácia do grupo é dependente do ajuste no estilo de liderança, em situações que permitam ao líder em seu desempenho ou com base em seus próprios atributos, influenciar os membros do grupo.

Conforme Rodrigues (2006), a eficácia da liderança no modelo de Fiedler é determinada pelos aspectos de relação líder-liderados, grau de estruturação da tarefa e grau de poder, que assim se dispõem: A relação líder-liderados se fundamenta no grau de confiança e respeito que os liderados têm em relação ao líder; O grau de estruturação da tarefa se sustenta na medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho; O grau de poder é a capacidade de influência a partir do posicionamento hierárquico da organização, contemplando a autoridade para admitir, de despedir, de administrar a disciplina, de promover, de aumentar o salário, dentre outros. Neste sentido, os aspectos afetam o estilo de liderando, pois dependendo da posição do líder, da forma como as tarefas são definidas e responsabilizadas e do grau de integração, respeito e consideração na relação entre líder e liderado, poderá a liderança ser eficaz ou não. Para Santiago (2007), nesse modelo, as variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares. Neste sentido, a abordagem contingencial tenta identificar quais desses aspectos são mais relevantes e analisar qual o estilo de liderança é melhor aplicável numa determinada situação, pois o estilo da liderança se modifica conforme as contingências que se apresentam. Como condição básica, os líderes devem conhecer as pessoas e sua maturação, pela visão de que os imaturos são mais dependentes e os maduros desenvolvem melhor a autonomia. Quanto mais imaturas as pessoas, mais necessidade de uma liderança que possibilite liberdade nas ações e formas de produção (SANTIAGO, 2007).

## 2.4 TEORIA TRANSFORMACIONAL

Robbins destaca que "a liderança transformacional é aquela em que os líderes

oferecem considerações individualizadas e estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma." Alguém com este perfil é um verdadeiro líder que inspira a equipe com uma visão partilhada. O foco no desempenho das tarefas continua a existir, entretanto ocorre simultaneamente a uma adequação à estratégia da empresa. O líder transformacional objetiva o desenvolvimento de seus liderados com técnicas de empowerment (delegação de poder de decisão, autonomia e participação de empregados na administração da empresa).

O líder transformacional possui 4 características peculiares: Influenciadores e Idealizadores: Possuem carisma, são admirados, respeitados e confiáveis. Fornecem visão e sentido de missão. Inspiradores e Motivadores: Otimistas, lançam desafios com o fim de proporcionar um melhor futuro a cada membro da equipe. São estimuladores da equipe. Estimulação Intelectual: Encorajam os liderados a buscarem soluções criativas e inovadoras. Promovem a inteligência. Consideração Individualizada: O líder utiliza o mentoring e coaching para que cada membro da equipe consiga atingir suas metas. Os liderados são desenvolvidos para atingirem seus melhores níveis de eficiência operacional.

A partir dos anos de 1970, a liderança que se estabelece é transformadora, com consistentes pesquisas e investigações que mostram o líder como um agente de mudança, com a liderança estruturada na flexibilidade, visão de futuro, em conhecimentos motivacionais e incentivadores de liderados, capacidade de relacionamento interpessoal e com condições de desenvolver continuas aprendizagens de equipes (BORGES, 2002, ROSSÉS et. al., 2010). As abordagens assinaladas apresentavam-se com foco no indivíduo, contemplando aptidões, estilos e habilidades dos líderes de acordo com as necessidades da situação e eventos que ocorrem. Sobre a liderança transformacional, Lourenço (2000) assinala que é uma liderança concebida a partir da influência que mobiliza para a mudança social. É um processo de influência que produz efeitos na motivação e incentivos dos colaboradores para que alcancem objetivos pessoais e que por isso é uma liderança capaz de promover a transformação social.

Segundo o autor KANAN, liderança é a forma pela qual uma pessoa estende sua influência para os outros. Representa o uso justo do poder e a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenções em realidade. A liderança não tem relação com posições ou funções hierárquicas, tem haver com a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder deseja a partir de sua influência



pessoal (KANAN, 2010). As necessidades de mercado apontam recepções para uma liderança aberta, alicerçada em influências mútuas, que tenha condições de analisar e conhecer necessidades e motivações humanas, pois são as pessoas lideradas humanamente e com percepções significativas sobre seu líder que possibilita produtividade nas organizações.

## 2.5 TIPOS DE LIDERANÇA

Retomando questões levantadas pela escola das Relações Humanas, em que estudiosos se debruçaram em investigar estilos de liderança, a ênfase buscava mensurar as habilidades do líder, com mostras de diferenciações entre os tipos de liderança. Na atualidade, pelas novas relações de trabalho e de tecnologias produtivas, identificam-se diferentes posturas de liderança no ambiente das organizações. Com vistas a clarificar os aspectos da liderança é oportuno situar as características de líderes e gerentes, que em muitas situações são entendidas como similares e associativas, quando na realidade existem distinções nos comportamentos e ações de cada um.

Segundo Bennis (1996 apud SANTIAGO, 2007), um Líder gerente com comportamento inovador tem as seguintes características: Ênfase nas pessoas; Tem perspectiva de futuro; Pergunta o quê e por que; Inspira confiabilidade; É a sua própria pessoa; É eficaz. Já o Líder gerente com comportamento administrativo tem as seguintes: Ênfase nos sistemas e estruturas; Tem percepção de curto prazo; Pergunta quando e como; Exerce o controle; É o clássico e bom soldado; É eficiente. Com essa percepção, a liderança diferentemente do gerenciamento, se estrutura em buscar fazer as coisas certas, através das pessoas e com base em uma credibilidade construída em exemplos, confiabilidade, segurança e ações proativas.

Rowe (2002), em seus estudos sobre liderança, fundamenta três tipos de liderança que se fazem presente no contexto das organizações, que são: a gerencial, a visionária e a estratégica. Sobre a liderança gerencial o autor a substancia em atitudes conservadoras e passivas em relação às metas. Considera o trabalho um processo que envolve pessoas e ideias e que integradas podem definir estratégias. As relações com as pessoas são construídas com base nas funções e

as percepções sobre si é baseada nos vínculos com a organização, influenciando as decisões e atitudes dos colaboradores. Essa liderança se envolve no cotidiano das atividades laborais, se preocupam com áreas funcionais de responsabilidade, são especialistas em suas áreas de atuação e são menos propensos a tomarem decisões com base em valores. A postura desse tipo gerencial é de planejamento em curto prazo, com a finalidade de aumentar o desempenho financeiro. Limita-se em gerenciar e garantir os procedimentos operacionais, valendo-se de pensamento linear, do determinismo do ambiente interno e externo para as escolhas (ROWE, 2002).

A liderança visionária se alicerça na pró-atividade, em moldar ideias e pensamentos das pessoas em suas necessidades e desejos, trabalham para aprimorar estratégias para resolver problemas antigos. É intuitiva, compreende e preocupa-se com as ideias das pessoas e as percepções não são vinculadas ao trabalho. Conforme Reis (2009, p. 91): Liderança Visionaria é voltada para o futuro e para exercer uma liderança visionaria é preciso ter autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes de pessoas, delegar poderes e implica correr risco em muitas dimensões. Líderes visionários não são bem aceitos em organizações se não tiverem o apoio de líderes gerenciais, por que tem excesso de informações estão ligados as organizações de forma complexa, por isso sabem apenas o básico nas funções gerenciais mas estão ligados e tomam decisões sobre todas as funções, porém podem investir mais em seus objetivos do que a garantia de retorno e, dessa forma, destruir valores se não tiverem as ações de líderes gerenciais; São relativamente proativos, moldando ideias em vez de operarem a elas. Esse tipo de liderança influencia as ações das pessoas no ambiente das organizações, preocupando-se com a organização e seu futuro a partir do desenvolvimento das pessoas. É uma liderança comprometida com tarefas 26 múltiplas, integradas e complexas, e absorvem uma sobrecarga de informações, com tendências a tomar decisões com base em valores, inovações e pessoas. Criam e mantêm uma cultura que asseguram a viabilidade organizacional a longo prazo, valorizando o conhecimento tácito e a estratégica para o alcance de objetivos. Priorizam o pensamento linear e utilizam decisões estratégicas no ambiente de trabalho (ROWE, 2002).

Nas proposições autorais é possível reconhecer que as lideranças postas têm peculiaridades e diferenças, mas que a liderança estratégica mostra-se alinhada

com as demandas organizacionais da atualidade. Identificam-se na liderança estratégica características importantes como inovação, visão de futuro, valorização do conhecimento, espírito de equipe e ênfase nas pessoas. Esses aspectos criam valor para as lideranças nas empresas, propiciam mudanças e viabilizam alcance de resultados. Assim, é relevante frisar que os tipos de lideranças devem está voltados para atender objetivos e resultados pretendidos, considerando que o século XXI, tido como a era do conhecimento, exige lideranças flexíveis, capazes de desenvolver a integração, comunicação e o dinamismo no ambiente produtivo. Exige lideranças voltadas para desenvolver grupos de trabalho, que sejam facilitadoras, com foco na orientação de equipes e que possuam habilidades de influenciar pessoas para atingirem objetivos organizacionais.

Na visão de Alexandre (2014) avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade. Existem vários objetivos para trabalhar com a avaliação de desempenho nas empresas, dentre eles:

- Ajustar o perfil do funcionário ao local de trabalho que ele mais se identifica.
- Aperfeiçoamento contínuo do funcionário.
- Indica se o funcionário tem as qualificações exigidas pelo cargo.
- Indica o funcionário com potencial para promoções.
- Propicia geração de aumentos salariais.
- Diagnostica necessidades de treinamentos/qualificações.
- Evidencia problemas de relacionamentos.
- Demonstra evolução dos funcionários.
- Gera motivação e satisfação no trabalho.

Através dessa ferramenta, avalia-se o desempenho para saber a forma pela qual as atividades estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar produtividade, criar um momento entre avaliado e avaliador para conversarem a respeito de como está sendo desenvolvido o trabalho, apontando mudanças em comportamento, em atitudes e em questões técnicas que precisam ser melhoradas. Permitir ao avaliado

saber como o seu superior o enxerga, também é importante que o avaliador abra para que o avaliado possa pontuar o que ele acha a seu respeito também.

## 2.6 DESEMPENHO

Sink e Tuttle (1993, p.2) discutem o conceito de desempenho definindo este como um "complexo inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, invocação e lucratividade". Para Bergamini e Beraldo (1988), há uma convergência relativa entre as definições de diversos autores e a associação do desempenho a questões relacionadas à atitude, como a ação em si, a atuação e o comportamento. Para estes autores, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não deste, há uma atribuição direta da qualificação, que pode ser resumida em três vertentes possíveis: desempenho eficiente, desempenho eficaz ou ambos.

Lucena (1995) afirma que a questão do desempenho está ligada diretamente ao cargo ocupado e a forma de atuação de cada funcionário, desde que exista o prévio conhecimento das atividades, responsabilidade e resultados esperados pela organização. Nesta linha, Dutra (2004, p.69) conceitua desempenho como "o conjunto de entrega e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio" e divide o conceito em três dimensões: a relacionada ao desenvolvimento, ao esforço e ao comportamento, em que cada avaliação precisa ser realizada de forma diferenciada. Dutra (2004) também diz que é condição básica a definição do que a organização entende como desempenho, quais os resultados desejados e quais as formas de medição devem ser adotadas para o controle deste desempenho.

## 2.7 LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

As mudanças nas relações de trabalho e a competitividade exigem das

organizações transformações constantes, e a liderança nas organizações desempenham cada vez mais o importante papel, de propulsora de produtividade. Esse contexto pressupõe uma liderança voltada para atender mudanças, com líderes que possuam capacidades, competências e habilidades para valorizar e desenvolver pessoas, com foco no alcance de resultados. Segundo Chopra (2002), mesmo reconhecendo os diferentes tipos de liderança, para fornecer respostas às necessidades organizacionais da atualidade, a liderança precisa estrutura-se em aspectos essenciais para um bom desenvolvimento e qualidade, como: ver e ouvir, delegar poder, ter consciência, fazer, liberdade e empatia, responsabilidade, sincronismo. Ver e ouvir são sentidos que devem ser aguçados nos líderes, com observações substanciais do ambiente e possibilidades de compartilhar idéias com o grupo de trabalho. Na visão de Cunha, Pereira e Neves (2009), ouvir a equipe possibilita ao líder criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência junto aos membros. Sendo assim, ouvir é uma condição essencial para que o líder conheça os pontos de vista da equipe, suas ideias, opiniões, sugestões e melhorias. Delegar poder para Chopra (2002, p.3), deve partir de uma autorreferência, que responde ao feedback, porém é independente da boa ou má opinião dos outros. Oriente-se pelo processo, em vez de pelos resultados. Assim, será possível elevar tanto seu status de líder como o de seus seguidores.

A liderança precisa confiar em seus liderados e para demonstrar essa confiança é importante delegar tarefas, que compromete e reforça a confiança na relação entre líder e liderados. A sobrecarga de tarefas sobrecarrega também o tempo do líder, e este precisa de tempo para planejar e desenvolver estratégias para alcançar objetivos (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009). A consciência na liderança significa levantar questionamentos pertinentes sobre si e servir de exemplos e inspiração para os liderados, que podem se auto interrogar sobre suas necessidades, desejos e objetivos (CHOPRA, 2002). Na visão de Ramos (2009), a consciência do líder se fundamenta em avaliar de maneira realista os pontos fortes e fracos da equipe, com entendimento das questões emocionais dos liderados e reconhecimento de seus impactos no desempenho e nas relações laborais. O fazer na liderança estrutura-se na ação como modelo a ser seguido, com a liderança assumindo a responsabilidade pelas promessas, sendo persistente, mas também com capacidade para comemorar e ver qualquer situação com flexibilidade e bom humor (CHOPRA, 2002). Nos aspectos de liberdade e empatia, o líder deve se

posicionar racionalmente diante das crises livrando-se da carga emocional e agindo proativamente para entender as necessidades profundas de seus liderados (CHOPRA, 2002). Conforme Lopes (2008, p. 5), “liderar é ajudar sua equipe a enxergar a direção a seguir, motivar e entusiasmar seus colaboradores e estimular o empenho e o comprometimento de cada um”.

No que tange a responsabilidade, líderes devem mostrar iniciativa e assumir riscos com maturidade e racionalidade, ter integridade e agir em conformidade com os valores internos (CHOPRA, 2002). Ainda para Chopra (2002), o sincronismo na liderança é um aspecto que possibilita conectar as necessidades com respostas da alma, pois cria no psicológico humano, energia para que os líderes alcancem resultados além dos previstos, atingindo níveis mais elevados. Considerando esses requisitos, fundamentais para o exercício da liderança, Cunha, Pereira e Neves (2009) pontuam que a liderança precisa ser eficaz. Através do equilíbrio nas ações produtivas, condições de trabalho, respeito e valorização para com os liderados, certamente a consequência são resultados positivos para a organização.

Conforme Gruber (2001, p.27): Líderes eficazes são persuasivos. Eles absorvem grandes quantidades de informações e as reprocessam, de modo a constituí-las em argumentos persuasivos. Depois, utilizam estes argumentos para convencer os demais sobre determinados valores ou ações. A persuasão é muitas vezes empregada à falta de outras formas de poder sobre aqueles que estão sendo persuadidos, tornando-se uma fonte primordial de poder de liderança. Ao considerar a liderança em seus diversos fatores, é relevante frisar que todos eles contemplam aspectos técnicos e humanos, pois o líder deve ter capacidade técnica e habilidade para lidar com pessoas, precisa ter conhecimento para o processo produtivo e competência para trabalhar equipes com base na motivação, estímulo e entusiasmo. Isso significar reconhecer que todas as características abordadas tem sua importância para o exercício da liderança no ambiente das empresas. Contudo, todos eles pressupõem ao líder, visão global de mercado e disposição constante para adaptar-se as transformações que se postam, o que se traduz em renovação cotidiana e contínua, profissional e pessoal do líder.

## 2.8 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA

Com o objetivo de caracterizar e analisar a influência dos relacionamentos de confiança no desempenho de líderes e equipes a partir de um estudo de caso, Janaína Braga D'Almeida (Brasília-outubro 2007) concluiu que de um modo geral, que as relações de confiança nas organizações são um tipo de comportamento social. Dizem respeito aos acordos de convivência onde dois ou mais indivíduos têm a responsabilidade pessoal de assumir compromissos e honrá-los uns com os outros. Além disso, espera-se que nestas relações a ação do outro seja leal, cuidadosa e acolhedora, envolvendo sempre reciprocidade no feedback positivo e o não uso de punição como forma principal de relacionamento. A suposição estabelecida para o problema do trabalho, de que "os relacionamentos de confiança possuem correlação positiva forte com o desempenho de líderes e equipes", foi comprovado e demonstrado.

Já ao analisar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo em trabalhadores de uma empresa privada em São Paulo, Maria de Lourdes de Oliveira Nogueira (São Bernardo do Campo - 2014), concluiu que os resultados da pesquisa demonstram que o comprometimento possui pouca relação com os estilos de liderança. A revisão dos estudos recentes aponta para a liderança como forte influenciadora do sucesso, da continuidade e do desempenho organizacional, razão pelo qual os avanços do conhecimento sobre o tema são fundamentais. Na pesquisa realizada, as lideranças democráticas e transformacionais se destacam, o que sugere que disciplina, inovação, capacidade de negociação, habilidades de desenvolvimento das necessidades de autorrealização e de comprometimento que ultrapasse os interesses pessoais e aporte nos interesses grupais, são algumas das características essenciais para se alcançar sucesso na liderança.

Com a pretensão de avaliar que influência determinados fatores de liderança exercem no subordinados de equipes profissionais para perceber se o estilo de liderança tem relação com o desempenho dos funcionários, Alberto Ghesti (Brasília - 2011), como resultado na sua pesquisa encontrou a relevante constatação de que uma liderança voltada à realização de tarefas não pode ser a mais favorável para um melhor desempenho funcional, mas também que um líder com fatores equilibrados pode ter um diferencial frente a outros líderes.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia tem a finalidade de apontar os caminhos traçados na pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”. Portanto, na metodologia busca-se identificar o tipo de pesquisa, qual a população contemplada, qual a técnica e os instrumentos de coleta de dados e como a pesquisa trata analiticamente os dados coletados. Esses aspectos são explicitados a seguir.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa se configura em uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, haja vista que ela se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, ela irá traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão.

Partindo do princípio de que essa modalidade requer o uso de estatísticas e de recursos, como, por exemplo, percentagens, média, moda e desvio padrão, como o objetivo é o de apurar as opiniões explícitas dos entrevistados.

Para Popper (1972), de forma geral, tal como a pesquisa experimental, os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida nas hipóteses. A coleta de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Os dados analisados com apoio da Estatística ou outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo. (POPPER, 1972).



### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo é composto por colaboradores da empresa ADN, num total de 33 funcionários respondentes. A aplicação deste questionário ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2014, de forma direta, sem pré testes realizados, juntamente com uma carta de apresentação e breve explicação. A pesquisa caracteriza-se como censitária, por ter sido aplicado o questionário com todos os colaboradores.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta, foi elaborado questionário para ser aplicado com os colaboradores. Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados, que se constitui em uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário foi adaptado do instrumento de Neves, Gimenez e Mendes (1999 apud GONÇALVES, 2008) e de Bass e Avolio (1995 apud GONÇALVES, 2008), em cinco partes: a primeira traça o perfil dos entrevistados, a segunda parte avalia o estilo de liderança dos supervisores, a terceira é relacionada ao desempenho diário de cada respondente, a quarta são fatores para serem enumerados de 1 a 10 por ordem de importância que contribuem para o aumento no desempenho e a quinta parte pede para o respondente indicar 3 atitudes/comportamentos principais em que o líder seria mais eficaz sobre os mesmos da equipe/colaboradores. O questionário para os colaboradores foi desenvolvido com base em perguntas que analisam as concepções dos liderados sobre as lideranças no ambiente de trabalho, suas ações e decisões nos processos de trabalho, num total de 34 questões.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Optou-se por utilizar a frequência, percentual, média, moda, e desvio padrão como forma de mensurar os resultados, seja nos questionários que utilizaram as escalas do tipo Likert, em que os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação, ou a escala de frequência, mensurando o comportamento positivo ou não dos líderes sobre a ação questionada ao pesquisado. Por meio de questões do tipo “fechadas”, apresenta-se um conjunto de alternativas de respostas no intuito de se obter aquela que melhor representa o ponto de vista da pessoa entrevistada. Ao delinear de forma precisa e clara o que se deseja, tal procedimento garante uniformidade de entendimento por parte dos entrevistados, o que contribui para a eficácia, a precisão e a padronização dos resultados.

Conforme mostra a Tabela 1, o questionamento relacionado ao desempenho foi dividido em 3 dimensões: relacionada aos fatores de gestão e que aborda questões ligadas à clareza nas definições de metas e viabilidade de execução destas metas; a atuação do supervisor como alavanca do desempenho; e modelos de controle e medições dos resultados e desempenho. Os itens foram avaliados com a escala Likert de concordância: “Discordo Totalmente”(1); “Discordo parcialmente”(2); “Nem concordo nem discordo”(3); “Concordo Parcialmente”(4) e “Concordo Totalmente”(5), com análise realizada através de indicadores de moda, média e desvio padrão, a partir da frequência relativa de avaliações de cada um destes itens pelos pesquisados.

Tabela 1 – Distribuição de questões por dimensão

QUESTÃO	DIMENSÃO
4	Clareza nas definições das metas e viabilidade de execução
5	
12	
3	Atuação do supervisor como alavanca do desempenho
1	Modelo de controle e medição dos resultados e desempenho
2	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
13	
14	
15	
16	

Fonte: Autoria própria, 2014

Na avaliação dos fatores influenciadores do desempenho, foi utilizado questões baseadas em pesquisa interna na ADN (Apêndice D), com escala de importância de 1 (menos importante) a 10 (mais importante), cujos resultados foram analisados a partir da moda dos itens respondidos pelos pesquisados para cada fator apresentado.

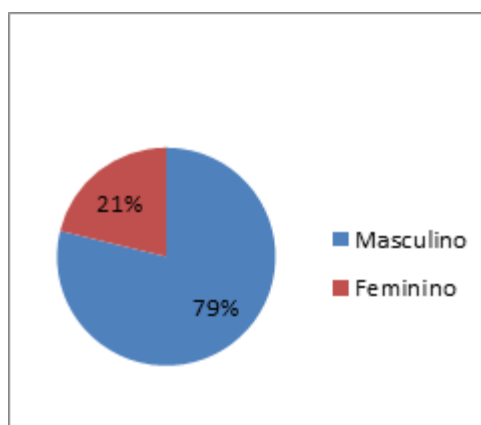
## 4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Através do questionário e nas tabelas apresentadas, busca-se identificar a percepção dos liderados com respeito aos indicadores existente no modelo de análise. Os resultados por item questionado foram obtidos a partir da análise da média, moda (questão com maior frequência de indicações) e desvio padrão(média de dispersão estatística) , de respostas de 33 funcionários respondentes para cada dimensão demonstrada, sobre a avaliação dos seus respectivos supervisores.

### 4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

A seção de dados demográficos utilizada na pesquisa considera os aspectos: sexo, idade, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade e tempo na empresa. Analisando o perfil dos respondentes, verifica-se que há uma dominância do gênero masculino, com 79,2% da amostra, equivalente a 26 homens, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Caracterização da amostra quanto ao gênero

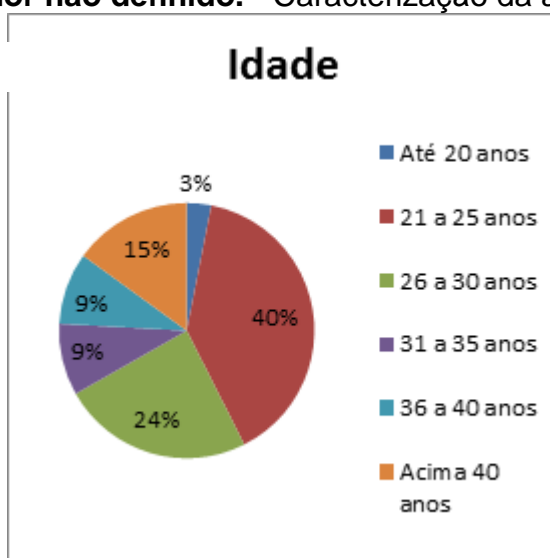


Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

Sendo uma empresa prestadora de serviços terceirizados na área de refrigeração e de elétrica para empresas que exigem um certo padrão de qualidade, como a Petrobrás, a ADN sempre busca contratar novos funcionários recém formados em cursos oferecidos pelo SENAI e CT-GÁS por exemplo. Constata-se no

Gráfico 2 que em relação à idade da amostra, há uma predominância significativa nas faixas etárias 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos, com 64% dos respondentes. Esta característica da ADN, com um público mais jovem, pode interferir diretamente nas elevadas taxas de rotatividade e absenteísmo de alguns colaboradores nas empresas do segmento. Apesar do seu contingente jovem, a ADN possui um percentual com idade acima de 31 anos representa 33% da amostra, que são cargos e funções exercidas por profissionais mais experientes, com mais prática na área e responsabilidade envolvida.

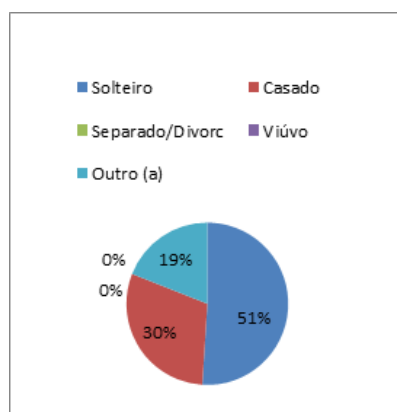
Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Caracterização da amostra quanto à idade



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

O estado civil “solteiro” é predominante na ADN, com 51% da amostra, seguido de casados, com 30% dos entrevistados, como mostra no Gráfico 3.

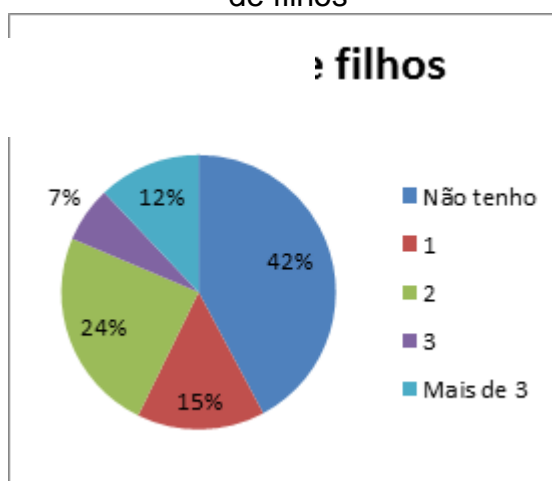
Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

Com relação à quantidade de filhos, uma parcela de 42% dos entrevistados respondeu que não tinham filho, o que pode ser explicado pela faixa etária jovem predominante. Porém o restante dos entrevistados, no total de 58%, possuem pelo menos 1 filho, visto que uma boa parcela dos colaboradores são casados ou estão em outra situação, como mostra o Gráfico 4.

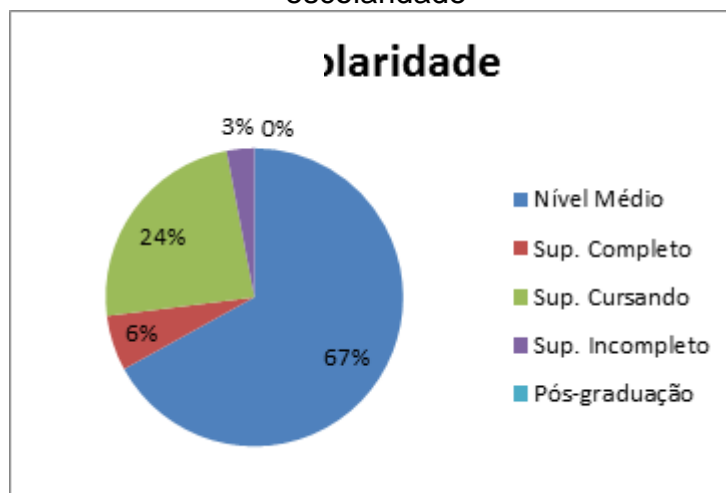
Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Caracterização de amostra por quantidade de filhos



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

Quanto à escolaridade, a grande maioria, 67% tem o nível médio concluído, base de estudo mínima para ingresso na organização. Este fato é um espelho da grande maioria dos trabalhadores desta área, que concluem o ensino médio, e faz um curso técnico profissionalizante. A empresa oferece cursos para os colaboradores, principalmente cursos da área de segurança do trabalho. Mesmo considerando esta variável, 33% do quadro ou estão cursando faculdade ou já se formaram, sendo 6% completo, 24% cursando, e apenas 3% com o nível superior incompleto.

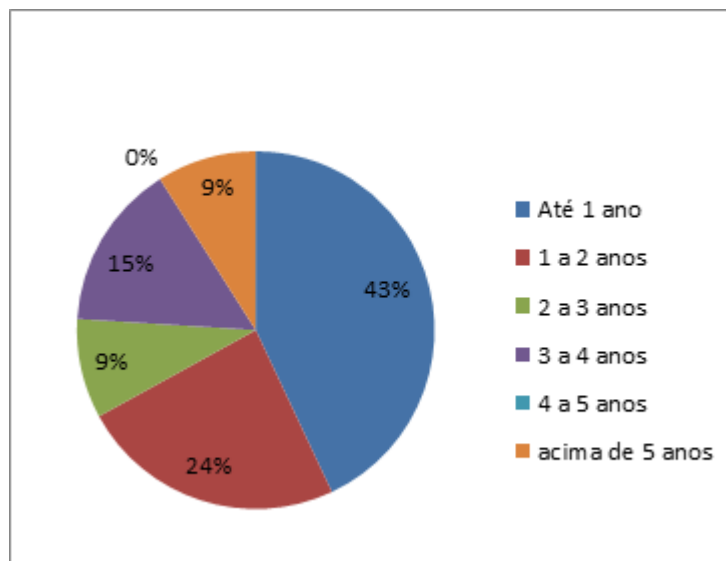
Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Caracterização quanto ao nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, os respondentes estão concentrados na faixa de até 2 anos de empresa, com 67%, sendo o maior número de funcionários com até 1 (um) ano de empresa, com 43% de representatividade ou equivalente a 14 funcionários, reportando um certo índice de rotatividade de funcionários na empresa, pela quantidade de recém-contratados presente. Contudo, verifica-se também uma concentração de funcionários com tempo maior que 2 (dois) anos com 33%, o que denota algum grau de retenção, com significância sobre o total da população.

Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Caracterização da amostra por tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

A partir das variáveis avaliadas, pode-se verificar que há a possibilidade de existência de uma relação direta entre estas variáveis da maioria dos funcionários da ADN – faixa etária jovem, solteiros, sem filhos, nível médio -, com o tempo de empresa e conseqüentemente, com as taxas de rotatividade, consideradas elevadas neste segmento. Com base na análise dos programas organizacionais, capacitação e modelo de gestão existente, pode-se verificar uma grande preocupação da organização neste ponto, visando um maior nível de fidelização do funcionário à organização, a médio e longo prazo.

#### 4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os resultados dessa seção são apresentados em percentual relativo mostrado no questionário aplicado, constante no Apêndice B, onde foram dadas as opções que melhor caracterizavam o estilo de liderança do supervisor direto de cada entrevistado.

Com base nas respostas, vê-se que o estilo “Democrático” é o mais praticado pelas lideranças, com 34% das respostas, o que, de acordo com Bergamini (1994), a partir de resultados realizados à época da disseminação da abordagem dos estilos de liderança, demonstra maior nível de qualidade na atuação da equipe. Em segundo lugar com 21% de indicação, o estilo “Conselheiro” é apontado. Segundo



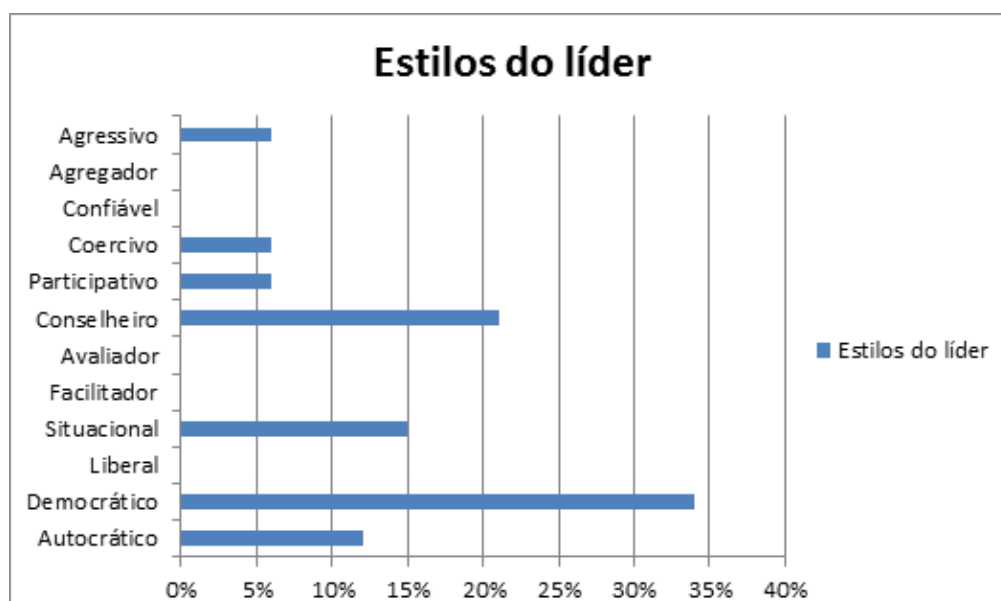
Goleman (2004), uma característica marcante desse estilo de liderança é empregar a flexibilidade, quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente liberdade para experimentar, trazendo assim benefícios na relação entre as partes.

Em seguida, com 15% de indicação, é classificado o estilo do supervisor como do tipo “Situacional”. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores. Saber comandar um negócio e a equipe que dele faz parte nas horas de dificuldade é um diferencial do líder situacional. Esse profissional consegue contornar e eliminar os problemas, adaptando-se ao ambiente e delegando tarefas aos chefiados de acordo com cada perfil, demonstrando assim sensibilidade e atenção para perceber as aptidões individuais dos integrantes do grupo. Verifica-se que 12% dos liderados entendem que o supervisor possui um estilo “Autocrático” de liderar, sugerindo uma reavaliação em modo como este de liderança desempenhado na organização.

Ainda foram mencionados o estilo Agressivo (6%), Coercitivo (6%) e Participativo (6%).

Os estilos de liderança do supervisor está demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico **Erro! Indicador não definido.** - Percepção do estilo de liderança do supervisor



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

### 4.3 DESEMPENHO DIÁRIO DOS COLABORADORES

Com base na Tabela 2, relacionada às avaliações para a dimensão “Clareza nas metas e viabilidade de execução”, há uma padronização de opiniões dos pesquisados, visto que nas 3 questões, as médias deram entre 3 e 4; com moda entre 4 e 5, ou seja, trazendo um resultado positivo, ficando entre o “Nem concordo nem discordo”(3) ao “Concordo Totalmente”(5). O desvio padrão é baixo, sendo duas com 1,11 e apenas uma questão apresentando um pouco maior, com 1,38, apesar de esta questão apresentar uma moda 5, “Concordo Totalmente”, demonstrando então que a clareza nas metas e viabilidade de execução é um ponto de oportunidade sobre o aspecto da influência no desempenho. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), é a partir da aplicação de técnicas de mensuração e da devida comunicação em toda a cadeia produtiva que se espera haver a possibilidade de avaliar precisamente o desempenho dos funcionários, além de poder retroalimentar o funcionário com informações que possibilitem a melhoria do seu desempenho.

Tabela 2 - Análise respostas dos entrevistados, por média, moda e desvio padrão

	QUESTÃO	MÉDIA	MODA	DESVIO PADRÃO
1	O supervisor "gasta" o tempo necessário comigo para fazer com que eu aprimore o meu desempenho	2,79	4	1,32
2	Meu supervisor conversa constantemente sobre meus erros e acertos(feedback) em relação ao meu desempenho	3,1	4	1,48
3	Campanhas com folgas adicionais me motiva e influencia a trabalhar mais	2,8	1	1,65
4	Sou comunicado de forma clara sobre as metas que preciso atingir diária e mensalmente	3,6	5	1,11
5	As metas são atingíveis e me sinto estimulado(a) a conquistá-las	3,6	4	1,11
6	A ADN possui nível de controle sobre o meu desempenho, tendo elevado nível de detalhe do que eu faço	2,94	2	1,48
7	A forma de monitoramento e controle de desempenho é eficaz, e faz com que os colaboradores produzam mais	2,9	2	1,28
8	Sou cobrado de forma adequada para que eu tenha os resultados esperado na empresa	3,45	4	1,3
9	Sou punido (verbalmente ou outra forma) de forma inadequada se não obtiver os resultados esperados	2,49	2	1,27
10	Sou recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas) quando atinjo meus resultados	2,9	3	1,48
11	Sempre comparamos a meta e o resultado para sabermos o que temos que fazer no dia seguinte	3,36	4	1,41
12	Todas as informações necessárias para melhoria do meu desempenho são transmitidas de forma clara	3,33	5	1,38
13	A empresa disponibiliza de bons equipamentos para trabalhar (EPI's, ferramentas, fardamento, etc)	4,1	5	1,17
14	A empresa está bem estruturada para o monitoramento e controle contínuo da produtividade dos funcionários	3,24	5	1,37
15	Existe um sistema formal e periódico e consistente de avaliação do desempenho, o qual direciona toda a organização e as recompensas dadas a cada colaborador	2,88	3	1,24
16	Considerando os últimos 12 meses, meu desempenho aumentou	3,93	5	1,15

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

A questão relacionada à atuação do supervisor como alavanca do desempenho (questão 3) apresenta uma média de 2,8, onde se tem uma “Discordância parcial” e “Nem discordo nem concordo” predominante, além da moda ter sido 1 (Discordo totalmente). O desvio padrão, com 1,65 nos revela um cenário heterogêneo, em que a maioria discordou, como nos mostra o valor da Moda (1), mas que outra parcela optou pela concordância parcial e total da influência destas campanhas de folgas adicionais para se trabalhar mais, elevando assim, o valor do Desvio Padrão encontrado. Sink e Tuttle (1993) dizem que a qualidade e eficácia dos líderes é um dos fatores que podem desencadear de forma positiva ou negativa o desempenho individual ou grupal. Para Kotler (1998), a ênfase nas pessoas é fundamental, pois o indivíduo valorizado e satisfeito dentro da organização procurará repassar isto na sua produtividade e na satisfação dos clientes.

Com relação à dimensão dos “modelos de controle e medição dos resultados e desempenho”, verifica-se na questão 1 e 2 uma média 3, e uma maior frequência de respostas 4(modal), ou seja, indiferentes e para uma concordância parcial. Porém, na questão onde foi perguntado se os supervisores realizam feedbacks com relação ao desempenho de cada funcionário, o desvio padrão deu um pouco elevado, chegando a 1,5, visto que tiveram muitas “discordâncias totalmente” entre os entrevistados, mostrando que os líderes tem que ser fazer mais presentes com relação aos feedbacks junto aos funcionários. Beuren (2000) defende a necessidade de criação de padrões previamente estabelecidos de controle e desempenho, possibilitando a comparação entre o que foi planejado, o que é esperado e o que foi efetivamente realizado, para que haja a retroalimentação no processo de geração do desempenho.

Quanto ao nível de controle sobre o desempenho e a forma de monitoramento ser eficaz, a fim de que os colaboradores produzam mais, nas questões 6 e 7, a empresa foi apontada de forma negativa, com uma média abaixo de 3 (indiferente), com uma maior frequência de respostas 2 (moda), discordando parcialmente do questionamento. Já nas questões 8 e 9 , no que se trata de ser cobrado de forma adequada para atingir os objetivos e metas, com média de 3 para 4 (concordar parcialmente) assim como a moda, com um desvio padrão baixo 1,3; e com relação a ser punido de forma inadequada se não obtiver os resultados esperados, os dados nos revelam uma discordância, com uma média de 2,49 e uma moda 2 (discordância), com um desvio padrão de apenas 1,27, configurando-se um cenário

homogêneo.

Ser recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas, elogios) quando atinge os resultados (questão 10), nos revela um resultado neutro, com média e moda 3 (nem discordo nem concordo), e o desvio padrão um pouco elevado com 1,5 por apresentar muitas respostas concordando e discordando. O item 11 aborda a comparação de meta e o resultado para saber o que fazer no dia seguinte, e apresenta uma média 3,33 com uma moda 4, ou seja, uma concordância parcial, que pode ser explicado pelo modo de cobrança bastante rígido pela maior parte dos funcionários que prestam serviço na Petrobrás, e que são monitorados diariamente pelos seus supervisores.

Conforme a pesquisa realizada, a empresa disponibiliza bons equipamentos e material de qualidade para trabalhar (EPI's, ferramentas, material de escritório, fardamentos, etc) e está bem estruturada para o monitoramento e controle contínuo da produtividade e qualidade dos seus funcionários, apresenta médias entre 4 e 5, e uma maior frequência de respostas (moda) 5, com um forte grau de concordância. No item equipamentos e material, o desvio padrão apresentou-se baixo, com 1,17, e no que se diz de estrutura para monitoramento, um pouco maior, com 1,37, que pode ser explicado pelo fato dos funcionários que trabalham na sede da ADN não são cobrados da mesma forma dos que trabalham na Petrobrás, sendo assim, sugerida uma melhor análise da organização neste quesito. Apresentar um bom resultado em pontos como bons equipamentos para trabalhar, poderá refletir na apresentação de atitudes positivas, ou seja, em mudanças de comportamento em relação ao trabalho.

Na questão referente a análise de um sistema formal periódico e consistente de avaliação de desempenho, o qual direciona toda a organização e as recompensas a cada colaborador, os entrevistados mostraram-se indiferentes, como mostra a média das resposta 3 (nem concorda ne discorda), com um desvio padrão baixo 1,24. Já no desempenho dos últimos 12 meses, os liderados consideraram uma melhora significativa durante o período, com uma média 4 (concordância parcial)e uma constância de respostas 5, ou seja, a maioria dos funcionários entrevistas concordaram totalmente que o seu desempenho aumento, com um desvio padrão baixo de 1,15, mostrando que a empresa está fazendo com que o funcionário desenvolva e se torne mais confiante. Segundo Lucena (1992), a preocupação com o desempenho perpassa pelo reconhecimento do indivíduo como

um fator que impulsiona o sucesso organizacional.

De forma a sintetizar os pontos abordados sobre a dimensão desempenho, têm-se a seguinte avaliação dos fatores influenciadores do desempenho, com a utilização de questões baseadas em pesquisa interna na ADN, com escala de importância de 1 (menos importante) a 10 (mais importante), demonstrada no Gráfico 8, cujos resultados foram analisados a partir da moda dos itens respondidos pelos pesquisados para cada fator apresentado.

Gráfico 8 - Avaliação dos fatores influenciadores do desempenho na visão dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014

De acordo com o gráfico, o fator “Empregabilidade e Salário” foi classificado como o fator que mais influencia no desempenho. Associando a teoria de Maslow e Herzberg à questão de salário, como fator de motivação, observamos que, indiretamente, o salário contribui, podendo compreender que o salário está tão intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. Diante disso, a

empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais. O ambiente agradável para trabalho também aparece em destaque nesta análise, bem como, na questão 13, com níveis de concordância parcial para totalmente, mostrando que a empresa possui um bom ambiente de trabalho e oferece bons equipamentos para os colaboradores, influenciando positivamente no desempenho dos funcionários.

#### 4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO

Nesta etapa, busca-se analisar a relação entre a liderança e do desempenho a partir da influência do comportamento eficaz do supervisor em relação ao desempenho dos colaboradores. A apresentação dos resultados é realizada através do percentual de citação relativa de respostas.

Verifica-se que além da direta relação de influência do líder – o supervisor – no desempenho dos liderados – colaboradores – na ADN, os comportamentos avaliados como mais eficazes para o aumento na produtividade estão fundamentados em ouvir mais e falar abertamente com os seus liderados, com 13% de representatividade, seguido do agradecimento e reconhecimento pelo bom desempenho, com 12%, empatado com 11%, a motivação da equipe e o planejamento das tarefas de forma a atingir as metas. Assim, é fundamental que os líderes busquem, de acordo com seu estilo e modelo de gestão e controle, identificar o que precisam acrescentar ou melhorar nos comportamentos observáveis pela equipe e pela organização possibilitando a geração de maior satisfação e conseqüentemente, maiores níveis de entrega, comprometimento, produtividade e desempenho pelos seus liderados, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Comportamento de liderança mais eficaz na ótica dos liderados

Comportamento/Atitude	Porcentagem Citação
Ouvir mais e falar abertamente com seus liderados	13%
Agradecer e reconhecer pelo bom desempenho	12%
Motivar a equipe	11%
Planejar as tarefas de forma de atingir as metas	11%
Conhecer as necessidades dos colaboradores e ajudar nas soluções destas	8%
Ter percepção apurada das situações, decidindo corretamente o que deve ser feito	8%
Respeitar cada indivíduo como único	7%
Mostra que o trabalho em equipe gera mais ganhos que perdas	6%
Passar confiança em sua forma de liderar e nos seus conhecimentos	4%
Ser facilitador, colocando-se como auxiliar dos seus liderados	4%
Delegar mais	3%
Lembrar constantemente a equipe do sucesso alcançado	3%

**Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2014**

O comportamento que obteve a maior porcentagem de citação, “ouvir mais e falar abertamente com os seus liderados”, bem como agradecer pelo reconhecimento e motivar a equipe mostra a importância de um líder possuir este perfil. Segundo Lopes (2008), na liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com a equipe. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

A valorização, segundo Dutra (2002, p.171) é concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. E esta, deve contribuir por meio de um elogio, de uma carta, de um prêmio, um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores, incentivando assim, um melhor desempenho dos colaboradores com o seu reconhecimento.

“Planejar tarefas de forma a atingir as metas” também teve uma considerável indicação. A teoria situacional citada no referencial teórico, traça um paralelo com este tipo de comportamento. Conforme Rodrigues (2006), o comportamento do líder é orientado para as tarefas e para o relacionamento, e o nível da maturidade dos subordinados se sustenta na capacidade de estabelecer objetivos, aceitar responsabilidades e no nível de formação e experiência para as tarefas.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve o objetivo de analisar e buscar a compreensão da influência da liderança no desempenho dos funcionários, utilizando o estudo de caso na empresa ADN VENTILAÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL LTDA.

Sob a análise dos dados demográficos da amostra, verifica-se que a ADN possui uma predominância de homens no seu quadro. Além disto, há uma representação significativa nas faixas-etárias de 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos, quadro com estado civil “solteiro” e sem filhos. Quanto a escolaridade, a grande maioria tem somente o nível médio concluído, um parte está cursando o nível superior, e poucos já concluíram a graduação. Quanto ao tempo de empresa, por apresentar uma rotatividade significativa, a empresa possui um percentual maior de funcionários com até 2 anos de empresa

O resultado relacionado ao objetivo específico, a caracterização da liderança e a identificação dos estilos predominantes, apontaram predominantemente para um estilo de liderança democrático, seguido do estilo de conselheiro e de situacional.

Referente a caracterização do desempenho diário, apontou de forma geral para uma percepção positiva a respeito das dimensões e fatores que podem influenciar o desempenho individual na ADN, com médias e modas referente ao grau de concordância relativamente alto, e desvio padrão relativamente baixo, mostrando um resultado mais homogêneo da análise dos avaliados.

Cabe ressaltar para a avaliação de algumas dimensões analisadas, como a “campanha de folgas adicionais me motiva e influencia a trabalhar mais”, um alto nível de discordância, com média 2,8 (discordando parcialmente) e uma maior frequência de discordância totalmente – moda (1), atrelado ao maior desvio padrão apresentado nas questões (1,65), mostrando que este item deixa bastante dividido a opinião dos entrevistados, além dos líderes ter de buscar uma forma mais eficaz para influenciar diretamente no desempenho dos liderados. Quanto a forma de monitoramento e controle do desempenho ser eficaz, e fazer com que os colaboradores produzam mais, houve também uma discordância significativa, com média e moda abaixo de 3 (nem discordo nem concordo), cabendo também uma revisão por parte dos líderes quanto a estes monitoramentos, buscando ter um maior controle sobre o desempenho, a fim de se ter de forma mais detalhada o trabalho



desenvolvido individualmente.

Ao serem questionados quanto a ser recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas) quanto atinge os objetivos, o resultado nos revela uma média 2,9 (discordância parcial), sendo um ponto importante para ser analisado pela empresa.

Como esta variável – Empregabilidade e Salário – foi considerada como o principal fator influenciador do aumento de desempenho na organização estudada, sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a metodologia e critérios de elegibilidade, garantindo menor grau de insatisfação e conseqüentemente, maior produtividade. Também em análise, foi verificado como comportamento mais importante para os liderados, a fim de afetar positivamente o desempenho na empresa, comportamentos ligados a fatores pessoais de gestão, como saber ouvir e falar mais abertamente com os liderados, o reconhecimento pelo bom desempenho com agradecimento, além da motivação das equipes. Mostrando assim, que a forma como o liderado atua, tem influência com o desempenho dos entrevistados.

Contudo, há de se observar o resultado geral do estudo, onde a empregabilidade e salário, segundo os pesquisados, é mais importante que a gestão do líder, o que pode gerar uma dissonância sobre a real importância do líder no desempenho. Além desta questão, estes resultados sugerem a necessidade de aperfeiçoamento das habilidades de liderança nos supervisores pela ADN, de modo a oferecer formas de melhoria da sua influência nos liderados e nos resultados gerados por estes dentro da organização, replicando esta pesquisa após tempo de treinamento, para verificação de possíveis melhorias na influência da liderança.

Recomenda-se que a ADN, possa utilizar os resultados obtidos para a tomada de ações ou decisões que envolvam as lideranças, os modelos de avaliação e acompanhamento dos resultados, a melhor capacitação de líderes e a melhoria da relação entre estes e seus liderados. Desta forma, espera-se que o caminho para a criação e manutenção de equipes de elevados desempenhos seja bem entendido e aproveitado, com os liderados compenetrados na contribuição de melhores resultados para o sucesso da organização a que pertence.

Espera-se que este trabalho possa ser uma etapa inicial para futuras pesquisas que aprofundem e enfoquem temas específicos aqui levantados, como o uso de entrevistas para os colaboradores, a fim de obter informações que possam vir a analisar as expectativas dos superiores para com seus subordinados, quais fatores

negativos para empresa o mal desempenho apresentado pelos colaboradores traz, o custo para a empresa de um funcionário insatisfeito, dentre outros temas, com o propósito de complementar e aprofundar o estudo, tornando-o ainda mais útil para todos aqueles que desejam estudar o perfil de um líder no futuro.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em : <<http://www.rh.com.br/Porta/Desempenho/Artigo>>. Acesso em 10 de outubro de 2014

AKTOUF, O. **A administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1997. 272p.

ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 220p.

BASS, B. M.; AVOLIO, B.J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. 2. ed. Redwood City, CA: Mind Garden.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>> Acesso em 08 abr. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988

BERNARDES, Cláudio. **O novo patamar do crescimento**. Jornal de São Paulo. Caderno de Economia e Negócios. 29 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.realimoveis.com.br/uploads/clippings/file/mercado-imobiliario-pronto-para-os-desafios.pdf> > Acesso em 08 abr. 2014.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

BORGES, Vanessa Estela. **A evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico**. Revista Eletrônica Sumaré. 2002. Disponível em: <[http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02\\_artigo04.pdf](http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf) > Acesso em 08 abr. 2014.

CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. Revista HSM Management, 33 julho agosto 2002. Disponível: <<http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/alma%20de%20lideran%C3%A7a.pdf>> Acesso em 09 abr. 2014

CRAINER, S.; HODGSON, P.; WHITE, R. **A liderança do Futuro**. São Paulo: Nobel, 1996. 222p

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009. Disponível em: 50 [http://www.dido.eti.br/documentos/artigo\\_papel\\_lider\\_nos\\_tempos\\_atuais.pdf](http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf). Acesso em 05 mar. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.

GOLEMAN, D. O que faz um líder. **Harvard Business Review**. (Trad.) Wanderlan Bringhenti. Rio de Janeiro: Campus, 2002

GONÇALVES, M. N. **Estilos de Liderança**: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994. 272p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986

HOPE, Jeremy, HOPE, Tony. **Competindo na Terceira Onda**: os 10 mandamentos da era da informação. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança das mulheres nas organizações de trabalho**. Revista O & S. v.17 - n.53. Salvador, 2010. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=hist%C3%B3rico+da+lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=hist%C3%B3rico+da+lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5)> Acesso em 11 abr. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e

controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPES, Adilson de Oliveira [et. al.]. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso**. Revista Científica Eletrônica de Administração. Periódicos Semestrais. Ano VIII, n 14, Junho, 2008. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm14/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art01.pdf>. Acesso em 15 abr. 2014.

LORENÇO, Paulo Renato. **Liderança**. Universidade de Coimbra, 2000. Disponível em: <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=2082>. Acesso em 01 de maio 2014.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india) >Acesso em 10 abr. 2014.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe** . São Paulo: Paz e Terra, 1996. 168p.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **A organização do trabalho da enfermagem na perspectiva dos trabalhadores de um hospital escola**. Texto Contexto Enferm. 2002 Jan–Abr;11 (1): 187–205. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000087&pid=S0104-0707200600030001700011&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000087&pid=S0104-0707200600030001700011&lng=en). Acesso em 04 de junho 2014

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em 01 abr. 2014.

NEVES, A. B.; GIMENEZ, F. A. P.; MENDES, A. A. Docência e liderança na formação do administrador. **Revista Cesumar: sócio-econômicas**. V.1, n.4, p.79-91, abr. 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade – GEIQ: Gestão Integrada**

para a Qualidade – Padrão Seis Sigmas – Classe mundial. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 42, n. 1, Mar. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902002000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902002000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03 de maio 2014.

SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital Intelectual: O grande desafio das organizações**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2007.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998. 532p.

WICK, C.; LÉON, L. S. **O desafio do Aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996. 224p.

## APÊNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado colega,

Esta pesquisa faz parte do meu trabalho de conclusão de curso (TCC) que estou realizando no curso de graduação em Administração da UFRN, cujo tema aborda a influência da liderança no desempenho individual dentro da ADN.

Assim, gostaria da sua colaboração no preenchimento deste documento, de forma sincera e clara, para que o trabalho tenha o seu objetivo concluído, isto é, o de identificar as relações e o melhor caminho que o líder deve tomar para contribuir com a organização.

Estas informações serão de extrema importância para a pesquisa e para que suas informações sejam preservadas, não há a necessidade de identificação, isto é, o formulário é anônimo, para que expressem livremente o que pensam sobre a liderança na ADN.

Fico à disposição também para contatos futuros para discussão sobre o tema.

Antecipadamente agradecido pela sua colaboração,

Fillipe Mattos  
(84) 9992-3365  
fillipe\_mb@hotmail.com

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### I - DADOS DO RESPONDENTE

1. SEXO:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. IDADE:	<input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> acima 40 anos
3. ESTADO CIVIL:	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado(Divorc.) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro(a)
4. FILHO(S):	<input type="checkbox"/> Não tenho <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Mais de 3
5. ESCOLARIDADE:	<input type="checkbox"/> Nível médio <input type="checkbox"/> Sup. Completo <input type="checkbox"/> Sup. Cursando <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação
6. TEMPO DE EMPRESA:	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> 4 a 5 anos <input type="checkbox"/> acima de 5 anos

### Estilos de Liderança

Qual a melhor forma de caracterizar o estilo do seu supervisor? Marque apenas 1 opção

Estilo do líder	Seu Líder
<b>AUTOCRÁTICO</b> – caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Perfil dominador e controlador com gestão pessoal	
<b>DEMOCRÁTICO</b> – todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados, contudo a responsabilidade passa a ser do grupo e não somente do líder (diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, e ações estimuladas e assistidas pelo líder).	
<b>LIBERAL</b> – é o chamado “deixa como está para ver como é que fica”. Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr (líder que possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelos grupos ou pelo indivíduo).	
<b>SITUACIONAL</b> – age de acordo com a situação, ou seja, este líder pode exercer estilos diferentes de acordo com cada situação.	
<b>FACILITADOR</b> – ajuda as pessoas na identificação dos seus valores e interesses, facilitando a execução das tarefas.	
<b>AVALIADOR</b> – avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados, acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo.	
<b>CONSELHEIRO</b> – o líder avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados acompanhando e informando o desempenho individual e do grupo. Desenvolve pessoas para o futuro.	
<b>PARTICIPATIVO</b> – os colaboradores contribuem direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas pelo líder.	
<b>COERCIVO</b> – É o “faça o que eu estou dizendo”, exigindo imediata obediência.	
<b>CONFIÁVEL</b> – mobiliza o grupo em direção a uma visão. É o “venha comigo”.	
<b>AGREGADOR</b> – Para este líder, as pessoas vêm primeiro. Cria harmonia e constrói laços duradouros.	
<b>AGRASSIVO</b> – É o “faça como eu faço, agora”. Estabelece altos padrões de desempenho, apesar da força de condução	

**DESEMPENHO**

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<b>Refleta sobre os aspectos do seu desempenho diário(vendas, serviços, metas, absenteísmo(comparecimento ao trabalho), etc) e responda as questões a seguir, de acordo com o seu grau de concordância:</b>						
1	O supervisor "gasta" o tempo necessário comigo para fazer com que eu aprimore o meu desempenho					
2	Meu supervisor conversa constantemente sobre meus erros e acertos(feedback) em relação ao meu desempenho					
3	Campanhas com folgas adicionais me motiva e influencia a trabalhar mais					
4	Sou comunicado de forma clara sobre as metas que preciso atingir diaria e mensalmente					
5	As metas são atingíveis e me sinto estimulado(a) a conquistá-las					
6	A ADN possui alto nível de controle sobre o meu desempenho, tendo elevado nível de detalhe do que eu faço					
7	A forma de monitoramento e controle de desempenho na ADN é eficaz, e faz com que os colaboradores produzam mais					
8	Sou cobrado de forma adequada para que eu atinja os resultados esperados pela empresa					
9	Sou punido (verbalmente ou outra forma) de forma inadequada se não obtiver os resultados esperados					
10	Sou recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas, elogios) quando atinjo meus resultados					
11	Sempre comparamos a meta e o resultado para sabermos o que temos que fazer no dia seguinte					
12	Todas as informações necessárias para melhoria do meu desempenho são transmitidos de forma clara					
13	A empresa disponibiliza de bons equipamentos e material de qualidade para trabalhar (EPI's, ferramentas, material escritório, fardamento, etc)					
14	A empresa está bem estruturada (ou busca cada vez mais estar) para o monitoramento e controle contínuo da produtividade e da qualidade dos seus funcionários					
15	Existe um sistema formal periódico e consistente de avaliação de desempenho, o qual direciona toda a organização e as recompensas dadas a cada colaborador					
16	Considerando os últimos 12 meses, meu desempenho aumentou					



Enumere de 1 a 10 (por ordem de importância) quais fatores mais contribuem para o aumento do seu desempenho na ADN	
Fatores	Resposta
Ter um ambiente agradável para trabalhar, com equipe motivada e que me ajuda a crescer	
Manter-me empregado e receber mensalmente meu salário	
Bons equipamentos (ferramentas, EPI's, material escritório, fardamento, etc)	
Atuação, acompanhamento e orientação do meu supervisor, minha lealdade e compromisso com ele	
Campanhas motivacionais (prêmios, brindes, folgas adicionais, etc)	
A remuneração variável(extra) que a empresa me paga	
Saber que posso crescer se tiver o melhor desempenho	
Ser reconhecido, bem avaliado	
Meu auto-comprometimento e auto-motivação para trabalhar, independente da empresa	
Os benefícios que a ADN oferece aos seus colaboradores	
Outros (descreva qual): _____	

2) Como você acha que seu supervisor será mais eficaz na sua influência sobre os membros da equipe/colaboradores? Marque apenas as 3 (TRÊS) principais

Comportamento/Atitude	Resposta
Ouvir mais e falar abertamente com seus liderados	
Agradecer e reconhecer pelo bom desempenho	
Conhecer as necessidades dos colaboradores e ajudar nas soluções destas	
Motivar a equipe	
Utilizar persuasão e poder de convencimento	
Passar confiança em sua forma de liderar e nos seus conhecimentos	
Delegar mais	
Ser facilitador, colocando-se como auxiliar dos seus liderados	
Ter percepção apurada das situações, decidindo corretamente o que deve ser feito	
Lembrar constantemente a equipe do sucesso alcançado	
Respeitar cada indivíduo como único	
Dominar tecnicamente os produtos	
Ser persistente	
Se adaptar as situações adequando o seu estilo de acordo com cada questão	
Mostra que o trabalho em equipe gera mais ganhos que perdas	
Respeitar e incentivar o respeito às diferenças e dificuldades individuais	
Planejar as tarefas e a forma de atingir as metas	