



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

ANA CRISTINA MIGUEL DE FRANÇA

ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DA ASA
VITAMILHO, UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB

CAMPINA GRANDE – PB

2015

ANA CRISTINA MIGUEL DE FRANÇA

**ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DA ASA
VITAMILHO, UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: *Gestão de Pessoas*

Orientadora: Prof^ª. MSc. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB

2015

É expressamente proibida 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 da dissertação.

F814e França, Ana Cristina Miguel de
Estilos de liderança sob a ótica dos funcionários da ASA
Vitamilho, unidade Campina Grande-PB [manuscrito] / Ana
Cristina Miguel de França. - 2015.
21 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Administração
e Economia".

1. Liderança. 2. Estilos de Liderança. 3. Líderes. 4. ASA -
Vitamilho I. Título.

21. ed. CDD 658.409 2

ANA CRISTINA MIGUEL DE FRANÇA

10,0 (dez)
M. Guedes

**ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DA ASA
VITAMILHO, UNIDADE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito para a obtenção do grau
de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 04 / 12 / 2015

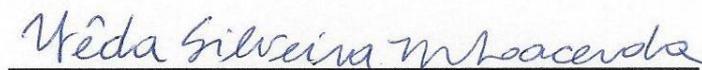
BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Prof. MSc. Luís de Sousa Lima (UEPB)
Examinador



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB

ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DA ASA VITAMILHO, UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB

FRANÇA, Ana Cristina Miguel¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

No universo de estudo da liderança são apresentados diversos conceitos sobre o líder e os estilos de liderança, no entanto apenas três estilos são destacados sendo eles: autocrático, democrático e liberal, de modo que a liderança é um tema que cada vez mais vem sendo discutido nos dias atuais. Este artigo teve como objetivo analisar os estilos de liderança na percepção dos funcionários da ASA - Vitamilho, Unidade Campina Grande - PB. Para desenvolver este artigo foi utilizada uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica, e estudo de caso através de métodos quantitativos e qualitativos. O instrumento de pesquisa foi um questionário, contendo 6 questões do perfil socioeconômico dos colaboradores e 15 questões relacionadas aos estilos de liderança, totalizando 21 questões fechadas, aplicadas a uma amostra de 36 colaboradores, em um universo de 257 o que representa aproximadamente 14% deste universo. Através da análise verificou-se nos resultados que o estilo democrático teve maior índice de concordância entre os pesquisados, é o estilo que predomina. Contudo, sempre existe características referentes aos estilos autocrático e liberal presentes nas atitudes dos líderes.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos de Liderança. Líderes.

ABSTRACT

The leadership of the universe of study are presented various concepts on the leader and the leadership styles, yet only three styles are highlighted which are: autocratic, democratic and liberal, so that leadership is a topic that increasingly is being discussed today. This article aimed at analyzing leadership styles in the perception of ASA staff - Vitamilho, Unit Campina Grande - PB. To develop this product was used a survey of exploratory, descriptive literature and case study through quantitative and qualitative methods. The research instrument was a questionnaire with six questions of the socioeconomic profile of employees and 15 questions related to leadership styles, totaling 21 closed questions, applied to a sample of 36 employees in a universe of 257 which represents approximately 14% of this universe. By analyzing the results it was found that the democratic style had higher concordance rate among those surveyed, is the style that predominates. However, there is always characteristics regarding the autocratic and liberal styles present in the attitudes of the leaders.

Keywords: Leadership. Leadership styles. Leaders.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <cris-frança17@hotmail.com>

² Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gamil.com>

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o tema liderança vem sendo bastante abordado pelas empresas, já que a formação de novos e bons líderes leva cada vez mais ao sucesso da organização e satisfação natural da equipe.

No século XXI o conceito sobre liderança não mudou muito. Entende-se por liderança o processo de influenciar, conduzir e motivar um grupo de pessoas levando-as a conquistar os resultados positivos dentro da organização. A liderança está diretamente ligada a percepção e a valorização das contribuições dos liderados em relação ao trabalho realizado, de modo que, o alcance dos objetivos é refletido pela maneira como o grupo é influenciado pelos seus líderes.

Segundo Maximiano (2008, p. 281) “Líderes são os que, em um grupo possuem posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.”

No contexto da administração as qualidades de liderança são importantes elementos para um bom administrador, que deve ser também um bom líder seja por características pessoais ou pelo desenvolvimento ao longo do tempo de modo que ele deve atender a cobrança por parte da empresa em relação aos resultados e ao mesmo tempo motivar o bom relacionamento entre as pessoas do grupo.

De acordo com Meleiro e Siqueira (2005), o bem estar dos empregados é de interesse tanto da sociedade quanto das organizações, pois, o trabalho representa parte significativa na vida dos indivíduos e a satisfação no trabalho se generaliza como satisfação na vida.

Bergamini (2009) afirma que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos e diz ainda, a ideia que a eficácia do líder depende da sua competência em liberar a motivação que os liderados já possuem dentro de si. Já Chiavenato (2010), afirma que a liderança é um tipo de influência entre as pessoas. Uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos entre elas, embora a motivação seja algo que faz parte do indivíduo.

Diante das inúmeras transformações no cenário econômico, social e tecnológico as empresas tem cada vez mais se preocupado com o nível de satisfação e bem estar dos seus colaboradores não só por questão de bem estar, mas pelos resultados positivos que traz para a organização, conseqüentemente a busca por bons líderes que tem a capacidade de influenciar a equipe e até mesmo superar as expectativas em relação ao grupo combinando habilidades técnicas, humanas e conceituais em diferentes níveis organizacionais de acordo com cada estilo

de liderança. Desta forma, questiona-se: Como analisar os estilos de liderança na percepção dos funcionários da Asa - Vitamilho, Unidade Campina Grande – PB?

Nesse sentido o objetivo do trabalho é analisar os estilos de liderança na percepção dos funcionários da ASA - Vitamilho, Unidade Campina Grande – PB.

Considerando as rápidas mudanças que vem acontecendo no cenário empresarial, a exemplo de: mudanças tecnológicas, consumidores cada vez mais exigentes e a constante busca pela qualidade, torna-se necessário manter toda a organização trabalhando com um único objetivo, motivados e comprometidos com os resultados. Destarte, torna-se fundamental uma constante revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais, o estudo da liderança tornou-se um aspecto importante a ser considerado para avaliar a maneira pela qual se desenvolvem; justificando-se assim a relevância do tema em questão.

A estrutura deste artigo constitui-se de: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Caracterização da Empresa, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O LÍDER

Líder é aquele que consegue conduzir um grupo de pessoas para o alcance dos objetivos, desenvolvendo a sua equipe e utilizando os pontos positivos como impulso para o bom andamento do trabalho. As funções de liderança, portanto, são todas aquelas que envolvem influência, motivação das pessoas impulsionadas pela estratégia e a definição do objetivo e estruturada na execução.

Conforme Chiavenato (2004), Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

Ainda, existem diversos estudos no que diz respeito ao comportamento do líder, se a liderança é uma coisa intrínseca ao ser humano ou pode ser desenvolvido através da prática de algumas habilidades e teorias aprendidas em sala de aula, as teorias administrativas estão

sempre enfatizando a importância do administrador-líder capaz de conquistar os objetivos através da liderança.

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 393), “Os grandes líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para o seu futuro ideal, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho”.

Um bom líder possui a capacidade de mobilizar as melhores energias das pessoas com as quais trabalha criando um ambiente de confiança no qual as pessoas se sentem à vontade para externar livremente ideias, medos e fraquezas. O líder precisa entender seu trabalho o que ele precisa fazer pela sua equipe e pela organização, ter habilidade em como fazer definir meios para realizar as atividades e motivação para induzir a sua equipe a realizar o trabalho.

Na opinião de Cunha et al. (2007, p. 2),

Para ser um bom líder é necessário antes de tudo, entender a sua finalidade, o porquê da sua existência para o grupo e para a organização. Entender o seu papel é fundamental para que o líder crie um ambiente de sucesso. Para isso é importante ter virtudes e algumas são primordiais, tais como: eficácia (levar o grupo a atingir objetivos e metas definidos pela organização), saber ouvir (ouvir atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação), saber delegar tarefas (não centralizar tudo, saber delegar é praticar a confiança no grupo) e desenvolver o grupo e contribuir para o desenvolvimento de cada indivíduo do seu grupo, formar líderes e sucessores.

2.2 HABILIDADE DO LÍDER

As organizações estão sempre em mudança constante, diariamente o líder vai se deparar com situações favoráveis ou não e terá que mostrar suas habilidades mesmo quando estiver em momentos difíceis. Insistir em uma tarefa motivado enquanto os outros já não tem interesse em continuar não é nada fácil, portanto, liderar além das habilidades inerentes ao trabalho consiste também em gostar do que faz para que se tenha uma motivação natural.

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas (MAXWELL, 2008, p. 59).

Continuando, o autor diz ainda que: algumas habilidades são necessárias para o desenvolvimento de um líder em potencial, quais sejam:

- Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
- Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes. Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
- Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.

- Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam. Disposição para servir: fazem o que for necessário.
- Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem. Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
- Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo. Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (idem, p. 109).

Segundo Chiavenato (2012, p. 281), “O grau em que uma pessoa demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra.”

Liderança se cultiva dia a dia, não em um só dia, parte do desenvolvimento de um líder vem do aprendizado diário, através do contato com a equipe e a forma como o líder se desenvolve, entretanto, entender a liderança e liderar de fato são duas atividades distintas. Cada vez mais os líderes vem ganhando responsabilidades relevantes já que vivemos um tempo de rápidas mudanças tecnológicas e comportamentais, direcionar equipes de forma eficaz em espaços curtos de tempo com visão para o futuro e papel fundamental do líder.

2.3 LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como a influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2012).

A liderança não se trata de uma teoria específica já que ela está ligada a diversos fatores, tanto organizacionais como interpessoais, de modo que a liderança se trata de ações comportamentais que vão influenciar o grupo de forma intencional fazendo com que as metas sejam alcançadas. De certa forma, essa influência deve ser sancionada pelos seus seguidores, a ideia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle do seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer processo de liderança (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

A liderança consiste na relação existente entre o indivíduo e o grupo, tal relação pode ser percebida quando o líder exerce a influência e controla os meios de execução de forma natural a existência da liderança independe do nível da escala hierárquica que o líder se encontra seja ele um gerente, supervisor, coordenador ou subordinado com um objetivo em comum. Para

cada situação exige graus de liderança diferentes, a liderança é o resultado das necessidades que vão surgindo ao longo do trabalho.

Chiavenato (2010, p. 131), dividiu os graus de influência do comportamento em:

- Coação – forçar, coagir ou constranger mediante pressão coerção ou compulsão.
- Persuasão – Prevaler sobre uma pessoa sem força-la, com conselhos argumentos ou induções para que faça alguma coisa.
- Sugestão – Colocar ou apresentar um plano, uma ideia uma, proposta a uma pessoa ou um grupo para que considere, pondere ou execute.
- Emulação – Procurar imitar com vigor para igualar-se ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Na prática a liderança é exercida sempre buscando um objetivo em comum, no entanto em níveis diferentes para cada tipo de exigência no trabalho, exercer a liderança envolve dois aspectos importantes a capacidade presumida de influenciar pessoas e a tendência natural dos liderados em seguir alguém como modelo para alcance do objetivo.

Na visão de Covey (2005), a liderança está em comunicar as pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio. Essa comunicação não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura, pela organização em si, sua estrutura, os sistemas, o esquema de remuneração, o processo de seleção, os planos de capacitação de desenvolvimento.

O líder deve sempre atuar com base no trabalho em equipe, orientando os liderados, superando as expectativas do grupo. Na realidade é nisso que se constitui a liderança “equipe” não é possível liderar sem equipe, entender as necessidades de cada liderado, coordena-las separadamente, criar estratégias para satisfazer tais necessidades de acordo com o campo psicológico que as relaciona, por fim motiva-los para o alcance da meta de forma satisfatória.

Lacombe (2005) afirma que a verdadeira liderança é capaz de superar crises, é um processo conjunto de descobertas: grandes líderes delegam o controle e se tornam mais poderosos distribuindo o poder entre os colaboradores.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornarem pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p. 96).

Liderar não é uma tarefa fácil, porém gratificante quando o objetivo é alcançado. Podemos identificar dois elementos comuns no exercício da liderança: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, determinados objetivos específicos. As funções de liderança é o conjunto de influências interpessoais de uma pessoa, que são exercidas num determinado

contexto através do processo de comunicação com vista à obtenção de resultados positivos, de todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia.

2.3.1 Estilos de Liderança

Para Chiavenato (2006), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sejam nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções de administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Estilo de liderança está ligado diretamente ao padrão de comportamento do líder, em como ele executa o trabalho junto a sua equipe. Existem diversos estudos acerca do comportamento dos líderes sem se preocupar com características da personalidade no entanto, o presente artigo irá abordar três estilos de liderança mais estudados: liderança autocrática, democrática e liberal.

Segundo Maximiano (2006), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

De acordo com White e Lippit (apud CHIAVENATO, 2010), existem três principais estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

A liderança autocrática é um tipo de liderança focada nas tarefas onde o líder toma suas próprias decisões independente da opinião dos liderados, normalmente ele é quem determina suas vontades e centraliza todas as decisões. Esse tipo de liderança é mais eficaz em situações onde o grupo está indiferente em relação aos resultados e exige ações mais rígidas para o alcance dos objetivos. O líder autocrático tem uma postura bastante individualista, e é caracterizado pelo excesso de segurança esse processo pode ocasionar o desestímulo do grupo.

Os grupos submetidos a liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho, produzido com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade (CHIAVENATO, 2010).

O estilo de liderança liberal ou *laissez-faire* (deixai fazer) consiste na total liberdade dos liderados em influenciar na tomada de decisões do grupo ou até mesmo individuais com uma participação bem pequena do líder, ele fornece apenas alternativas para o desenvolvimento do trabalho e não interfere no decorrer das atividades apenas responde quando perguntado.

A liderança democrática põe ênfase tanto nos líderes quanto nos liderados, há uma relação participativa dos liderados no processo de decisão, o líder orienta o grupo a realizar

suas atividades, as diretrizes são sempre debatidas e assistidas pelo líder. Neste estilo o grupo todo pode contribuir com sugestões e o líder dirige para que, na prática, as sugestões possam contribuir para atingir os objetivos desejados.

Estudos apontam o estilo democrático como sendo o que obtêm melhores no que se resultados no que se refere a qualidade do trabalho, clima e comprometimento. A partir do estilo autocrático obtêm-se maior volume de trabalho, porem com maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO 2010).

Chiavenato (2010) diz que na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Ele tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, além de consultar os subordinados antes de tomar alguma decisão.

Os líderes naturalmente influenciam seus liderados porem como resultado de um trabalho em equipe os liderados também influenciam seus líderes de alguma forma, desse modo essa influência irá implicar na maneira ou no estilo de liderança que o líder irá utilizar, portanto o líder deve analisar qual estilo de liderança se adequa às suas características e situações com a finalidade de obter os melhores resultados de maneira mais rápida atendendo tanto as expectativas dos liderados quanto da organização.

A Teoria Situacional complementa os estilos de liderança, partindo do princípio os modelos contingenciais não apontam a existência de um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança visando alcançar a eficácia dos subordinados (CHIAVENATO, 2005).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

ASA Indústria e Comércio é uma empresa que atua desde o ano de 1997 no mercado, foi uma das primeiras do Nordeste a focar na fabricação de produtos de limpeza para o consumidor final.

Ao todo, são quatro unidades fabris, localizadas em Pernambuco e na Paraíba, responsáveis pela produção de cerca de 250 itens nos segmentos de alimento, bebida, higiene e limpeza. Toda essa produção para atender ao mercado e chegar aos lares de todo Brasil.

Porem como objeto do nosso estudo foi realizado apenas na Unidade de Campina Grande que é responsável pela fabricação de 4 itens no segmento de alimentos, a unidade conta

hoje com um quadro de 257 colaboradores distribuídos entre área administrativa, logística e operação.

A unidade possui diversos cargos que exige liderança e tem cada vez mais se aprimorado na formação de bons líderes para a busca dos objetivos.

Na Asa Industria, Unidade Campina Grande –PB existem diversos cargos que exigem liderança considerando que a grande maioria de seus colaboradores fazem parte da produção direta dos alimentos, os operadores são liderados diretamente pelos encarregados da produção que tem a função de orientar os colaboradores sobre o alcance dos objetivos e metas relacionados a quantidade produzida necessária e qualidade, os encarregados são liderados pelos gerentes de produção que determinam os níveis de produção.

4 METODOLOGIA

Para desenvolver este artigo utilizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, onde foi realizado um levantamento sobre liderança, tema pouco explorado na área industrial. Segundo Tachizawa e Mendes (2006, p. 61), “a pesquisa exploratória permite ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas teóricas do mesmo.” Descritiva, “porque expõe características de determinada população ou fenômeno [...]” (VERGARA, 2011, p. 47). Dessa forma, foi explanado sobre os estilos de liderança na ASA – Vitamilho, Unidade Campina Grande - PB.

Foi utilizado ainda a pesquisa de Campo por ser uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo” (idem, p. 47). Haja vista que foi aplicado um questionário junto aos colaboradores da organização objeto de estudo. Bibliográfica, por se tratar de “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral” (idem, p. 48). Logo, foram utilizados autores da área para embasar a parte conceitual do referido trabalho. Estudo de caso, “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país [...]”. Assim, a empresa escolhida foi a ASA – Vitamilho, Unidade Campina Grande – PB.

Quanto ao método de abordagem, levou-se em consideração o Quantitativo, porque segundo Samara e Barros (2002, p. 30), esse tipo de método buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa”, bem como o Qualitativo, ressaltando-se que “preocupa-se com a interpretação do

fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas [...]” (GONSALVES, 2001, p. 68). Diante do exposto, foi analisado os estilos de liderança na percepção dos funcionários da ASA - Vitamilho.

O universo da pesquisa foi de 257 respondentes, desta forma foi extraída uma amostra composta por 52 respondentes, sendo aproximadamente 20% do total.

Foi utilizado um questionário, contendo vinte e duas questões fechadas sendo, seis sobre o perfil dos pesquisados, quais sejam: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade tempo de serviço e profissão; e dezesseis, referentes ao estilo de liderança sabendo-se que cinco mensuram o estilo de liderança autocrático; cinco referem-se ao estilo democrático e; seis discorrem sobre o estilo liberal. Utilizou-se ainda a Escala Likert, composta por cinco categorias: Concordo Plenamente, Concordo, Nem Concordo e Nem discordo, Discordo e Discordo Plenamente, porém, houve uma adaptação para facilitar a pesquisa onde Concordo Plenamente e Concordo foi considerado Concordância; Nem concordo e Nem discordo como Neutralidade e, Discordo como Discordância.

Na coleta de dados realizada através do questionário, como já foi citado anteriormente, os resultados obtidos, foram analisados através de gráficos, obedecendo as cinco categorias da escala e corroborados com Chiavenato (2010).

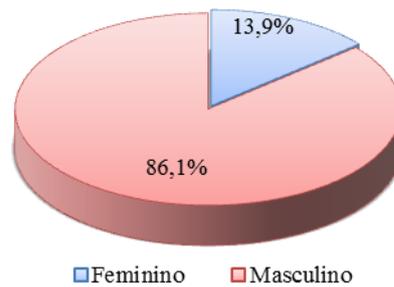
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Para traçar o perfil dos funcionários, levou-se em consideração seis variáveis, a saber: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e carga horária de trabalho.

5.1.1 Gênero

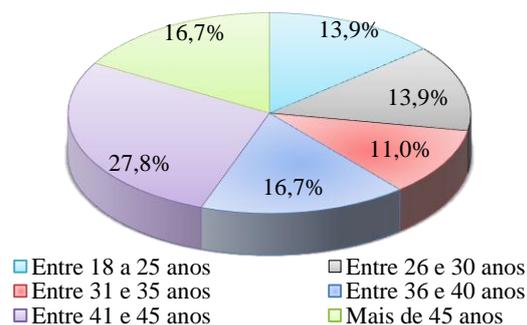
Representado no Gráfico 1, no que se refere ao gênero de acordo com as características gerais da amostra, vê-se que a maioria (82,12%) respondeu ser do gênero masculino e (13,8%) responderam ser do feminino. Por se tratar de uma indústria, a predominância é do gênero masculino.

Gráfico 1 – Colaboradores quanto ao gênero

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.1.2 Faixa Etária

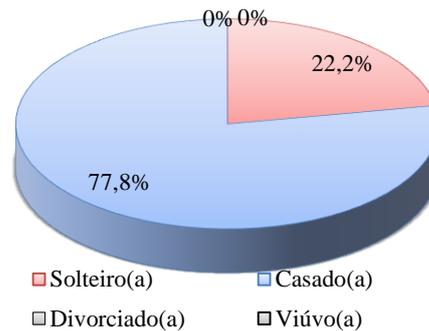
No que se refere a faixa etária, as características gerais da amostra podem ser visualizadas no gráfico 2. Segundo os dados da pesquisa, um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria (27,7%), informou que tem entre 41 e 45 anos; houve um empate onde (16,7%) tem entre 36 a 40 anos e acima de 45 anos; (13,8%) tem entre 26 a 30 anos sendo o mesmo percentual para a faixa etária entre 18 a 25 anos e por fim (11,1%) estão entre 31 a 35 anos. Esses valores apontam que existe uma diversificação no público que a empresa contrata, oferecendo oportunidades para pessoas mais jovens que estão entrando no mercado de trabalho, como também tem um alto percentual de pessoas “mais velhas” atuando. Mas, agrupando-se as faixas, nota-se que a maioria (61,2%), tem mais 35 anos.

Gráfico 2 – Colaboradores quanto a faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.1.3 Estado Civil

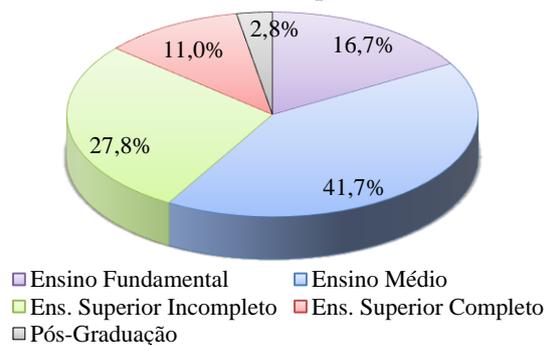
Representado no Gráfico 3, (22,22%) dos pesquisados declararam ser solteiros e (77,78%) são casados, 0% viúvo, divorciado ou outros. Logo, a maioria dos funcionários da ASA, é composta por pessoas casadas.

Gráfico 3 – Colaboradores quanto ao Estado Civil

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.1.4 Escolaridade

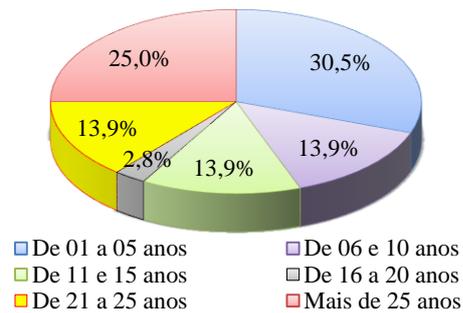
Com referência a escolaridade, verifica-se no Gráfico 4, que (41,6%) dos pesquisados possuem o ensino médio completo; (27,7%) estão cursando ensino superior; (16,6%) tem apenas o ensino fundamental completo; (11,1%) já concluíram o ensino superior e apenas (2,78%) possuem pós graduação. Os resultados mostram que um percentual elevada, mas que não atingiu maioria, possui apenas o ensino médio completo. No entanto apresenta variação para colaboradores que estão cursando ensino superior o que representa oportunidade de emprego para todos os níveis de escolaridade.

Gráfico 4 – Colaboradores quanto a escolaridade

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.1.5 Tempo de serviço

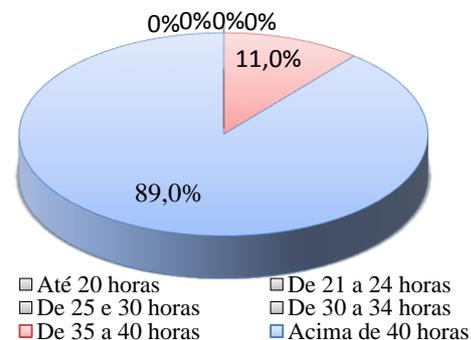
No Gráfico 5, verifica-se que quando questionados sobre o tempo que trabalham na empresa (30,6%) estão entre 1 a 5 anos; (25%) estão há mais de 25 anos e, (13,9%) atuam na empresa entre 6 a 10 anos, 11 a 15 anos e 21 a 25 anos respectivamente; tem-se ainda, (2,7%) que declaram estar na empresa entre 16 a 20 anos. Através dos resultados verificou-se que existem colaboradores que conseguem se manter estáveis na empresa.

Gráfico 5 – Colaboradores quanto ao tempo de serviço

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.1.6 Carga Horária

Referente a carga horária dos colaboradores, no Gráfico 6 pode-se verificar que a maioria, (88,8%) declarou trabalhar acima de 40 horas semanais; um percentual irrisório (11,1%) trabalham entre 35 a 40 horas semanais e; (0%) trabalham respectivamente: até 20 horas; entre 21 a 24 horas; 25 a 30 horas; e 30 a 34 horas semanais.

Gráfico 6 – Colaboradores quanto a carga horária

Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

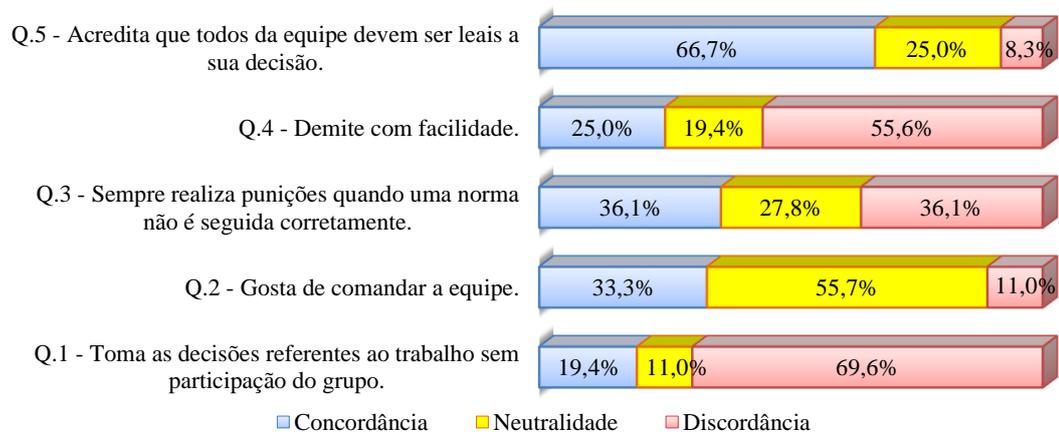
5.2.1 Líder autocrático

A respeito do líder autocrático foram elaboradas cinco assertivas, vê-se os resultados no Gráfico 7, a saber:

- *Q.1 – O líder toma as decisões referentes ao trabalho sem participação do grupo.* A maioria 69,5% discordou, 19,4% concordaram e apenas 11,1% mantiveram-se neutros.

- *Q.2 – O líder gosta de “comandar” a equipe.* A maioria, 55,6% mantiveram-se neutros; contra 33,3%, que concordaram e, apenas 11,1 discordaram.
- *Q.3 – Sempre aplica punições quando uma norma não é seguida corretamente.* Houve um empate, onde 36,1% concordaram e discordaram respectivamente; contra 27,8% que mantiveram-se neutros, representando um índice elevado, porém não chegou a ser maioria em relação a aplicação de punições.
- *Q.4 – O líder demite com facilidade.* A maioria 55,6% discordou, contra 25% que concordaram e 19,4% preferiram não expressar a opinião sobre o assunto, o resultado indica que as demissões não são realizadas com facilidade.
- *Q.5 – Acredita que todos da equipe devem ser leais a sua decisão.* A maioria, 66,7% concordou com a assertiva, contra 25% que mantiveram-se na neutralidade e, apenas 8,3% discordaram, revelando que a maioria dos líderes exige lealdade dos colaboradores em relação as decisões, demonstrando características autocráticas.

Gráfico 7 – Colaboradores quanto ao líder autocrático



Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

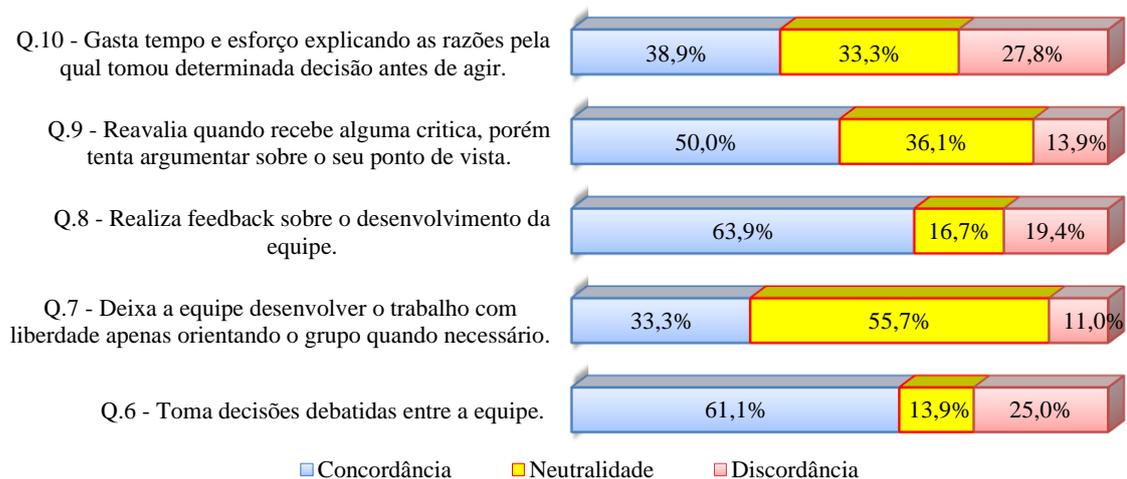
5.2.2 Líder democrático

O Gráfico 8 apresenta os resultados sobre o líder democrático desenvolvido através de cinco assertivas, expostas a seguir:

- *Q.6 – O líder toma decisões debatidas em equipe.* A maioria, 61,1% concordou, contra 25% que discordaram e, 13,9% mantiveram-se neutros. Os dados revelaram que os líderes apresentam fortes características democráticas.

- *Q.7 – Deixa a equipe desenvolver o trabalho com liberdade orientando apenas quando necessário.* A maioria, 66,7% concordou, contra 27,7% que discordaram e, apenas 5,5% mantiveram-se neutros. Tal fato, mostra a preocupação do líder em deixar os colaboradores desenvolverem suas habilidades executando suas atividades.
- *Q.8 – Realiza feedback sobre o desempenho da equipe.* A maioria, 63,9% concordou, enquanto 19,4% discordaram e 16,7% declararam neutralidade. Mais uma vez a Percebe-se que o líder sempre realiza feedback para melhorar a equipe.
- *Q.9 – Reavalia quando recebe alguma crítica, porém tenta argumentar sobre o seu ponto de vista.* Os dados mostraram que 50% dos entrevistados concordaram com a assertiva, contra 36,1% que mantiveram a neutralidade e, apenas 13,9% discordaram, de modo que os resultados indicam que o líder além de estar sempre em busca da melhoria da equipe, procura também a auto melhoria reavaliando-se sempre que necessário.
- *Q.10 – Gasta tempo e esforço explicando os motivos pelo qual tomou determinadas decisões.* Os resultados indicaram que um maior percentual, porém não chega a ser maioria, 38,9% concordou, contra 33,3% que mantiveram a neutralidade e 27,8% discordaram.

Gráfico 8 – Colaboradores quanto ao líder democrático



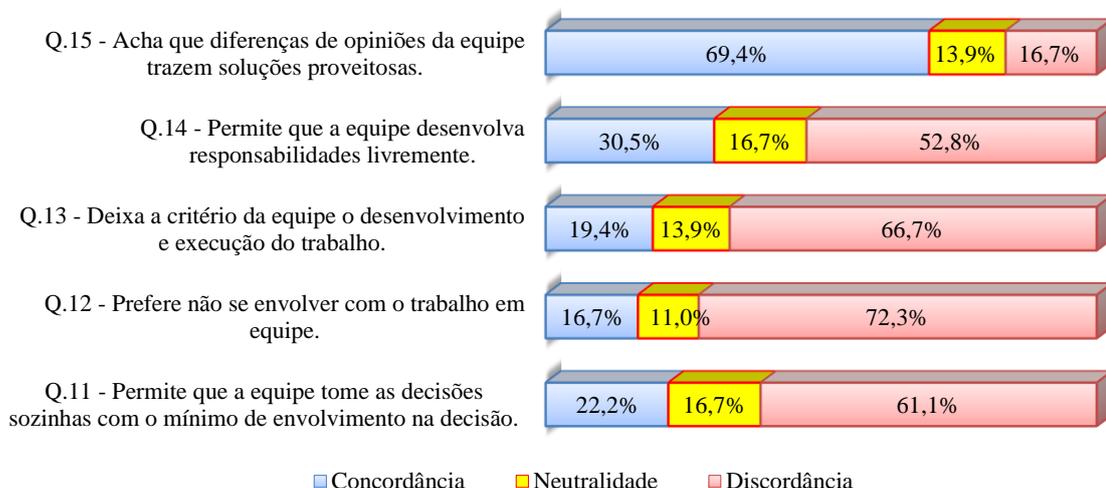
Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.2.3 Líder Liberal

No que se refere as características do líder liberal, vê-se os resultados no Gráfico 9, representado por cinco assertivas, quais sejam:

- *Q.11 – Permite que a equipe tome as decisões sozinhas com o mínimo de envolvimento na decisão.* A maioria, 61,6% discordou; 22,2% concordaram e 13,9% preferiram não expressar sua opinião sobre o assunto. Verificou-se então que o líder sempre está envolvido nas decisões equipe, que embora tenha características liberais, não é o estilo predominante.
- *Q.12 – Prefere não se envolver com o trabalho em equipe.* A maioria, 72,2% discordou, contra 16,7% que concordaram e; apenas 11,1% mantiveram-se na neutralidade acerca do envolvimento do líder com a equipe. Com a maioria discorda com a assertiva, verifica-se que o líder estar envolvido, de modo geral, com a sua equipe.
- *Q.13 - Deixa a critério da equipe o desenvolvimento e execução do trabalho.* Maioria, 66,7% discordou, contra 19,4% que concordaram e, 13,9% que não se manifestaram, mostrando que o líder não deixa a equipe “solta” está sempre direcionando o trabalho.
- *Q.14 - Permite que a equipe desenvolva responsabilidades livremente.* A maioria, 52,8% declarou discordância em relação a assertiva; 30,5% concordaram e apenas 16,7%, mantiveram neutralidade.
- *Q.15 - Acha que diferenças de opiniões da equipe trazem soluções proveitosas.* A maioria, 69,4% concordou; 16,7% discordaram e um percentual mínimo 13,9% mantiveram-se neutros, mostrando que o líder sempre está aberto as diferentes opiniões que surgem dentro da equipe e que pode trazer soluções proveitosas.

Gráfico 9 – Colaboradores quanto ao líder liberal

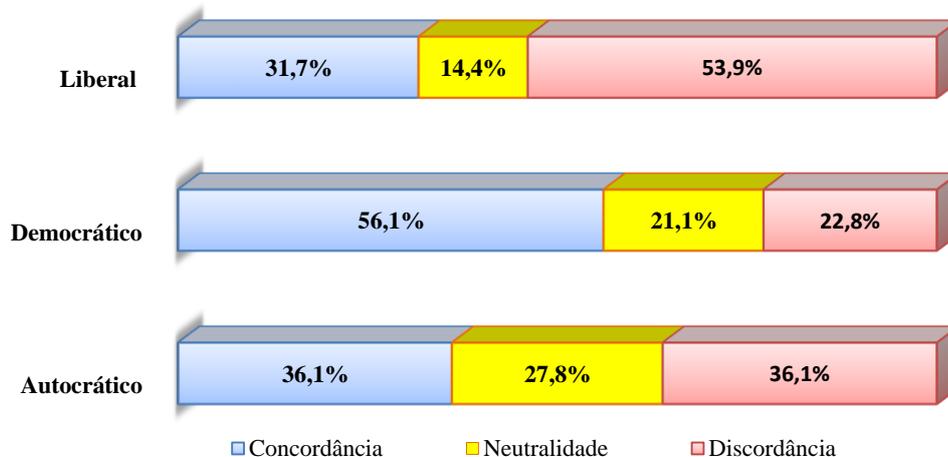


Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

5.3 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA

O Gráfico 10, apresenta o resultado global da pesquisa, onde nota-se nitidamente que o estilo predominante, identificado nos líderes da ASA – Vitamilho, segundo os colaboradores foi o **democrático**, pois houve maioria, 56,1%, de concordância, comparando com os estilos autocrático (36,1%) e liberal (31,7%). Entretanto, percebe-se que houve um percentual de 53,9% de discordância, quanto ao estilo liberal e 36,1% quanto ao estilo autocrático. Assim, faz-se necessário que os líderes permitam maior participação dos liderados na tomada de decisão e maior flexibilidade na execução do trabalho. Face ao exposto, nota-se que os estilos autocrático e liberal também estão presentes nas atitudes dos líderes, o que corrobora com estudiosos da área, a exemplo de Chiavenato (2010), quando classifica a liderança, como situacional, ou seja, a postura do líder vai depender da situação e/ou do momento.

Gráfico 10 – Colaboradores quanto ao resultado isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, maio/2015.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da análise dos dados coletados através dos questionários aplicados revelou que o estilo democrático tem maior predominância no estilo de liderança adotado pelos gestores da Asa - Vitamilho. A visão do colaboradores revela que o estilo democrático é a forma de relação adotada entre os gestores líderes e colaboradores.

No entanto, vale salientar que não existe um estilo único, onde o gestor irá seguir pragmaticamente aquela regra, até porque no universo empresarial de mudanças rápidas torna-

se praticamente impossível seguir por um caminho apenas, agir dessa forma seria caminhar em direção ao fracasso. O fato é que os líderes têm mais ou menos características de um ou outro estilo de liderança, ou ainda adotem o estilo que melhor se adequa a cada necessidade do projeto e que acarrete resultados eficazes.

A liderança está diretamente ligada com fatores organizacionais e interpessoais o que confirma, portanto, que o estilo adotado por cada líder irá depender da situação, da equipe. Uma equipe com menos experiência e mais jovem certamente irá precisar de mais orientação, ao passo que um grupo com mais experiência dependendo da maturidade pode cair mais no estilo liberal. O estudo da liderança revela também que a adoção de um determinado estilo pode ser influenciado pelas características interpessoais do líder, uma pessoa mais insegura pode optar pelo estilo autocrático inicialmente para ganhar o respeito da equipe. Contudo, como pode-se perceber que a liderança não deriva apenas das habilidades do líder, existem uma série de variáveis que influenciam nesse processo.

Por fim vale ressaltar que através da análise de dados coletados na organização objeto de estudo observou-se o estilo democrático, como sendo o maior percentual nas respostas obtidas, reafirmando a sintonia existente entre o gestores líderes e colaboradores, baseado em uma liderança participativa, atendendo as novas exigências de mercado que tem cada vez mais se preocupado em formar colaboradores pro ativos dentro da organização. A gestão democrática oferece oportunidade tanto para os gestores quanto para os membros da equipe em oferecer serviços cada vez mais com qualidade o que traz resultados positivos tanto para a organização quanto para a vida pessoal de cada um através da qualificação.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

_____. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração geral e pública.** 3. ed. Barueri - SP: Editora Manole, 2012.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2005.

CUNHA et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão.** 2. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação a pesquisa científica.** Campinas, SP: Alínea, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John C. *Livro de ouro da liderança.* São Paulo: Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELEIRO, A. R.; SIQUEIRA, M. M. M. (2005). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. Em Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração (Org.), **Anais do XXIX ENANPAD.** Brasília: ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=225>. Acesso em: 02 jun. 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.