



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AURINEIDE FORTUNATO DOS SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO
TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO

**PATOS – PB
2018**

AURINEIDE FORTUNATO DOS SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO
TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Campus VII - Patos, em cumprimento à exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof. Ma. Mary Dayane S. Silva

PATOS – PB
2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237r Santos, Aurineide Fortunato dos.
A relação entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador na organização [manuscrito] / Aurineide Fortunato dos Santos. - 2018.
32 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Prof. Dr. Mary Dayane Souza Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Liderança. 2. Vínculo organizacional. 3. Trabalhador. I.
Título

21. ed. CDD 658.3

AURINEIDE FORTUNATO DOS SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO
TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO

Artigo, apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

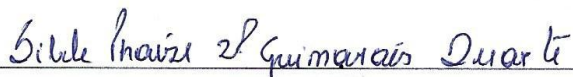
Aprovado em: 27/11/2018.

BANCA EXAMINADORA



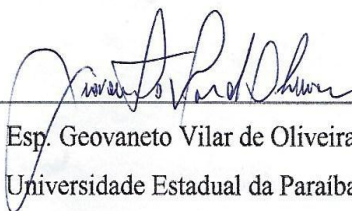
Prof. Ma. Mary Dayane Souza Silva (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Dr.(a) Sibeke Thaise Viana Guimarães (Examinadora)

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira (Examinador)

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Idade dos Entrevistados.....	13
Tabela 02. Formação Acadêmica.....	13
Tabela 03. Como você avalia as políticas de treinamento, remuneração e promoções na sua organização?.....	14
Tabela 04. Comparando com outras empresas que você conhece como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?.....	15
Tabela 05. Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?.....	16
Tabela 06. A sua organização apresenta as características listadas abaixo?.....	17
Tabela 07. A sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo?	18
Tabela 08. O seu chefe apresenta as seguintes características?.....	18
Tabela 09. Como você avalia o trabalho que realiza nesta organização?.....	19
Tabela 10. O líder, do ponto de vista dos colaboradores.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O Líder e a Liderança	8
2.2 Teorias sobre Liderança.....	9
2.2.1 Teoria dos Traços	9
2.2.2 Teoria dos Estilos	10
2.3 O papel do Líder no Vínculo Organizacional.....	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	13
4.1. Análise Sociodemográfica.....	13
4.2. Relação entre Liderança e Vínculo Organizacional	14
4.3 O líder, do ponto de vista de seus colaboradores	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	27

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO

Aurineide Fortunato dos Santos¹

RESUMO

O líder deve motivar os seus liderados a executarem suas atividades estabelecendo vínculos com estes de forma satisfatória e produtiva. A presente pesquisa tem como objetivo identificar a relação entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador na organização. Foi utilizada uma pesquisa quantitativa de abordagem exploratória e descritiva a partir da aplicação de um questionário em uma instituição de ensino da cidade de Patos – PB. Os resultados indicam que os líderes possuem importância no vínculo com a organização não apenas de forma direta, mas também pela sua capacidade de influenciar a percepção do empregado acerca das políticas de gestão de pessoas e suporte organizacional. Ademais, se verificou que o estabelecimento de vínculos por parte do líder nesse contexto é um caminho longo a ser percorrido. O estilo do líder influencia positivamente na eficiência organizacional. Por outro lado, é necessário que o líder desenvolva habilidades para articular a sua visão estratégica, nivelar valores e normas da organização, ponderar as reais necessidades de seus liderados para favorecer a efetividade e o alcance de retornos positivos para a empresa.

Palavras-chave: Liderança, Vínculo Organizacional, Trabalhador.

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND ESTABLISHMENT OF WORKER LINKS IN THE ORGANIZATION

ABSTRACT

The leader must motivate her leaders to carry out their activities in a satisfactory and productive way. The present research aims to analyze the relationship between leadership and the establishment of worker ties in the organization. A quantitative research of exploratory and descriptive approach was used from the application of a questionnaire in a teaching institution of the city of Patos - PB. The results indicate that leaders are important not only to the organization but also to their ability to influence employee perceptions about people management policies and organizational support. The others found that the establishment of bonds by the leader in this context is a long way to go. The leader's style positively influences organizational efficiency. On the other hand, it is necessary for the leader to develop skills to articulate his strategic vision, to level the organization's values and norms, to consider the real needs of its people to favor the effectiveness and reach of positive returns for the company.

Keywords: Leadership, Organizational Bond, Worker.

¹ Graduada em Administração na Universidade Estadual da Paraíba
E-mail: aurineidefortunato@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm evoluído, sobretudo, em termos estruturais e tecnológicos (FRANÇA, 2017) e têm vindo a exigir uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais, voltados para uma realidade emergente. Cada vez mais se têm observado que fatores contextuais e diferentes tipos de líderes influenciam positivamente no desempenho organizacional (TOMEI; RICHE, 2016). Padilha *et al.*, (2014) definem a palavra liderança como a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

A liderança é um fenômeno de natureza social, e consiste na capacidade de influência e persuasão, com o objetivo de motivar os seus liderados a executarem suas atividades de forma satisfatória e produtiva. Llatas e Silva Júnior (2005), em seu artigo afirmam que a liderança é uma qualidade, apenas daqueles que pensam sempre a frente de seu tempo, daquele que acredita que para estar à frente de uma equipe tem que ser digno da confiança desta e, sobretudo parte da equipe. Um verdadeiro líder é aquele que tem capacidade para criar as melhores estratégias e sabe qual o caminho deve seguir, antecipando o futuro e também aquele que os outros consideram o principal responsável pelas conquistas realizadas pelo grupo organizacional.

Diante do exposto, torna-se relevante explicar sobre o fato de que sem uma liderança eficiente e bem estruturada, qualquer organização está fadada ao fracasso, por outro lado, organizações bem sucedidas são aquelas onde existe uma liderança de fato (LLATAS; SILVA JÚNIOR, 2005). A presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório e quantitativo, elaborado a partir da aplicação de um questionário em uma instituição de ensino Técnico da iniciativa privada na cidade de Patos – PB. Tal estudo justifica-se pelo fato das empresas estarem cada vez mais exigentes quanto a seus colaboradores, sobretudo àqueles que desempenham cargos de liderança, além de que, permite a compreensão das relações estabelecidas entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e o estabelecimento dos vínculos com a organização.

A partir deste contexto questiona-se: Como a atuação do estilo do líder pode promover o estabelecimento de vínculos dos trabalhadores na organização? Para contribuir com essa discussão, este trabalho tem como objetivo geral: analisar o papel do líder no estabelecimento de vínculos dos trabalhadores na organização em uma instituição de ensino da cidade de Patos – PB a partir da visão de seus colaboradores. E, para tal definiu-se os seguintes objetivos

específicos: (i) Identificar a contribuição de variáveis elencadas por Moscon (2013) em seu questionário, relativas na diferenciação desses vínculos com a organização percebida pelos trabalhadores; (ii) Verificar como a relação entre liderança e vínculos com a organização se apresenta em uma instituição de ensino; (iii) identificar possíveis elementos desse contexto específico de trabalho que singularizem a relação estudada.

Esse trabalho possui cinco seções estruturadas da seguinte forma: inicia-se com a seção introdutória, no qual é apresentado o problema, os objetivos que norteiam a pesquisa e a justificativa que levou a escolher a temática; em seguida é apresentado o referencial teórico que serviu de embasamento para este estudo. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta de dados e as categorias analíticas do estudo. Para enfim, apresentar os resultados encontrados, as considerações finais, referências, apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Líder e a Liderança

Ao longo dos tempos, a liderança tem sido alvo de interesse por parte das organizações e dos gestores, estes começaram a perceber a importância que a mesma tem para o sucesso e o alcance dos objetivos traçados. Para Llatas e Silva Júnior (2005), liderança é a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, tem o desejo constante de aprender e a capacidade de influenciar, além da consciência de que deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com o papel fundamental de direcionar os esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização.

Acerca dos conteúdos sobre gestão e liderança, apesar de se assemelharem em vários pontos, possuem deliberações distintas. Ambos abarcam a incidência de influência e persuasão de pessoas sobre pessoas para o alcance de metas. Logo, apesar disso, podem ser desempenhadas pela mesma pessoa em determinadas condições. Percebe-se, portanto, que a prática da liderança está focada na constituição de uma visão compartilhada e no encorajamento da equipe na conquista por objetivos (MOSCON, 2013, p. 27).

Existem diversas definições consensuais entre os autores sobre o termo liderança. Desta forma, tem sido muito difícil definir exatamente o que é ser líder e o que é a liderança. Para Marques (2016) a definição de liderança é atualizada a cada dia, podendo esta definição variar de acordo com o ponto de vista e de atuação do autor. De acordo com Lima (2018), a liderança trata-se da habilidade de motivar, e influenciar aqueles que o seguem, de forma ética e positiva, para que contribuam de forma voluntária e com empolgação afim de alcançarem os objetivos propostos. Em outras palavras ser líder é estar à frente, abrir o caminho, mostrar como se faz, incentivar e motivar os liderados.

Passeto e Mesadri, (2012, p. 64), afirmam que estudos sobre liderança, buscaram definir duas grandes dimensões importantes:

A estrutura inicial: essa dimensão pertence àqueles líderes que se encontram focados na tarefa e trabalham para desenvolver nos seus subordinados padrões definidos de desempenho, primando pela qualidade e pelo cumprimento dos prazos. Esse tipo de líder consegue identificar no grupo, quem são as pessoas mais adequadas para desenvolver determinadas tarefas. **E, a consideração:** em que o foco desse líder são as relações de trabalho. Ele demonstra preocupação com as questões pessoais de seus subordinados, busca confiança mútua e respeita as ideias e os sentimentos dos membros de sua equipe. Diante do poder, prefere utilizar a delegação.

Os autores acima perceberam que os líderes com alta pontuação em estrutura inicial e em consideração tinham maior probabilidade de atingir alto desempenho e satisfação dos seus subordinados do que aqueles com baixa pontuação nesse campo. Assim, se os líderes

obtivessem uma alta pontuação em consideração, não significaria que o sucesso em seu desempenho estaria garantido; como também uma alta pontuação em estrutura inicial não seria garantia de que os funcionários estariam satisfeitos com a atuação do líder.

Segundo Montalvo (2002) citado por Carlos, Bazon e Oliveira (2011), é esperado que o líder dispusesse das seguintes atribuições:

- Autoconhecimento – reconhecimento dos seus pontos fracos e fortes, bem como dos objetivos a serem atingidos;
- Sinceridade – honestidade no pensamento e nas ações, agindo com integridade e confiança absolutas com os dirigentes e com os funcionários (seguidores);
- Curiosidade – aprimoramento permanente por meio de cursos, treinamentos, etc.;
- Audácia – disposição de correr riscos calculáveis;
- Responsabilidade – escolha das ações mais pertinentes;
- Automotivação – conhecimento do que se pretende o que favorece uma motivação consistente;
- Flexibilidade – capacidade de adaptar-se às mudanças organizacionais e mundiais.

É possível afirmar que não existem líderes natos, mas que foram formados ao longo de seu contexto social e experiências de vida e profissional. Assim, a figura do líder é importante em qualquer organização, pois seu exemplo pode levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso (LIMA, 2018). Com a evolução do conceito de liderança, foram criadas diversas teorias para explicar os diferentes tipos de líderes, e quais as principais qualidades que um gestor precisa ter para conseguir que sua empresa seja bem-sucedida. Tais teorias são apresentadas na seção seguinte.

2.2 Teorias sobre Liderança

2.2.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços buscava trabalhar separadamente os traços de personalidade por meio da compreensão das “características sociais como a cooperação, as habilidades interpessoais, administrativa, não podendo deixar de lado as características intelectuais, sendo elas: Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, levando em consideração os traços relacionados à tarefa a ser desempenhada pelo líder, como impulso de realização, persistência e iniciativa” (PASSETO; MESADRI, 2012, p. 62).

Para Machado (2012), de acordo com essa teoria o indivíduo já nasce com alguns traços que farão dele um líder, não podendo se aprender a liderança e não sendo possível

aprimorar algumas competências que poderão fazer com que esse indivíduo se torne um líder. Somente indivíduos que tivessem alguns traços como físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa poderiam ser considerados líderes. Segundo Marques (2016) o indivíduo possui características natas de líder, não sendo possível o aprendizado da liderança ou aprimoramento das capacidades de liderança. De acordo com esta abordagem, as competências de liderança estariam atreladas às características físicas, cognitivas e sociais.

Passeto e Mesadri, (2012, p. 62) afirmam que após anos de pesquisa, a teoria dos traços apresentou algumas falhas como:

“(i) os estudos não conseguiram ponderar a importância de cada traço para realçar a liderança; (ii) os estudos não consideram como os subordinados reagiriam diante desse líder; (iii) antes os objetivos que se apresentam a um líder, a teoria dos traços não determinou qual traço válido para alcançá-lo; (iv) os estudos desprezaram a situação em que o líder se encontrava, acreditando que o líder é sempre líder em qualquer contexto”.

Assim, a partir dessa teoria e seus resultados é possível entender que não existem traços universais que determinem a liderança e os líderes que desempenham suas atribuições com eficácia possuem as mesmas características executando atividades distintas, em ambientes e situações distintas, sendo necessário aflorar o seu senso de flexibilidade para desempenhar as funções em ambientes opostos.

2.2.2 Teoria dos Estilos

A teoria dos estilos, relacionada aos condicionamentos comportamentais, defende que “se aprende a ser líder, visto que alguns traços podem ser treinados e tornarem-se efetivos ao longo do tempo” (PASSETO; MESADRI, 2012, p. 63). Tal teoria foi conceituada pelos autores Lippitt e White (1939), nesta teoria os pesquisadores afirmam que existem três estilos de líderes sendo eles o autocrático, democrático e o líder *Laissez-faire* ou, em português, líder Liberal, confirmado anos depois, na pesquisa feita pelo psicólogo Kurt Lewin em 1951.

Marques (2016) afirma que o líder autocrático é àquele que centraliza todas as decisões do grupo em si, limitando-se a prover apenas as instruções necessárias para o desenvolvimento do trabalho. O líder democrático, por outro lado, é àquele que envolve os seus colaboradores na tomada das decisões, atribuindo reconhecimentos a estes diante das conquistas feitas pela equipe. Este tipo de líder abre “espaços” para discussões e ações coletivas, incentivando seus colaboradores a participarem dando a estes *feedbacks* para que haja o crescimento individual.

Por último, o líder *Laissez-faire* trata-se daquele líder que dá total liberdade para que seus colaboradores desenvolvam suas atividades, atribuindo-lhes a responsabilidade pelas decisões tomadas, relativas ao próprio trabalho (MARQUES, 2016). Segundo Lima (2018) o estilo *Laissez-faire* talvez seja o mais avançado tipo de liderança, pois, somente é possível praticá-la em grupos extremamente amadurecidos, pois, independem da supervisão de seu líder para que sejam alcançados os objetivos pretendidos.

2.3 O papel do Líder no Vínculo Organizacional

Para poder se falar em líder no contexto organizacional, é preciso entender primeiro o que é uma organização. Santos (2008, p. 08), diz que, “uma organização pode ser definida, em sentido *lato*, como um grupo de seres humanos interagindo, deliberadamente, com o intuito de atingir determinados objetivos”.

Luke (2001) *apud* Carlos, Bazon e Oliveira (2011) afirma que para liderar um grupo é necessário que o líder conheça a si mesmo, levando em consideração suas limitações, pontos positivos e negativos, o que facilitaria a liderança de forma criativa com seus grupos. Ainda de acordo com os autores, o líder precisa entender a organização para definir planejamentos estratégicos na condução das metas e motivação da equipe para obtenção dos objetivos organizacionais.

Para Carlos, Bazon e Oliveira, (2011), liderar consiste em motivar e desenvolver pessoas para cargos que já ocupam sem deixar de prepara-los para futuras ocupações. Diante disso afirmam que nem todo chefe é líder, todavia, pode-se transformar-se em um, dependendo da maneira de como aja para que a equipe atinja seus objetivos. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA 2011).

Os subordinados esperam que o líder demonstre liberdade de expressão para que os mesmos possam expor as suas ideias, levando em consideração que elas precisam de aprimoramento, garantindo assim, uma gestão compartilhada. Estes esperam que o líder tenha senso de motivação, delegação, flexibilidade, favorecimento à criatividade, favorecimento ao trabalho em equipe, comunicação e *feedback* (MONTALVO, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do ponto de vista dos objetivos, o estudo possui caráter exploratório e descritivo. De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória tem por finalidade basicamente de desenvolver, esclarecer, e modificar conceitos e ideias para a formulação de novas abordagens para que se possa estimular e facilitar a compreensão do fato estudado. Já um estudo descrito “objetivam investigar as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados objetos de estudo uma determinada situação, um grupo específico ou um indivíduo. Ou seja, nesta etapa o estudo deverá procurar descrever a realidade, discorrendo sobre os perfis de liderança encontrados nas organizações” (RICHARDSON, 1999, p.71).

A pesquisa foi aplicada em uma instituição de ensino Técnico da cidade de Patos – PB, mais especificamente com os colaboradores administrativos e seu gestor. Sendo assim, participaram deste estudo 13 colaboradores e um gestor. Para a aplicação dos questionários, foi utilizada uma amostragem por conveniência e acessibilidade, pois a pesquisa foi realizada com os colaboradores que se dispuseram a responder prontamente.

O ITEC - Instituto Tecnológico da Paraíba é uma escola profissionalizante que oferece cursos de nível médio técnico e é pioneiro na implantação desses cursos no interior da Paraíba e Rio Grande do Norte. A instituição é referência em cursos técnicos com diferencial de oferecer aulas presenciais nos cursos de Saúde Bucal, Farmácia, Análises Clínicas, Segurança do Trabalho, Nutrição, Enfermagem, Radiologia e Serviços Jurídicos. Hoje o ITEC conta com cinco sedes entre os estados da Paraíba e Rio Grande do Norte. A instituição está presente nas cidades de Itaporanga, Pombal, Sousa, Patos e Currais Novos.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo dois instrumentos de pesquisa: um aplicado com os colaboradores com sete fatores que avaliavam como o trabalhador percebe as políticas organizacionais de treinamento, remuneração e promoção; as avaliações ao suporte oferecido pela organização, comparativamente a outras; avaliação da posição do funcionário frente ao mercado de trabalho; algumas características mais gerais da equipe e da chefia imediata; e, por fim, sua percepção sobre as pressões recebidas para a realização do trabalho conforme descrito na pesquisa de Moscon (2013). O outro questionário utilizado foi uma versão adaptada do questionário MLQ (Multifactor, Leadership Questionnaire Form 6S), proposto por Bass e Avolio (1992) apud Northouse (2004) composto por 21 indicadores de liderança expressos em uma escala de 1 a 5 do tipo Likert sendo 1 a representação de total discordância, e 5 a de total concordância.

Para o tratamento dos dados coletados foi realizado inicialmente a enumeração dos questionários, para facilitar o manuseio, em seguida realizou-se a tabulação dos dados por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21, para posteriores análises estatísticas descritivas básicas.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados dos dados obtidos, tendo sua análise feita de forma quantitativa, mostrando a média de respostas obtidas, a frequência em que elas aparecem e a variância dos resultados coletados.

4.1 Análise Sociodemográfica

No que tange ao grupo de colaboradores existentes na organização pesquisada, percebeu-se que grande parte destes são jovens entre 20 e 25 anos, conforme Tabela 01. Dos entrevistados, 69,2% são mulheres, e apenas 30,8% são homens deixando claro que na organização pesquisada existe um maior número de colaboradores do sexo feminino que do masculino.

Tabela 02. Idade dos Entrevistados

Idade	Frequência	Percentual
De 20 a 25 anos	6	46,2%
De 26 a 30 anos	4	30,8%
De 31 a 35 anos	1	7,7%
Acima de 36 anos	2	15,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com relação à escolaridade dos entrevistados pelo que se pode notar é que a maior parte dos colaboradores da organização tem apenas o ensino médio/técnico e nenhum deles possui Especialização/Pós-Graduação (Ver Tabela 02). Indicando uma possível falta de incentivo a qualificação profissional por parte da organização.

Tabela 02. Formação Acadêmica

Nível de Ensino	Frequência	Porcentual
Ensino Médio / Técnico	7	53,8%
Ensino Superior Incompleto (Cursando)	5	38,5%
Ensino Superior Completo	1	7,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A seguir, apresenta-se avaliação dos vínculos organizacionais dos colaboradores com a empresa e ao tipo de líder que o gestor tem demonstrado ser.

4.2. Relação entre Liderança e Vínculo Organizacional

Em meio a todos os efeitos positivos oriundos da liderança nas organizações, é notória a importância desta no estabelecimento de vínculos e valores despertados nos colaboradores junto ao ambiente corporativo, incentivando-os a comprometerem-se com as atividades dentro e até mesmo fora da organização (MOSCON, 2013). A seguir serão apresentadas as análises empreendidas a partir da visão dos colaboradores sobre os sete fatores relacionados aos vínculos com a organização.

Ao serem questionados sobre o treinamento, remuneração e promoções como uma forma de melhorar o desempenho os entrevistados (61,5%) concordam que na empresa existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional, pois o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho (92,3%). Embora, (46,2%) não tenham certeza de que a organização esteja se esforçando ao máximo para não perder os seus empregados. Pois (38,5%) dos entrevistados acreditam que não existe um sistema de promoções justo e que a remuneração que recebem é injusta considerando o que outros colegas na empresa recebem. Conforme pode ser observado na Tabela 03.

Tabela 03. Avaliação das políticas de treinamento, remuneração e promoções.

Assertiva		F	PV
Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Concordo Parcialmente/ Totalmente	12	92,3%
Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Concordo Totalmente	10	77,0%
Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Discordo Totalmente	9	69,3%
Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	Nem Concordo, Nem Discordo	5	38,5%
Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização	Concordo Parcialmente	8	61,5%
Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	Nem Concordo, Nem Discordo	6	46,2%
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	Discordo totalmente Parcialmente/	3	23,1%
A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	Discordo totalmente Parcialmente/	3	23,1%

A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	Concordo	10	38,5%
A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	Discordo	10	38,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na Tabela 4, a seguir, será analisada a opinião dos colaboradores entrevistados, quanto à dedicação da organização para com seus colaboradores se comparado a outras empresas do mesmo ramo de atividade. Pode-se perceber que (53,8%) dos entrevistados acreditam que a organização oferece mais oportunidades para que aprendam a fazer o trabalho melhor e oferecem mais oportunidades de aprender a fazer trabalhos diferentes (61,5%) confirmando que o treinamento oferecido pela organização é eficaz.

Embora (46,2%) concordem que não há esforço por parte da organização para não perder seus funcionários, o que pode acarretar no enfraquecimento dos vínculos por parte dos colaboradores, uma vez que (46,2%) percebem que a organização não se preocupa com a vida do trabalhador e de sua família. Além de discordarem sobre a oferta de mais benefícios como alimentação, transporte, e assistência médica do que outras empresas (84,6%).

Tabela 4. Comparação com outras empresas.

	Assertiva	F	PV
Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	Discordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	Discordo Totalmente / Parcialmente	5	38,5%
Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	Discordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	Discordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	Discordo Totalmente / Parcialmente	11	84,6%
Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%

É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
--	------------------------------------	---	-------

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Acerca do pagamento oferecido aos colaboradores, (38,5%) apontam que a organização não oferece uma remuneração justa, considerando o trabalho que realizam. Quando questionados, (53,8%) afirmam discordar que a organização paga melhor que outras empresas do mesmo ramo. Entretanto, apesar dos pontos negativos elencados, para os entrevistados (53,8%) a organização ainda é reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo. Isto se confirma quando (46,2%) concordam que os chefes e supervisores procuram melhorar a vida dos colaboradores, e tratam melhor os trabalhadores.

Ao serem questionados como se percebem frente ao mercado de trabalho, em sua totalidade concordam sentissem capaz de vencer os obstáculos para entrar em uma organização e que possuem conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho, sem deixar de concordar que são capazes de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho (92,3%) e, que se saíssem da empresa, não teriam dificuldade em conseguir outro emprego (84,6%).

Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, (61,5%) dos entrevistados não se sentem ameaçados, uma vez que (69,2%) concordam que a competição do mercado não é motivo de aflição, pois sua experiência profissional lhes garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego (84,6%). Embora (46,2%) temam perder o emprego atual, para (53,8%) destes sair da organização não significaria ficar sem emprego. Por outro lado, (61,5%) concordam que a sua competência faz com que não precisem se preocupar em perder o emprego e por acreditarem que outras empresas possam ter interesse em contratá-los (46,2%). Como pode ser constatado na Tabela 5.

Tabela 5. Como se veem frente ao mercado de trabalho.

Assertivas		F	PV
Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	Concordo Totalmente / Parcialmente	13	100%
Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	Concordo Totalmente / Parcialmente	11	84,6%
Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	Concordo Totalmente / Parcialmente	13	100,0%
Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%

A competição do mercado de trabalho não me aflige.	Concordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%
Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	Concordo Totalmente / Parcialmente	11	84,6%
Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	12	92,3%
Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	Concordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%
A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Temo perder esse emprego.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	Discordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na Tabela 6, apresentam-se como os colaboradores percebem as características sobre os níveis hierárquicos, como desenvolvem os trabalhos, e como conseguem enxergar as características sobre a supervisão dos trabalhos. Indagados sobre essas questões, (92,3%) concordam que há uma grande separação entre quem planeja as atividades na organização e quem executa, apontam que existem procedimentos rígidos para desenvolverem os trabalhos e são constantemente supervisionados (46,2%).

Para (69,2%) há muitos níveis de chefia, o que pode nos levar a crer que existe realmente a divisão dos trabalhos por níveis hierárquicos. Para Carlos, Bazon e Oliveira, (2011), liderar consiste em desenvolver pessoas para e prepara-los para futuras ocupações. Pois, nem todo chefe é líder, mas a dependendo da maneira de como aja para que a equipe pode transformar-se em um.

Tabela 6. Características da organização.

	Assertivas	F	PV
Há grande separação entre quem planeja e quem executa.	Concordo Totalmente / Parcialmente	12	92,3%
Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	10	46,2%
Há uma supervisão constante de todo o trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	11	46,2%
Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	Concordo Totalmente / Parcialmente	12	69,2%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na Tabela 7 será ponderado como os colaboradores percebem a sua equipe de trabalho, aferindo se encontram características como: Competição, cooperação, Liberdade para falar, e amizade. Ao serem questionados sobre a sua equipe de trabalho, (38,5%) dos entrevistados nem concordam, nem discordam que sobressaiam características como competição, onde uns tentam superar os outros. (69,2%) concordam que o senso de cooperação, uns ajudando aos outros prevalece no ambiente de trabalho.

Bem como, (84,6%) concordam que a equipe desfruta de amizade e coleguismo mesmo fora do ambiente de trabalho, tendo liberdade para falar, criticar e opinar (53,8%). Para Moscon (2013) o trabalhador pode permanecer em uma organização por percebê-la como uma trincheira, associando a isso a ideia de proteção e segurança, garantia de invariabilidade e manutenção de uma condição satisfatória de trabalho.

Tabela 7. Características sobre a equipe de trabalho.

	Assertivas	F	PV
Competição (uns querendo superar os outros)	Nem Concordo, Nem Discordo	5	38,5%
Cooperação (uns ajudando aos outros)	Concordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%
Liberdade para falar, criticar, opinar.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	Concordo Totalmente / Parcialmente	11	84,6%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na Tabela 8 podemos avaliar na visão dos colaboradores, como se apresentam as características do líder na organização. Ao serem questionados sobre as particularidades do gestor, (76,9%) dos entrevistados concordam que o mesmo seja facilitador e apoia o desenvolvimento das atividades no trabalho. Ainda atribuíram ao líder características que lhe definem como incentivador, onde o mesmo reconhece os esforços e empenho da equipe (46,2%).

Dos entrevistados (61,5%) discordam que o líder seja aberto a críticas e não aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho. Por outro lado, (84,6%) concordam que ele seja capacitado e domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe. Entretanto, no quesito as relações interpessoais, (53,8%) não concordam que o mesmo esteja preocupado com as relações entre as pessoas.

Tabela 8. Características sobre o gestor.

	Assertivas	F	PV
Facilitador (apoia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	Concordo Totalmente / Parcialmente	10	76,9%
Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	Discordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	Concordo Totalmente / Parcialmente	11	84,6%
Preocupado com as relações entre as pessoas.	Discordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A Tabela 9 demonstra como os colaboradores avaliam o trabalho que realizam na organização, podendo mensurar a partir dos resultados o que é exigido dos mesmos para a realização do trabalho. Ao serem questionados sobre o ritmo de trabalho, (53,8%) concordam que para realizarem suas atividades, os mesmos tem que trabalhar muito rapidamente. No tocante aos treinamentos oferecidos pela organização, (84,6%) afirmam que podem utilizar as habilidades e conhecimentos adquiridos a partir da sua experiência de trabalho. Concordam ainda que as tarefas do emprego são compatíveis com seus interesses, ou o que eles têm por vocação (61,5%). Por outro lado, (61,5%) discordam que suas tarefas não permitem que desenvolvam os conhecimentos e habilidades que gostariam de possuir.

Tabela 9. Como avaliam o trabalho que realizam.

Assertivas	F	PV
Tenho que trabalhar muito rapidamente.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7 53,8%
Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8 61,5%
Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6 46,2%
Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6 46,2%
Nas tarefas que executo posso utilizar as habilidades e conhecimentos que adquiri na minha experiência de trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	11 84,6%
As tarefas do meu trabalho são compatíveis com meus interesses (vocação)	Concordo Totalmente / Parcialmente	8 61,5%
Minhas tarefas não me permitem desenvolver habilidades e conhecimentos que gostaria de possuir.	Discordo Totalmente / Parcialmente	8 61,5%
O meu trabalho é compatível com a formação (habilitação) profissional que recebi.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6 46,2%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.3 O líder do ponto de vista de seus colaboradores

Neste ponto será analisado o perfil do gestor a partir do ponto de vista dos colaboradores da organização objeto da pesquisa. O líder que obtêm êxito é aquele que consegue portar-se adequadamente com flexibilidade para várias situações. Ou seja, consegue perceber cada cenário e adequar-se favoravelmente, adaptando ou estabelecendo as melhores práticas de liderança respeitando as circunstâncias (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2011).

A partir das análises, pode-se afirmar que o líder atuante na organização, não apresenta tais características, pois, segundo os entrevistados (76,9%) o mesmo se contenta em deixar

que os colaboradores continuem trabalhando da mesma forma de sempre, sem uma liderança estratégica onde os objetivos organizacionais sejam atingidos pelo senso comum dos colaboradores. Por outro lado, (61,5%) discordam que enquanto as coisas estiverem funcionando, o líder não tenta mudar nada. (69,2%) dos entrevistados discordam totalmente ou parcialmente que o líder fique satisfeito quando os mesmos atingem os padrões desejados, embora (53,8%) concordem que o seu superior imediato informe os padrões necessários para a condução do trabalho.

Quando questionados a acerca das recompensas e reconhecimentos, (61,5%) concordam parcialmente ou totalmente que o seu superior imediato reconhece ou recompensa quando alcançam as metas. (61,5%) concordam de que são informados sobre o que devem fazer pelo seu líder, para serem recompensados pelo trabalho que realizam. Embora (53,8%) concordem que o líder expressa com poucas palavras o que poderiam ou deveriam fazer. (46,2%) discordam que o seu superior os ajudem a encontrar significado no trabalho e (46,2%) concordam que o seu superior imediato não os fazem se sentirem bem ao seu lado. Como pode ser observado na Tabela 10.

Para Moscon (2013), o gestor no desempenho do seu papel aparece como uma figura chave, em razão de seu poder de promover um maior envolvimento por meio de uma gestão aberta à comunicação, participação do empregado e feedbacks, além de influenciar na percepção de justiça e de suporte organizacional.

O líder, a partir do estudo realizado apresenta o estilo autocrático, onde centraliza todas as decisões em si e comunica somente o essencial. Sua preocupação está focada em conseguir os objetivos sem preocupar-se com as pessoas, o que nos remete aos estudos de liderança na dimensão da estrutura inicial, onde os líderes estão focados no desenvolvimento padrão dos subordinados, priorizando a qualidade do serviço e o cumprimento dos prazos.

Tabela 10. O líder do ponto de vista dos colaboradores.

Assertivas		F	PV
O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	Discordo	6	46,2%
O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	Concordo	6	46,2%
O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
O meu superior imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	Concordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%

O meu superior imediato ajuda no desenvolvimento meu e de meus colegas.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	Discordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%
O meu superior imediato se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	Concordo Totalmente / Parcialmente	10	76,9%
Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso superior imediato.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
O meu superior imediato proporciona a mim e aos meus colegas novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Meu superior imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	Concordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Enquanto as coisas estiverem funcionando meu superior imediato não tenta mudar nada.	Discordo Totalmente / Parcialmente	8	61,5%
Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso superior imediato.	Concordo Totalmente / Parcialmente	6	46,2%
Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho.	Discordo / Concordo	6	46,2%
O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato chama a atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	Concordo Totalmente / Parcialmente	9	69,2%
Meu superior imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%
Meu superior imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	Concordo Totalmente / Parcialmente	7	53,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo é possível inferir que as ações do líder são primordiais para o estabelecimento de vínculos, tendo em vista o seu poder de propiciar um maior engajamento dos liderados por meio de uma gestão aberta à comunicação, participação do empregado e feedbacks, além de influenciar na percepção de justiça e de suporte organizacional. (MOSCON, 2013, p. 26). Neste ponto é válido retratar os objetivos específicos propostos pelo

trabalho, a saber: (i) Identificar a contribuição de variáveis relativas na diferenciação desses vínculos com a organização percebida pelos trabalhadores; (ii) Verificar como a relação entre liderança e vínculos com a organização se apresenta em uma instituição de ensino; (iii) Identificar possíveis elementos desse contexto específico de trabalho que singularizem a relação estudada.

A princípio, a análise crítica dos resultados do estudo possibilitou a compreensão das variáveis propostas pelo questionário utilizado, identificando a percepção dos colaboradores junto da organização, demonstrando até que ponto estão satisfeitos ou insatisfeitos com as políticas de trabalho propostas pela empresa. Diante dos resultados é possível concluir que a organização está direcionada para as atividades, desenvolvendo políticas de treinamento com foco no desenvolvimento de habilidades específicas para o cumprimento das atividades. Importa-se pouco com a equipe de trabalho e não leva em consideração os sentimentos ou necessidades de seus seguidores, enfraquecendo o estabelecimento de vínculos por parte de seus colaboradores.

Percebeu-se ainda que o estilo de liderança gestor autocrático demonstra que o líder não promove ações que desenvolvam ou incitem em seus colaboradores a visão de novos horizontes, tanto no desenvolvimento pessoal de cada um, como crescimento dentro da própria organização, uma vez que a existência de vários níveis de hierarquia dificulta até mesmo pela burocracia o crescimento individual dentro das organizações. Com isso, a relação entre liderança e vínculos necessita de apoio e incentivo ao processo contínuo de aperfeiçoamento pessoal e profissional tanto dos indivíduos quanto da própria equipe por parte do líder, para conceber um ambiente de trabalho agradável e propício ao contexto social.

Para identificar os elementos desse contexto, é necessário que novos questionamentos sejam propostos sobre o tema liderança e sua influência no contexto escolar, uma vez que vivemos em uma realidade de constante mudança e transformação. A liderança é antes de tudo um reflexo e as ações que os colaboradores realizam dentro de uma organização diz muito sobre quem os lidera. É a oportunidade de demonstrar o trabalho que vem realizando e entender que o líder isolado se limita ao seu próprio mundo, uma vez que se os colaboradores não se sentirem motivados por ele, não é possível que se perpetuem os ensinamentos e as culturas.

Todavia, vale ressaltar que na maioria das vezes os colaboradores se apresentam perdidos em relação à liderança que recebem, não conseguem percebê-la com clareza, e sintam-se parte importante e fundamental da organização, não acreditam que a mesma esteja

valorizando as suas vidas e esforços, reconhecendo o trabalho que realizam e orientando de forma construtiva e categórica. Em consequência disso, o estabelecimento de vínculos como comprometimento, sentimento de orgulho por pertencer e se envolvimento com objetivos e valores da organização no empenho em favor de algo, pelo que se pode perceber estão fortemente minados.

Para pesquisas futuras sugere-se um estudo qualitativo do tema no objetivo de trazer uma visão mais subjetiva sobre o assunto e, conseqüentemente, expandir ainda mais os estudos sobre essa relação influenciadora desse tema no campo organizacional. E, por fim conclui-se que o estabelecimento de vínculos por parte do líder nesse contexto é um caminho longo a ser percorrido, pois o estilo do líder influencia positivamente na eficiência organizacional. Por outro lado, é necessário que o líder desenvolva habilidades para articular a sua visão estratégica, nivelar valores e normas da organização, ponderar as reais necessidades de seus liderados para favorecer a efetividade e o alcance de retornos positivos para a empresa.

REFERÊNCIAS

- CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. **O líder nas organizações**. UNAR (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 5, n. 1, p. 2-16, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Barueri: Editora Elsevier-Campus. 2005;
- FRANÇA, Sullivan. **O que é Liderança Organizacional?**. Artigo. SLA Coaching. 2017. Disponível para acesso em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca-organizacional>>. Acessado em: 13 de maio de 2018;
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995;
- LLATAS, Maria Virgínia; Walter José da SILVA JÚNIOR. Reflexões sobre liderança organizacional. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 16, 2005.
- LEWIN, Kurt. **Field theory in social science; selected theoretical papers**. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row (pp. 169). 1951. Disponível para acesso em: <https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/lid04/02lid04d.htm>. Acessado em: 16 de maio de 2018;
- LIMA, Rodrigo. **O que é Liderança – Indo além da definição**. Artigo. Empreendedores Web. 2018. Disponível para acesso em: <<https://www.empreendedoresweb.com.br/o-que-e-lideranca/>>. Acessado em: 12 de maio de 2018;
- LIPPITT, Ronald. WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”**. The Journal of social psychology, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.
- MACHADO, Misael. **A Evolução do Conceito de Liderança**. Artigo. Portal Administradores. 2012. Disponível para acesso em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-conceito-de-lideranca/67282/>>. Acessado em 23 de maio de 2018;
- MARQUES, José Roberto. **Definição de Liderança: o que os principais teóricos dizem sobre esse conceito**. Artigo. JRM Coaching. 2016. Disponível para acesso em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-conceito-de-lideranca-definicao-e-significado/>>. Acessado em 23 de maio de 2018;
- MONTALVO, Juan Jorge Meza. **Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.
- MOSCON, Daniela Campos Bahia. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. Tese (doutorado). Universidade Federal da Bahia. 2013;

PADILHA, Adriano. et. al. **LIDERANÇA**. Dicionário online dos Significados, 14 de maio de 2014. Disponível para acesso em: <<https://www.significados.com.br/lideranca/>>. Acessado em: 12 de maio de 2018;

PASETTO, Neusa Vítola. MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Editora IBPEX. 1ª ed. ISBN 978-85-65704-60-1, 2012;

RENDER, Barry; STAIR, Ralph. **Análise Quantitativa para Administração**. 10 ed. Editora Bookman. 2009;

RICHARDSON, Roberto Jarry, et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas. 1999;

SANTOS, Iraci dos. CASTRO, Carolina Bittencourt. **Estilos e Dimensões da Liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar**. Pesquisa. Texto Contexto Enferm. Florianópolis. 17(4): 734-42. 2008;

TOMEI, Patrícia Amélia. RICHE, Leonardo. **Estilo de Liderança e Desempenho Organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas**. Artigo. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125. ISSN: 1984-3925. 2016;

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário para o Colaborador

Estou fazendo uma pesquisa para o meu Trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação no curso de Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. **Sua participação é muito importante! Desde já agradeço sua colaboração.** Destaco a total confiabilidade diante das informações, pois todos os dados coletados serão tratados de forma sigilosa.

Identificação

1. Idade:			
De 20 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 35 anos	Acima de 36 anos

2. Sexo:	
Masculino	Feminino

3. Formação Acadêmica:			
Ensino Médio / Técnico	Ensino Superior Incompleto (Cursando)	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação (Mestrado e/ou Doutorado)

Para responder as questões 1 a 7, vamos utilizar a seguinte escala:

1. Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Nem Concordo, Nem Discordo
4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	

I- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização?

Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	

Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	
A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

II- Comparando com outras empresas que você conhece como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	
Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	
Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	
Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	
Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	
Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	
Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	
Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	
Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	
É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

III- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?

Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	
Temo perder esse emprego.	

Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

IV- A sua organização apresenta as características listadas abaixo?

Há grande separação entre quem planeja e quem executa.	
Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho.	
Há uma supervisão constante de todo o trabalho.	
Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	

V- A sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo?

Competição (uns querendo superar os outros)	
Cooperação (uns ajudando aos outros)	
Liberdade para falar, criticar, opinar.	
Amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	

VI – O seu chefe apresenta as seguintes características?

Facilitador (apoia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	
Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	
Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	
Aberto a críticas (aceita bem as criticas que buscam melhorar o trabalho)	
Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	
Preocupado com as relações entre as pessoas.	

VII- Como você avalia o trabalho que realiza nesta organização?

Tenho que trabalhar muito rapidamente.	
Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente.	
Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas.	
Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva.	
Nas tarefas que executo posso utilizar as habilidades e conhecimentos que adquiri na minha experiência de trabalho.	
As tarefas do meu trabalho são compatíveis com meus interesses (vocação)	

Minhas tarefas não me permitem desenvolver habilidades e conhecimentos que gostaria de possuir.	
O meu trabalho é compatível com a formação (habilitação) profissional que recebi.	

A seguir, você irá avaliar o seu gestor, isto é, você irá dar a sua opinião com relação ao tipo de líder que o mesmo tem demonstrado ser, para isso é necessário que seja expressa uma opinião sincera com relação ao assunto, lembre-se que sua identidade permanecerá sigilosa, a pesquisa tem caráter meramente acadêmico não ensejando quaisquer prejuízos profissionais.

Para avaliar o seu gestor, aplique uma nota conforme descrito abaixo, mediante a afirmativa relacionada.

1. Discordo Totalmente 2. Discordo Parcialmente 3. Nem Concordo, Nem Discordo 4. Concordo Parcialmente 5. Concordo Totalmente
--

1. O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	
2. O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	
3. O meu superior imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	
4. O meu superior imediato ajuda no desenvolvimento meu e de meus colegas.	
5. Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	
6. Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	
7. O meu superior imediato se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	
8. Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso superior imediato.	
9. O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	
10. O meu superior imediato proporciona a mim e aos meus colegas novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	
11. Meu superior imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	
12. Meu superior imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	
13. Enquanto as coisas estiverem funcionando meu superior imediato não tenta mudar nada.	
14. Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso	

superior imediato.	
15. Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato.	
16. Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho.	
17. O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	
18. Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	
19. Meu superior imediato chama a atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	
20. Meu superior imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	
21. Meu superior imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	