

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CARLA SUZANE RODRIGUES NOGUEIRA**

**O LÍDER E SEU PAPEL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS:** um estudo de caso no âmbito da gerência de manutenção e equipamentos portuários da Vale S.A em São Luís – MA.

São Luís  
2013

**CARLA SUZANE RODRIGUES NOGUEIRA**

**O LÍDER E SEU PAPEL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS:** um estudo de caso no âmbito da gerência de manutenção e equipamentos portuários da Vale S.A em São Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Esp. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes.

São Luís  
2013

Nogueira, Carla Suzane Rodrigues

O líder e seu papel para o alcance de resultados: um estudo de caso no âmbito da gerencia de manutenção e equipamentos portuários da Vale S.A. em São Luís-MA./ Carla Suzane Rodrigues Nogueira. – São Luís, 2013

78 f.: il.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Profa. Esp. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Liderança. 2. Organização. 3. Líder. 4. Competências. 5. Resultado.  
I. Título.

CDU 658(812.1)

**CARLA SUZANE RODRIGUES NOGUEIRA**

**O LÍDER E SEU PAPEL PARA O ALCANCE DE RESULTADOS:** um estudo de caso no âmbito da gerência de manutenção e equipamentos portuários da Vale S.A em São Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 29 /07 /2013

BANCA EXAMINADORA

---

**Profa. Esp. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes (Orientadora)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Walber Lins Pontes**  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus pelo dom da vida, a minha família, em especial ao meu pai Nogueira, minha mãe Concilia, meu irmão Felipe e minha tia Raimunda.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, criador supremo, dono da vida, que sempre me manteve firme e forte nas lutas pelos meus ideais, e por ser tão paciente e compreensivo, e mesmo nos momentos de murmuração Ele jamais me abandonou.

A minha mãe, amor incondicional, minha inspiração, minha sintonia, minha amiga, que sonhou os meus sonhos, que mesmo na dificuldade me sustentava e nos momentos em que eu pensava em desistir, me encorajava, amo-te mãe.

Ao meu pai, que na expectativa, vibrava pelas minhas vitórias mesmo que discretamente, homem de fibra, trabalhador e que sempre lutou para manter-nos sadios.

Ao meu irmão, que muitas foram às confusões, os risos, as situações enfrentadas, mas na cumplicidade a vitória sempre estava mais perto do que imaginávamos.

A minha tia Raimunda Rodrigues, por me auxiliar e contribuir para o meu sucesso acadêmico desde o início da minha jornada.

A minha professora e orientadora Adriana Araújo sempre presente mesmo com todos os compromissos da sua brilhante carreira, atendia-me com atenção e entusiasmo, muitas ideias e formulações, pessoa de força, com desejo de mudança.

Aos meus companheiros de faculdade, em especial Iolanda Nicácio, Gabriel Braga, Jeremias Vieira, Karla Soares, Hélvia Nogueira, Suzane Coutinho, Ranna Moraes, Raimundo Junior, Vitor Miranda, Christyanne Almeida, José Filipi, Lucimar Machado e todos aqueles que viviam a minha rotina, muitas intrigas, risos, polêmicas, debates, e cobranças e quando eu apresentava minhas ideias eles com paciência as ouviam e me ajudavam.

Aos meus amigos Francisco Assis e Edycleide Pinheiro companheiros de toda hora, sempre disponíveis a me ajudar.

A empresa em que trabalho Vale S.A, em especial ao meu gerente Eguinaldo Marchioro, que abriu as portas para eu desenvolver a minha pesquisa.

Aos supervisores da Gerência de Manutenção da Vale, que mesmo com suas agendas cheias reservaram alguns minutinhos para contribuir com suas experiências, foram instrumentos essenciais para a concretização deste trabalho.

A Universidade Federal do Maranhão, que abriu as portas para o meu desenvolvimento acadêmico, através de um corpo docente qualificado, empenhado e dedicado, que sem dúvida me transformaram positivamente, com uma mentalidade madura.

E por fim, a todos aqueles que de forma indireta ou diretamente, ao longo desta jornada acadêmica, contribuíram para o meu desenvolvimento.

*“Tudo posso naquele que me fortalece.”*

*Filipenses 4.13*



## RESUMO

A análise da liderança no contexto das organizações não é um processo fácil, visto que, ambas possuem uma complexidade de incógnitas no seu percurso. O condutor e disseminador por tal processo é o líder, pessoa na qual está ante a empresa para solucionar e auxiliar pessoas a fim de obterem os resultados desejados. Montar ou definir um perfil do líder ideal é uma analogia ultrapassada, pois são tantos os fatores e as circunstâncias que norteiam e mudam o comportamento daqueles que lideram quanto dos que são liderados que é quase impossível achar uma resposta. As organizações, por sua vez, incrementam e propõem seus interesses e passam a depositar total confiança naqueles que estão à frente gerindo pessoas. Por esse motivo, utilizando como base as premissas da liderança e das competências gerencias, foram feitos levantamentos e coletas de dados para conhecer o papel do líder no alcance de resultado. Esta pesquisa explorou dois métodos: a revisão bibliográfica e o estudo de caso. A amostra abrange um determinado grupo de supervisores no âmbito da empresa Vale S.A, especificamente na gerência de equipamentos portuários em São Luís do Maranhão. Possuindo como objetivo conhecer a percepção dos líderes nos dias atuais e a sua influência no alcance de resultados.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Líder. Competências. Resultado.

## ABSTRACT

The analysis of the leadership in the context of organizations is not an easy process, since both have a complexity of unknowns on its way. The driver and disseminator of such process is the leader, person in which this ante the company to solve and assist people in order to desired result. Assemble or define a prolife of the ideal leader is a analogy exceeded, because there are so many factors and circumstances that guide and change the behavior of those who lead and those who are led that is almost impossible to find an answer. The organizations, by its turn, increment and propose their interests and pass the deposit total confidence in those who are ahead managing people. For this reason, using as a basis the assumptions of leadership and skills managers, were conducted surveys and data collections for knowing the role of the leader in range of result. This research explored two methods: the literature review and the case study. The sample convers a group of supervisors in the context of company Vale S.A, specifically in the management of port equipment in São Luis of Maranhão. Having as objective to understand the perception of the leaders in the current days and its influence on the range of results.

Keywords: Leardership. Organization. Leader. Competencies. Result

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Descoberta do modelo de Fiedler.....	25
<b>Figura 2</b> – Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard .....	29
<b>Figura 3</b> – Atributos necessários a um líder .....	36
<b>Figura 4</b> – Modelo de gestão e papéis .....	44
<b>Figura 5</b> – Estrutura organizacional.....	52
<b>Quadro 1</b> – Histórico profissional.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Nível de formação .....	53
<b>Gráfico 2</b> – Faixa Etária dos respondentes .....	54
<b>Gráfico 3</b> – Horário de trabalho .....	56
<b>Gráfico 4</b> – Fatores de Desempenho .....	57
<b>Gráfico 5</b> – A conduta do líder reflete nos liderados.....	58
<b>Gráfico 6</b> – Ferramentas motivacionais.....	59
<b>Gráfico 7</b> – Uso do autoritarismo.....	60
<b>Gráfico 8</b> – Aceitação de críticas e/ou sugestões.....	61
<b>Gráfico 9</b> – Auxílio na resolução dos conflitos no grupo.....	62
<b>Gráfico 10</b> – Percepção dos líderes quanto promover interação social do grupo	63
<b>Gráfico 11</b> – Sentimento de desempenho/desenvolvimento na atividade .....	64
<b>Gráfico 12</b> – Prática do <i>feedback</i> .....	65
<b>Gráfico 13</b> – Avaliação de desempenho e suas competências .....	66
<b>Gráfico 14</b> – Percepção quanto à eficiência .....	67
<b>Gráfico 15</b> – Relação das competências com o trabalho .....	68

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	15
<b>3</b>	<b>A LIDERANÇA</b> .....	17
<b>3.1</b>	<b>Histórico da liderança</b> .....	18
3.1.1	As abordagens da liderança.....	20
3.1.1.1	<i>Teoria dos traços</i> .....	20
3.1.1.2	<i>Teoria dos estilos de liderança</i> .....	22
3.1.1.3	<i>Teoria contingencial</i> .....	23
3.1.1.4	<i>Teoria do caminho-objetivo</i> .....	25
3.1.1.5	<i>Teoria da expectância</i> .....	26
3.1.2	Tipos de liderança .....	27
3.1.2.1	<i>Liderança situacional</i> .....	27
3.1.2.2	<i>Liderança carismática</i> .....	29
3.1.2.3	<i>Liderança transacional</i> .....	31
<b>3.2</b>	<b>O papel do líder: características e compromissos</b> .....	33
<b>3.3</b>	<b>Motivações dos líderes: gerar resultado</b> .....	36
<b>4</b>	<b>COMPÊTÊNCIAS</b> .....	40
<b>4.1</b>	<b>Conceito de competência</b> .....	41
4.1.1	Classificação das competências.....	42
4.1.2	As competências gerenciais .....	45
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS (ESTUDO DE CASO)</b> .....	49
<b>5.1</b>	<b>Breve histórico da Vale S.A</b> .....	49
<b>5.2</b>	<b>Objetivos institucionais: missão, visão e valores da Vale S.A</b> .....	49
5.2.1	Gerência de Manutenção e Equipamentos Portuários (GANOG) .....	50
<b>5.3</b>	<b>Análise dos dados coletados</b> .....	52
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
	REFERÊNCIAS .....	72
	APÊNDICE .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

A figura do líder nas últimas décadas tem sido com grande ênfase objeto de estudo e de observação por parte de pesquisadores e cientistas, no entanto, esse interesse não é recente, pelo contrário, a mais de séculos, estudos e experimentos norteiam o termo liderança. Isso porque os líderes são mecanismos que auxiliam as organizações a enfrentarem turbulências e encararem as constantes modificações no mundo moderno, a partir deste momento é relevante fazer alguns questionamentos para dá embasamento a este estudo: Quais as pretensões da liderança? Que resultados esperam encontrar? Quais soluções estão à procura? Existem técnicas ou fórmulas na maneira de liderar? E as competências? Quais as mais relevantes? Competências são natas ou podem ser adquiridas? O líder e a organização estão totalmente entrelaçados, ligados de uma maneira, em que um ou outro compromete a sua existência, e isso acontece por diversas questões: sociais, financeiros, posição, *status*, ou simplesmente por necessidade. As organizações não existiriam se não tivessem pessoas.

Muitos estudos por sua vez, buscam compreender o indivíduo líder, este que está à frente das organizações para compor e alcançar suas pretensões. Alguns estudos realizados foram feitos devido ao principal componente da liderança que é o próprio líder, a fim de conhecerem e absorverem as características essenciais, ou mesmo, fórmulas que pudessem ajudar no ato de liderar pessoas e a enfrentarem o cenário competitivo, dinâmico, modificado e desafiador. Quando as empresas possuem líderes eficazes, estas estão à frente do mercado e é um diferenciador, as organizações que possuem tais líderes sem muito esforço, conseguem de forma rápida atingir suas metas, então, pode-se concluir que o interesse acerca da liderança é exatamente a fomentação do líder, como agente marcante e de suma importância para alavancar o sucesso das organizações.

A partir do pressuposto acima, está pesquisa apresentará com detalhes as principais temáticas acerca da liderança, bem como, das competências gerenciais, através de um estudo exploratório utilizando a pesquisa bibliográfica, para expor os principais pensamentos e conceitos voltados para a pessoa do líder.

O interesse e o estímulo por este tema dão-se pela vivência diária com líderes que há todo momento estão sendo testados e desafiados. Experiência na qual a autora desta monografia observa diariamente, por trabalhar juntamente com

eles na empresa Vale S.A em São Luís do Maranhão, pois através da observação, algumas ideias e pensamentos começaram a nortear sua cabeça, e o desejo em conhecer, compreender e entender o sentimento desses líderes foi estimulante para estudar e desenvolver esta pesquisa. Os pontos que foram cruciais para o desenvolvimento dessa análise no que tange a facilitar a pesquisa foram: a coleta dos dados, pois é um local de fácil acesso pela autora, pois está inserida no meio e ter contato direto com o universo amostral, bem como, a temática escolhida por ser de grande interesse pessoal.

O primeiro capítulo mostrará a metodologia aplicada neste trabalho, a priori, será exposto o tipo de método a ser empregado e a maneira como ele foi desenvolvido, também quais aspectos foram levados em consideração, como a justificativa do tema, os instrumentos para a base da análise e acompanhamento dos dados, e por fim, em que lugar e período esta pesquisa foi desenvolvida.

O segundo capítulo contará com os estudos acerca da liderança, neste será apresentado os conceitos, estilos, modelos, teorias, compromissos, características e algumas técnicas, como a dos autores Posner e Kouzes (2011) com os setes passos que auxiliam a estimular pessoas a alcançar resultados, partindo das premissas da contextualização histórica para facilitar o entendimento do conteúdo até as mais recentes e modernas abordagens apresentadas por vários autores, citando as diferenças entres os estilos, que fatores alteram o comportamento e a metodologia aplicada no ato de liderar.

O terceiro capítulo é a apresentação das competências, nas quais é cabível ao líder desenvolver e estimá-las, através de conceitos, classificações, tipos e em especial trata com mais detalhe as competências gerenciais, como base no princípio da obra do autor Quinn et al (2012). Nas quais serão apresentadas cada competência no que tange o aspecto indivíduo e organização.

E com a pretensão de dá mais fundamento a este estudo até então realizado, o quarto capítulo apontará as apresentações e interpretações dos dados do estudo de caso, que por sua vez, foi feito na empresa Vale S.A em São Luís do Maranhão, com uma amostra de 13 pessoas, que ocupam papeis de liderança. Usando como base aplicação de um questionário e entrevista informal quando o respondente questionava ou fazia algum comentário, contendo a fundamentação bibliográfica. A partir deste ponto as considerações e comentários serão expostos no

desenvolver dessa pesquisa, sendo correlacionados com a revisão bibliográfica realizada.



## 2 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida é de caráter qualitativo, segundo Minayo (2002 apud MARCONI; LAKATOS, 2007 p. 207) as características pertinentes a esta pesquisa descreve-se abaixo:

Responde a questões particulares [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

É de suma importância delimitar o tipo, a metodologia da pesquisa a ser explorada visto que, diante de um cenário conglomerado de suposições e cheios de alternativas, é relevante escolher o ambiente, o universo que se deseje estudar, pesquisar, analisar e observar, para melhor obtenção de resultados: satisfatórios e fáceis de aceitação, sem que haja qualquer incoerência ou ambiguidade por parte daqueles que estarão analisando e consultando este trabalho.

Marconi e Lakatos (2007, p. 207), a finalidade da pesquisa qualitativa é coletar dados a fim de poder elaborar a teoria de base, ou seja, o conjunto de conceitos e significados. Levando em consideração algumas características que Borgan (1987 apud MARCONI. LAKATOS, 2007), faz referência: ter um ambiente natural como fonte direta dos dados; ser descritiva; analisar intuitivamente os dados; preocupar-se com o processo e enfatizar o significado.

Visto estes conceitos, a presente pesquisa enquadra-se nestes requisitos, tendo como objetivo fazer uma observação quanto ao perfil dos supervisores da gerência de manutenção e equipamentos portuários na Vale S.A. Algumas classificações acerca do estilo da pesquisa qualitativa são: evidência e observação e valorização do ambiente, estabelecer e revisitar ideias resultantes da análise, propor novas observações e valorização para esclarecer, modificar e fundamentar respostas, recomendações e conclusões. E esses pontos estarão expostos no desenvolver da análise dos dados coletados.

O primeiro passo da pesquisa foi delimitar o ambiente e a amostra a ser explorada. Como o objetivo é analisar o papel do líder para atingir resultado, nada mais coerente do que escolher pessoas que ocupem tal posição dentro da organização. O local da pesquisa de campo foi na gerência de manutenção e equipamentos portuários – GANOG e a amostra escolhida foram com os supervisores desta gerência que no total são 17, cada um com segmento distinto.

Acerca da GANOG, trata-se de uma gerência com ramo de atividade voltado para a área de manutenção industrial, na qual desempenha um importante papel para o fluxo das atividades desenvolvidas pela Vale S.A. As principais atividades ali executadas são das áreas técnicas: mecânica, elétrica, solda, lubrificação entre outras.

O passo seguinte foi elaborar um questionário, contendo 20 questões abertas e fechadas com base na revisão bibliográfica dos temas: competências e liderança, com o intuito de explorar e absorver a percepção do líder quanto às questões apresentadas. Em certo momento, aproveitando a aplicação dos questionários, foram feitas entrevistas informais acerca dos pontos abordados, para ter mais fundamentação e participação dos supervisores.

A estrutura do questionário está baseada em algumas etapas: a primeira visa conhecer o perfil dos respondentes quanto à faixa etária e outras questões, a segunda visa identificar o comportamento dos supervisores e a maneira de gerenciar pessoas e a terceira e última etapa busca perceber o que importa e o que agrega valor na ocupação de cargos de liderança, além de investigar sobre a satisfação de trabalhar na Vale. A priori, o objetivo era atingir todos os supervisores da GANOG, conforme apresentado no início, abrangendo no total de 17, no entanto, por questões de indisponibilidade de alguns supervisores para responder a pesquisa, a mesma se contemplou um universo de 13 respondentes, ou seja, 78 % do universo pesquisado. A partir da coleta de dados foi possível conhecer a percepção dos supervisores perante seus membros, através das situações expostas nos questionários.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo, através de um estudo de caso com a finalidade qualitativa, em uma empresa do ramo de manutenção industrial, voltada para os supervisores/líderes desta organização. E por fim responder ao questionamento inicial apresentado. Qual o papel do líder no alcance de resultados? Como influenciar seus liderados?

O questionário foi aplicado em um período de quinze dias, com início no dia 1 de junho de 2013, onde foi proposto aos respondentes que levassem para suas residências, para maior comodidade. No total foram coletados 13 questionários, atingindo assim, a amostra necessária para a análise da pesquisa.

### 3 A LIDERANÇA

O homem ao longo da história vem almejando atingir prestígios e reconhecimento, desde os tempos de guerras, no âmbito familiar, no seu convívio social, e por sua vez, dentro das organizações em que atuam. O desejo por tais questões tornaram-se obsessão, sinal de glória e alto realização profissional, no entanto, quando mal administradas causam sérios e diversos problemas gerenciais, pois, assim como aparecem no topo da pirâmide trazendo prestígio consigo, trazem grandes desafios, obstáculos que muitas vezes geram insatisfação do capital humano e das organizações, conseqüentemente causam enfraquecimento nos planos para atingir os resultados organizacionais quando não são encarados com seriedade e como fator crucial para o desenvolvimento e sucesso dos empreendimentos.

Além desta questão apresentada, as organizações, por sua vez vêm exigindo cada vez mais de seus gestores, que devem apresentar competências indispensáveis para tais cargos como: foco em resultados, visão sistemática e estratégica, comunicação, flexibilidade, dinamismo entre outros, e portarem postura antes os fatores como: mutações globais, inovações tecnologias.

O termo liderança segundo relatos históricos nasceu na região do Oriente Médio, precisamente na Mesopotâmia, em torno de 4.000 A.C, no início da socialização, do mercado de compras e vendas, neste momento surgiu à necessidade de delegar pessoas para coordenar este comércio de mercadorias. A liderança passou por diversos questionamentos, pesquisas científicas e uma longa jornada de experimentos laboratoriais, no início a liderança nada mais era que comandar determinadas pessoas a fim de atingirem um alvo sem levar em consideração seus fatores internos e externos.

No entanto, os tempos se passaram e a nova era global tecnológica passou a exigir mudanças significativas acerca de como liderar. Assim, essa pesquisa visa analisar a postura de um líder eficaz, o seu comportamento, através da compreensão histórica do surgimento da liderança, conceituar e mostrar as diversificadas características de um bom líder, e assim em responder ao questionamento de como o líder influencia no desempenho das equipes?

Tendo como principal instrumento a figura do líder, cabendo neste estudo analisar seu comportamento e influência na sociedade e nas organizações, que

segundo Bateman e Snell (2006, p. 391) caracteriza bem a postura do mesmo, e faz entender o que significa liderança: “um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança”.

A conjuntura e o perfil do líder dentro das empresas vão depender dos fatores internos e externos que o rodeiam, líderes que possuem um quantitativo de membros em uma proporção elevada, tende a ser mais rígido, para organizar, planejar e dirigir o grupo para se sentir no controle, outro fator há de ser destacado é em relação às organizações que por sua vez quanto maiores e mais complexas forem, mais rigorosas e desafiadoras suas metas serão, portanto o empenho e dedicação dos líderes deverão ser mais bem apresentados e trabalhados.

### **3.1 Histórico da liderança**

O termo liderança surgiu nas ciências sociais, devido eventos estritamente públicos e políticos, somente após a Segunda Guerra Mundial, com a reformulação do parque industrial, ou seja, com o aparecimento das indústrias é que surgiu a necessidade de mudanças comportamentais por diversas questões, como exemplo a interação social, necessidade de trabalho em conjunto entre outros aspectos. Naquela época, antes da Segunda Guerra, os líderes eram pouco apreciados devido ao comportamento que apresentavam de autoritarismo, de opressão e monstruosidade, pode-se exemplificar com modelo do líder do nazismo Adolf Hitler que exterminou centenas de pessoas inocentes.

Esses, e milhares de acontecimentos históricos deixaram marcas que fizeram com que o termo liderança fosse esquecido, uma vez que, as questões políticas deixaram transparecer uma postura negativa pela sociedade, e o termo foi lentamente desaparecendo. Porém, após o século XX, o termo liderança veio à tona, com uma nova postura e construindo uma nova base de questionamento. Segundo Robbins (2009, p. 154) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Isso contraria toda a imagem demonstrada no início da história, liderar hoje, se tornou um desafio que precisa ser desmitificado e aprofundado a cada dia. A palavra líder é originária do inglês *lead* que significa chumbo, material este voltado para a fabricação de balas para armas de fogo, outra

significância é aquele que guia que comanda ou chefia, que gerencia pessoas no alcance de algo. Outra definição da liderança é um tipo de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo, segundo Janda (1960 apud BERGAMINI, 2009, p. 31).

Diante as definições acerca do líder, vale ressaltar o que significa liderar, conforme autor Lacombe (2004 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 342):

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Para que um líder exerça este papel, ele precisa ter seguidores, pessoas nas quais será subordinado a ele, um líder quando a frente de um grupo precisa ser dotado de qualidade representativa para promover e agregar benefícios para seus liderados, liderar não é uma tarefa fácil, que simplesmente deva ser seguida como um manual técnico ou uma receita de bolo, liderar está acima dos seus desejos pessoais, é atender em primeira mão a necessidade daqueles que o seguem, e sempre manusear de forma delicada as adversidades do grupo.

Várias são as teorias que relatam as primeiras experiências e a evolução da liderança desde os tempos primitivos até os dias atuais, inicialmente muitos questionamentos, pesquisas laboratoriais e indagações foram levantadas para entender o perfil do líder e seu comportamento diante à sociedade, ao longo dos tempos algumas teorias foram disseminando novas ideias e outras por sua vez foram descartadas, a seguir serão apresentadas as principais teorias da liderança, abordagens e os estilos da liderança e suas contribuições para o mundo contemporâneo e as novas tendências.

Antes de comentar a respeito das teorias clássicas da liderança, os autores Bateman e Snell (2006, p. 393), fazem duas classificações sobre a liderança de supervisão que é aquela que trata do comportamento que fornece orientação, apoio e *feedback* corretivo para as atividades diárias dos membros da unidade de trabalho e a liderança estratégica é aquela que trata do comportamento que dá propósito e significado as organizações, antecipando e criando um futuro positivo.

### 3.1.1 As abordagens da liderança

#### 3.1.1.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços foi o primeiro estudo voltado para a busca concreta do conceito de liderança, conseqüentemente a mais antiga. Esta teoria tinha como base a junção de perfis que pudessem formular adjetivos para a construção de um líder eficaz. O estudo realizado tinha como princípio isolar um ou mais traços de personalidade em indivíduos de forma a montar um retrato daqueles tipos de líderes considerados como base os mais adequados para a espécie. Seria por exemplo, nos dias atuais unir traços de Winston Churchill, Madre Tereza, Martins Luther King, John Kennedy, Nelson Mandela e Jesus Cristo, e subtrair as características que mais marcaram esses personagens na sociedade como inteligência, carisma, capacidade de decisão, coragem, integridade, entusiasmo entre outras características que por sua vez, diferenciam líderes de não líderes. Para demonstrar tais referências a respeito do enfoque da teoria dos traços, Bergamini (2009, p. 11) faz a seguinte descrição:

A partir de teoria dos traços ficou evidente que os líderes, para serem apontados como eficazes, deveriam trazer consigo, ao nascer, certas características comportamentais, como por exemplo, desfrutar do prestígio característico dos grandes homens e seus seguidores deveriam comportar-se passivamente ao segui-los, sendo necessariamente influenciados por eles.

Diante o exposto é possível observar que, os pesquisadores acreditavam que as características físicas e psicológicas pudessem gerar resultados de líderes eficazes, sem, no entanto, analisar outros fatores preponderantes para o desenvolvimento de tais líderes. Também, apresentado por Bryman (1992 apud BERGAMINI, 2009 p. 10), que acreditava que os líderes possuíam três principais tipos de traços: físicos, habilidades e personalidades que pudessem definir os líderes ideais.

E dentre tantos os traços ou personalidades que muitos acreditavam que estes eram inatos para os líderes de sucesso, aos poucos foram desmitificados, no entanto, algumas características apontadas por Bateman e Snell (2006, p. 395), relatam que são cruciais para o engajamento e sucesso das pessoas e que os mesmos pudessem ser adquiridos ao longo do tempo, sendo estes:

- a. Empenho: refere-se ao esforço, na qual as pessoas tendem a lutar para vencer os obstáculos;
- b. Motivação de liderança: uma das principais características do líder o poder de influenciar os outros, e manter interessado e satisfeito no alcance de algo;
- c. Integridade: é transparecer a honestidade e a credibilidade das pessoas, porque essas características conduzem as pessoas a adquirem confiança.
- d. Autoconfiança: o papel do líder é desafiador, e o mesmo vai viver em paralelo com questões contraditórias, e a todo o momento por mais que complexa for à situação, ele terá que transparecer segurança e certeza naquilo que irá defender ou tomar decisão;
- e. Conhecimento: além das características exigíveis para uma boa conduta do líder, ele deve possuir um alto padrão de conhecimento, deve antes de todos, ter todas as respostas, e está sempre atento as mudanças, para não ser pego desprevenido, o conhecimento para o líder, tem todo sentido, pois ele é a fonte, aonde todos procurarão ajuda e orientação.

Essas características, como os próprios autores Bateman e Snell (2006, p. 395) relatam que, esses adjetivos podem ser adquiridos, e por sua vez, não são limitados, pelo contrário, a uma infinidade de personalidades e traços, que no processo de desenvolvimento do líder serão adquiridos ou aprimorados para adequação do meio, dependendo da situação ou necessidade.

No entanto, as adversidades enfrentadas por cada um, não era um ponto de atenção, a partir daí as primeiras falhas da teoria dos traços de personalidade vieram à tona mediante o entendimento de que os traços não vão distinguir líderes eficazes de líderes ineficazes, na verdade essa teoria vai apenas prever o surgimento da liderança. A falta de evidência empírica fez com que essa teoria não resistisse por muito tempo como uma fonte segura de informação. O que aconteceu foi que os traços observados em líderes que diziam serem eficazes eram facilmente encontrados em colaboradores que não ocupavam cargos de lideranças, o que provocou contradições aos estudos até então realizados.

### 3.1.1.2 Teoria dos estilos de liderança

Também conhecida como teoria ou abordagem comportamental, a teoria dos estilos de liderança, surgiu a partir do momento em que os cientistas começaram a perceber que, os traços de personalidade já não eram características particulares dos líderes eficazes, seu princípio partiu das diferenças individuais de personalidade, ou seja, da análise comportamental de cada líder em determinadas situações, nesta teoria se tornaram mais reais.

Seus estudos iniciaram na Universidade Estadual de Ohio, em que desenvolveram dimensões chamadas de estrutura de iniciação e de considerações, a primeira refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu papel e o de sua equipe para atingir as metas estabelecidas. Essa dimensão retrata características que envolvem o poder de estipular e delegar tarefas, com o intuito de organizar o ambiente de trabalho para atingir os objetivos. Já as considerações referem-se à extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho com certo grau de confiança mútua e respeito às ideias dos funcionários. O líder com esse perfil é capaz de ajudar seus membros com problemas pessoais, pois tem a preocupação de manter o bem-estar e conforto de seus seguidores. Daí vem à análise apontada por Robbins (2009, p. 157) a descrição a seguir:

[...] os líderes com alto grau de estrutura de *iniciação* e de *consideração* (um líder “alto-alto”) costumam obter elevados índices de desempenho e satisfação com frequência do que aqueles com baixa pontuação em uma das dimensões ou em ambas. Contudo, nem sempre esse estilo gera consequências positivas. Por exemplo, o comportamento de liderança caracterizado pelo alto grau de estrutura de iniciação leva a elevados índices de reclamações, absenteísmo e o alto grau de consideração está negativamente relacionada com a avaliação de desempenho do líder por seus superiores.

Essa referência nada mais é do que o líder ideal nessa perspectiva abordada, na qual busca o equilíbrio com essas duas características: iniciação e consideração, a fim de atingir a satisfação da organização e o relacionamento com os liderados.

Outra abordagem feita acerca da teoria dos estilos foi realizada na Universidade de Michigan, na qual os seus estudos tinham como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes relacionados com o desempenho eficaz, estudo na qual bem similar aos realizados em Ohio, tinham como base duas dimensões denominadas, orientação para funcionários e orientação para a



produção, na primeira situação definia que os líderes estavam voltados para a orientação do grupo, aceitando assim, a diferença de comportamento entre os membros, já os que estavam mais orientados para produção eram voltados para as tarefas e aos aspectos técnicos, ao se fazer uma correlação conclui-se que, os voltados para os funcionários apresentaram resultados mais satisfatórios com maior satisfação no trabalho e produtividade.

A teoria dos estilos na visão de Vergara (2007, p. 76) compreende em três estilos: o autocrático, democrático e o *laissez-faire*, que contempla o que já foi descrito nos estudos realizados por Ohio e Michigan que a partir de então, através desses estudos, foram desenvolvidos e programados treinamentos para líderes com a finalidade de prepará-los a operar máquinas, trabalhar com finanças e aos poucos passaram a treinar líderes em assuntos comportamentais.

E esses grandes estudos realizados nessas universidades resultaram em duas classificações, na esfera do comportamento: desempenho de tarefas e manutenção do grupo, a primeira aborda as ações para garantir a unidade de trabalho, no propósito de atingir as metas, tendo com enfoque: a velocidade, qualidade e precisão do trabalho, quanto ao atendimento e obediência as regras, já a manutenção do grupo, volta-se para as ações tomadas para garantir a harmonia e satisfação de todos no ambiente de trabalho, atento ao bom relacionamento do grupo. Outra teoria que engloba o comportamento é a teoria de intercâmbio entre líder e membros chamados de LMX do inglês (Leader-Member Exchange) que significa a troca de líder-membro, teoria segundo Bateman e Snell (2006, p. 397) correlaciona o comportamento do líder não somente em relação ao grupo como um todo, mas também, nas relações pessoais com cada membro. Que enquadra três dimensões: participação na tomada de decisão, liderança autocrática e liderança democrática.

### *3.1.1.3 Teoria contingencial*

A teoria contingencial também conhecida como modelo contingencial de Fieldler, como o próprio nos diz, surgiu a partir do modelo de Fred Fiedler na qual abordava a eficácia do desempenho do grupo que dependia da adequação entre o estilo do líder e o controle que a situação lhe proporcionava. No estilo de liderança contingencial, o indivíduo constitui-se em fator essencial para o sucesso, para isso

elaborou o questionário do colega menos preferido (LPC – *least preferred co-worker*) composto por 16 referências, ou melhor, dizendo adjetivos opostos (eficiente/ineficiente, aberto/reservado etc.) instrumento na qual apresentando esses requisitos era possível determinar se uma pessoa era orientada para os relacionamentos ou para as tarefas.

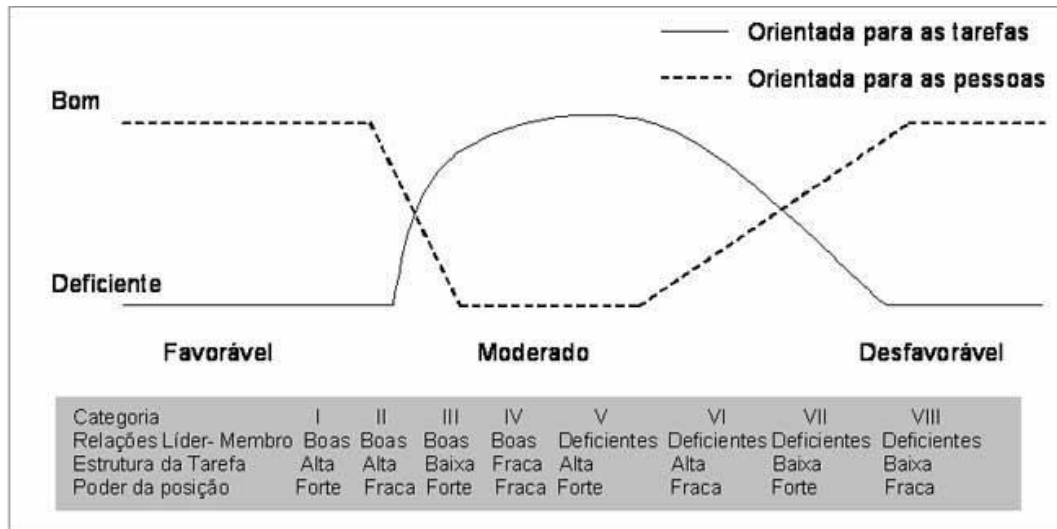
Segundo Smith e Peterson (1988, p. 21) foi a partir da avaliação feita da personalidade do líder com relação ao colaborador menos preferido, que a teoria contingencial foi construída. Eram aplicados os questionários e os mesmos eram classificados em uma escala de 1 a 8 acerca dos pares de adjetivos, nas quais os funcionários selecionavam os colegas que menos tinham preferência. O proposto de Fiedler no questionário LPC do estilo de liderança simplificou-se em três fatores situacionais básicos ou dimensões contingências:

- a. **Relação entre líder e liderados:** a relação interpessoal era fator primordial, onde ambas as partes trocavam confiança, respeito mútuo e credibilidade entre os membros do grupo para com o líder. Bateman e Snell (2006, p. 147) reportaram a seguinte questão: São boas ou ruins? Em que medida o líder é aceito e apoiado pelos membros do grupo?
- b. **Estrutura da tarefa:** no qual dá ênfase as tarefas propriamente ditas atribuídos aos subordinados. Em que medida os membros conhecem suas metas?
- c. **Poder da posição:** é na verdade o reflexo da função, onde as variáveis de poder, como contratar, demitir, conceder promoções entre outros atributos.

Essas três proposições criam uma espécie de árvore de decisão segundo Bateman e Snell (2006, p. 148) na qual uma situação é classificada em uma entre oito categorias. Fiedler fez uma relação entre o líder e liderados, onde a mesma pode ser boa ou ruim, a estrutura da tarefa, alta ou baixa, e o poder da posição, forte ou fraco. Para o autor, a grande questão é o bom relacionamento do líder com seus liderados, concluiu que os líderes orientados para tarefas, ou seja, na delegação das tarefas tendem a ter melhor desempenho em situações favoráveis ou desfavoráveis.

A figura 1 demonstra de forma clara e objetiva a aplicação do modelo de Fiedler.

**Figura 1** – Descoberta do modelo de Fiedler



Fonte: Robbins (2009).

No entanto, esse modelo proposto por Fiedler foi apresentando falhas a medida que na prática esses questionários LPC eram aplicados, pois apresentavam problemas como ambiguidade e a sua forma já não era clara, alguns resultados dos estudos contingenciais eram complexos e de difícil avaliação. Foram muitos os pesquisadores que não apoiavam os estudos de Fiedler, outra questão que fez esse modelo perder seu interesse era que os líderes não poderiam mudar seu estilo de liderança, apesar destas e outras questões argumentadas acerca do modelo contingencial de Fiedler ou teoria contingencial, ele sobreviveu ao longo do tempo e até hoje fragmentos dos seus estudos baseiam novos experimentos.

#### 3.1.1.4 Teoria do caminho-objetivo

Também conhecida como à teoria da meta e do caminho, foi desenvolvida por House (1971 apud BERGAMINI, 2009, p.48). Trata-se de um modelo contingencial de liderança que traz elementos da teoria dos estilos realizada na Universidade Estadual de Ohio acerca da iniciação e consideração. A proposta era ressaltar a importância do liderado como reduto de sinergia motivacional, ou seja, líderes motivados apresentaram resultados mais satisfatórios para o da organização,

pois conseguiram contagiar seus seguidores. O papel do líder por sua vez é atender as expectativas motivacionais de seus seguidores, essencialmente cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas. Como propõe Robbins (2009, p. 161), dando orientação e/ou o apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais. O líder eficaz abre os caminhos para ajudar os liderados a atingir seus objetivos, tornando o caminho mais fácil.

Essa teoria aponta dois seguimentos a respeito do comportamento motivacional do líder:

- a. Quando torna a satisfação das necessidades daqueles que trabalham para ele condizente ao desempenho eficaz e
- b. Oferecer supervisão, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz.

Teoria, esta, na qual está correlacionada com a teoria de troca entre líder e liderado, uma vez que, os indivíduos estabelecem relacionamentos com seus líderes depositam confiança, atenção, partindo do mesmo princípio: da relação mútua no ambiente de trabalho. Também nessa mesma linha de pensamento surgiu a teoria proposta por Evans (1974 apud BERGAMINI, 2009, p. 49), na qual resumiu o líder eficaz em três tipos:

- a. O líder precisa mostrar consideração e oferecer apoio;
- b. Deve ser capaz de conseguir, estruturar com clareza a situação;
- c. O líder deve facilitar as recompensas esperadas e valorizadas pelo grupo.

### *3.1.1.5 Teoria da expectância*

A teoria da Expectância também desenvolvida por House (1971 apud BERGAMINI, 2009, p. 50) segue a mesma linha da teoria do caminho-objetivo, porém com uma análise mais aprofundada, aborda acerca do quanto às pessoas podem estar dispostas a fazerem grandes esforços para alcançarem prestígios e reconhecimento. Para testar tais questões, House identificou ainda quatro comportamentos/estilos da liderança:

- a. Liderança diretiva: o comportamento do líder está em estipular aquilo que se espera dos subordinados, organizar o trabalho e oferecer instruções para o cumprimento das tarefas;

- b. Liderança de apoio: o comportamento do líder é interesse pelo bem-estar dos seus subordinados;
- c. Liderança participativa: o comportamento do líder é de consultor, neste caso a uma liberdade de expressar ideias, e as mesmas serem levadas a um processo de tomada de decisão;
- d. Liderança de realização: na qual dá ênfase a realização e no bom desempenho de objetivos ousados e no alto padrão de desempenho.

Muito similar com as teorias anteriormente apresentadas, a teoria da Expectância leva a entender que o desempenho e satisfação do funcionário tendem a ser influenciados de modo positivo quando o líder compensa algo de que o liderado carece. As teorias, por sua vez, nos propuseram grande contribuição e relevância acerca de que se trata liderança, partindo de pequenas premissas até grandes feitos, experimentos e aplicações na prática, no entanto, as teorias englobam um conjunto tão vasto que até nos dias atuais estão surgindo novas abordagens que trazem melhorias para essa literatura.

### 3.1.2 Tipos de liderança

Também conhecidas como as teorias do tempo moderno, os tipos de lideranças variam de autores para autores, tanto por questão de nomenclatura, quanto pela ênfase em determinado requisito, neste contexto, para melhor compreensão acerca de estilos/tipos de liderança, foram escolhidas as mais relevantes e significativas para a análise deste estudo, são elas: situacional, carismática e transacional, no entanto, a cada dia surgem novas vertentes que na maioria das vezes usam como base as premissas dos anteriormente abordados. É importante notar que, não existe um líder que esteja voltado apenas para um estilo, vai depender de uma série de fatores como: a situação, a circunstância e as pessoas envolvidas. Segue então, as características particulares de cada estilo proposto:

#### *3.1.2.1 Liderança situacional*

A liderança situacional consiste na liderança que é moldada pela situação apresentada, o líder deverá ter a capacidade de moldar e adequar o momento de

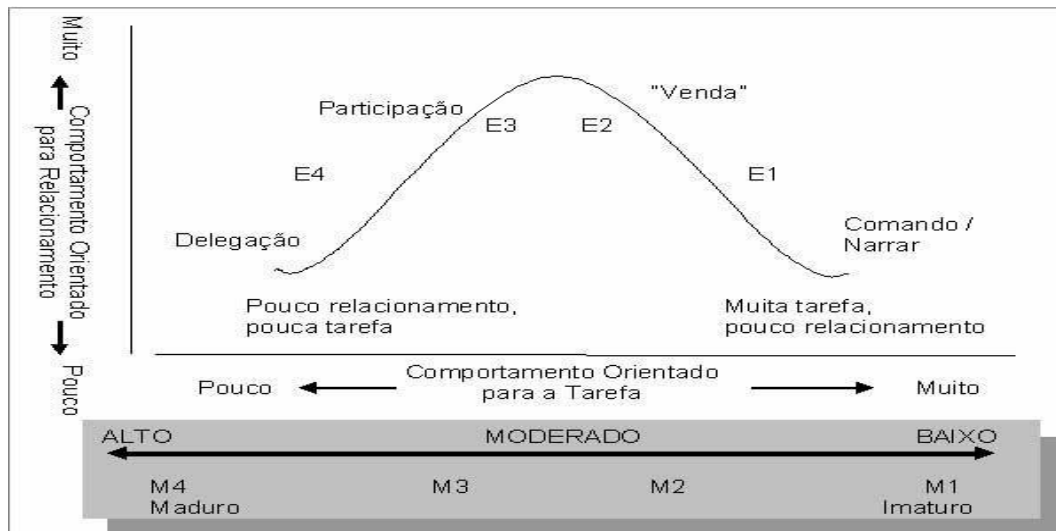
maneira dinâmica a fim de atingir êxito nos resultados almejados, de forma a delegar e instruir seus seguidores.

Segundo Maximiano (2006, p. 292), para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar a situação – é a essência da teoria da liderança situacional. No entanto, vários modelos dão base a essa teoria, sendo estes:

- a. **Modelo de Tannenbaum e Schmidt** que propõem três critérios para avaliar a situação: (1) o próprio gerente que influencia com o seu comportamento. (2) os funcionários que influenciam na escolha, pois os mesmos detêm a liberdade de propor ideias e (3) a situação propriamente dita, o clima organizacional, tarefas e pressões apresentadas.
- b. **Modelo de Hersey-Blanchard** (apud BATEMAN; SNELL, 2006. p. 419) baseia-se na maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer ou realizar um bom trabalho, pois quanto mais maduro o seguidor se torna, menor será a autoridade do líder.

Esse modelo de Hersey-Blanchard, segundo Bateman e Snell (2006, p. 419), também conhecido como modelo situacional, agregou mais uma ferramenta ao líder no decorrer da tomada de decisão, na qual o mesmo terá que, ao analisar o comportamento, neste caso a maturidade dos seus seguidores na tomada de decisão, fazendo duas subdivisões: **maturidade de trabalho** na qual trata do nível das habilidades em relação ao conhecimento técnico dos membros na execução de suas tarefas e a **maturidade psicológica**, na qual faz referência à autoconfiança e o respeito dos seus seguidores. São duas extremidades essências para equilibrarem na escolha certa, e na boa conduta em liderar, lhe dá com os diferentes e indivíduos e entender que ao longo do tempo, as pessoas mudam assim, como suas tarefas.

**Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard**



Fonte: Maximiano (2006).

Tendo como ponto forte a teoria de Hersey e Blanchard, o reconhecimento da competência e motivação, exemplificado na figura 2, a maturidade do seguidor seja dinâmica, ou seja, o liderado ser capaz de tomar decisões, realizar tarefas sem a interferência direta do líder. Outro modelo que está associado à liderança situacional é o Modelo de Fiedler, onde caracteriza três segmentos: a relação do líder e seu liderado, a estruturação da tarefa e o poder da posição, que já foram apresentados ao longo deste estudo, o que fica de lição da liderança situacional, ou teoria situacional de Hersey e Blanchard é que os seguidores são de suma importância para o processo de liderança ser bem sucedido, uma vez que, seguidores preparados tanto do conhecimento técnico como do comportamento psicológico ajudam o gestor a gerenciar seus membros.

### 3.1.2.2 Liderança carismática

A palavra carismática é de origem grega “carisma” que significa inspiração divina, a capacidade de conceder milagres, predições. Também conhecida como transformadora, esse tipo de liderança tende a influenciar seus seguidores de uma maneira que os mesmos consideram seus líderes como heróis, santos, seres capazes de realizar feitos extraordinários. Usam de artifícios os líderes transformadores uma comunicação de expectativa de alta confiança e transmitem coragem para a equipe na busca por resultados. Esses líderes são aqueles executivos

que procuram riscos, especialmente quando a oportunidade se apresenta e a recompensa é valiosa. Bergamini (2009, p. 58) afirma que, seus interesses são altos, nas quais se submetem aos sacrifícios e se engajam no comportamento não tradicional para demonstrarem coragem e convicção.

Segundo Maximiano (2004, p. 303), o líder carismático faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Vão além do seu eu, trabalham para atender e realizar os valores institucionais das organizações, esse estilo de liderança, pode até parecer irreal uma vez que, na era contemporânea às organizações e principalmente as pessoas estão voltadas para o sucesso, mas acredito que, em alguns momentos as pessoas lideram, pois ficam tão envolvidas com o clima das organizações que acabam inconscientemente usando esse estilo de liderança.

Ainda, Maximiano (2004, p. 304) lista algumas recompensas que têm fundo carismático: satisfação e oportunidade de crescimento pessoal; promessa de participação em novos projetos; recompensas simbólicas; promessa de desenvolvimento das competências, entre outras.

Esse tipo de liderança gera certos questionamentos, sentimentos de admiração ou repugnância, no sentido positivo é possível gerar excelentes resultados com esse tipo de liderança, uma vez que, seguidores realizarão suas tarefas com maior empenho e afinco por gostarem do seu líder, também em alguns momentos a liderança transformadora é bem vinda: crise, falência e situações de riscos extremos que muitas organizações enfrentam, no lado, o negativo esse tipo de carisma para um líder pode ser desnecessário, ou aplicado em determinados momentos dentro das organizações, pois quando se trata de conflitos ideológicos ou políticos ou quando o ambiente envolva um alto grau de incerteza ou tensão. Alguns relatos apresentados por empresas exibiram líderes carismáticos que levaram a organização ao fracasso uma vez que, estavam mais preocupados em tornar a empresa sua imagem do que lutar pela organização, a fim de alcançar seus objetivos, é importante que fica claro que, quando mal empregada este tipo de liderança cria fantasia fictícia às empresas que estão correndo atrás de lucros.



### 3.1.2.3 Liderança transacional

Diferente da transformadora, o líder transacional ou negociador é aquele que apela aos interesses dos seguidores, na busca por resultados. A liderança transacional oferece recompensas materiais para atingir os objetivos, tais como: promoções, aumentos salariais, autonomia, patrocínio de programas de treinamento entre outros. As dimensões da liderança transacional compreendem:

- a. Recompensa contingencial;
- b. Gestão pela exceção de forma ativa;
- c. Gestão pela exceção de forma passiva;
- d. *Laissez-faire* o que significa “deixar andar” tal estilo funciona quando os membros do grupo têm experiências e conseguem atuar com iniciativa própria, porém, isso pode gerar uma péssima imagem para o líder, como os líderes sem controle.

A liderança transacional baseia-se na troca, onde os seguidores deverão cumprir seu papel, executando as tarefas a que forem designados, e a partir da concretização das mesmas haverá recompensas, ou pelo contrário, punição para aqueles que não cumprirem suas tarefas, o líder nesse caso se comporta como organizador capaz de delegar da estrutura de tarefas organizacionais e controlador para que as mesmas sejam cumpridas.

Como já apresentadas, os estilos de liderança caracterizam a forma ou maneira que o líder tem de liderar seus grupos, isso vai depender de diversos fatores, como por exemplo, da organização em que este esteja inserido, do comportamento dos seus liderados e por sua vez da sua própria característica pessoal, há autores como Araújo e Garcia (2009, p.347-348) que fazem a seguinte distinção nos estilos de liderança: Autocrática, Democrática e a *Laissez-faire* (líderes da rédea solta), cabendo ao líder enquadrar-se em um ou mais estilos, como já apresentados dependendo das situações e do ambiente em que este esteja inserido.

Os estilos de liderança apresentados por Araújo e Garcia (2009, p.347-348), caracterizam os líderes das organizações, cabe notar que, este comportamento vai variar de acordo com a situação:

- a. Autocráticos (autoritários): o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores;

- b. Democráticos (ou participativos): ao contrário do estilo autocrático, o enfoque são as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões;
- c. *Laissez-faire* (liberal): chamados de “líderes de rédea solta” são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem. Este estilo é incomum dentro das empresas, geralmente ele está associado a uma condição em que não há pouca cobrança, sem definição metas e sem objetivos.

Esses estilos caracterizam o líder a sua postura diante das situações, os mesmos já apresentados, só que de outra forma, dando só ênfase, para outra nomenclatura citada pelo autor.

Uma nova tendência é o Modelo de *Vroom-Yetton*, também caracterizado como uma “teoria da liderança”, porém mais recente, possui como princípio o processo de tomada de decisão no ambiente organizacional. Sabe-se que, as decisões tomadas dentro de uma organização possuem grandes relevâncias, uma vez que, as mesmas podem impactar positivamente ou negativamente na posição da organização no cenário mundial, este Modelo de *Vroom-Yetton*, caracteriza-se pelo processo de tomada de decisão através de cinco métodos apresentados por Spector (2005, p. 519), conforme abaixo:

- a. O supervisor toma a decisão sozinho;
- b. O supervisor se informa com os subordinados e toma a decisão sozinho;
- c. O supervisor discute o problema com os subordinados e então toma a decisão;
- d. O supervisor discute o problema com todos os subordinados numa reunião e toma a decisão;
- e. O supervisor apresenta o problema para todos os subordinados numa reunião e deixa que eles decidam.

A partir desses cinco métodos, o modelo desencadeia sete características que dizem respeito ao problema e aos subordinados, nas quais os mesmos deverão de tomar as decisões como se fosse um questionário e/ou pauta, analisando suas ponderações, conforme o autor Spector (2005, p. 520), apresentando:

- a. Requisito de qualidade para o resultado;

- b. Suficiência de informações de posse do supervisor;
- c. Estrutura do problema;
- d. Necessidade de aceitação da decisão por parte dos subordinados;
- e. Aceitação da decisão por parte dos subordinados se a decisão é tomada apenas pelo supervisor;
- f. Envolvimento dos subordinados na solução do problema;
- g. Conflito entre os subordinados no tocante as soluções.

Este modelo, também é um tipo de teoria da liderança, que enfatiza o processo de tomada de decisão envolvendo os líderes e seus liderados, estudos nos quais apresentam resultados satisfatórios, os pesquisadores Vroom e Yettoon desenvolveram um *software* que acelera a tomada de decisão, nas quais conforme apresentado acima nas sete características, onde seus respondentes deveriam avaliar em sim e/ou não para um melhor resultado. No entanto, algumas constatações foram apresentadas a este modelo, uma delas foi à demora por tal resposta, pois como já visto, a um processo que desencadeia outras questões ate chegar à solução, ou seja, várias etapas para atingir o esperado, e isso é contrário o que hoje as empresas esperam de seus supervisores, gestores, que é agilidade, rapidez no processo de decisão, para trilhar novas perspectivas, por isso os estudos deste modelo foram deixados de lado.

### **3.2 O papel do líder: características e compromissos**

O líder exerce um papel fundamental dentro das organizações, uma vez que, sua influência e relação com os seus liderados acarretam benefícios ou prejuízos nas quais estão intimamente ligados à atitude e ao comportamento que os mesmos apresentam na tomada de decisões. Assim, liderar como já foi conceituado neste estudo, no entanto, vale a pena ressaltar este conceito que é tão valioso para as organizações atingirem seus objetivos sendo a arte de conduzir, guiar, direcionar pessoas no alcance do objetivo. Ser líder é estar à frente, abrir o caminho, mostrar como se faz, incentivar e motivar os liderados, o líder deve ter a capacidade de levar em consideração os fatores internos e externos existentes no seu meio, deve compreender que as pessoas são diferentes, seus comportamentos e atitudes variam rotineiramente, o líder ideal deve apresentar-se motivado, dinâmico,

comprometido, amigável, confiável para que possa influenciar seus seguidores, e os mesmo venham a espelhar aquilo que o líder representa.

Para Faria (2004 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 342-344) o líder possui dez características, segue abaixo:

- a. Autoliderança: primeiramente o líder, deve ser capaz de liderar a si mesmo, para posteriormente liderar alguém, entender e conhecer seus objetivos e desejos;
- b. Compartilhamento: característica chave conforme autor, pois ocupar tal posição agregar poder, e esse por sua vez, desse ser bem usado, para não interferir na mudança de comportamento dos liderados;
- c. Coragem: atribuição de suma importância, uma vez que, o líder estará à frente para lutar em prol das ideias e objetivos dos seus liderados, deve possuir garra, ânimo, força, e não apresentar-se apático e/ou acovardados, pois as pessoas estarão ali, acreditando em você;
- d. Foco: o líder deve estar ciente do que quer atingir, dos seus objetivos, independente das dificuldades, deve manter o foco e concentração;
- e. Mudança: diante de um cenário em constantes variações (político, religioso e econômico), o líder deve ser aberto a mudança, a adaptações, para que o mesmo venha a ajudar seus liderados, trata-se de uma característica indispensável;
- f. Pesquisa e mapeamento: é promover e desafiar os objetivos, é aprimorar, melhorar e analisar as estratégias, é mudar o percurso quando o resultado é insatisfatório;
- g. Significado: é o líder saber o porquê dele está ali, o que ele pretende e almeja alcançar, ou seja, é ter sentido ao seu trabalho, a sua rotina;
- h. Situacional: é a situação precisamente dita, é o momento na qual o líder deverá tomar a decisão, ser mais autoritário, ou mais leve, por exemplo, ele terá que se adequar a situação;
- i. Visão: tal pouco parecido com foco, o líder tem que ter visão, mente aberta para atender o fluxo e andamento das coisas, como tratado na administração deve ter uma visão holística, ou seja, atento ao cenário, às mutações, e ficar a par de tudo;

- j. Visibilidade: o líder deve ser o exemplo a ser seguido, deve apresentar boa conduta em tudo que fizer, para que seja respeitado e adquirir confiança dentre os seus seguidores.

Inúmeros são os papéis e/ou características que o líder desempenha dentro das organizações, compromissos nas quais eles vão assumir para se destacarem e promoverem a integração, o equilíbrio e o atingirem seus objetivos organizacionais, com base em Reddin, (1981 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.346), segue:

- a. Defende valores que representa a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os seguidores a ação;
- b. Criar o espírito de equipe;
- c. Promove a lealdade à organização e aos seus valores;
- d. Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos;

É perceptível o entendimento a respeito dos compromissos que os líderes carregam consigo, visto que, ao adentrar em uma organização, cabe ao líder e o liderado adequar-se a mesma, e o processo de integração, de desenvolvimento, serão de forma contínua, por etapas, as pessoas tem o livre arbítrio de expressarem suas ideias e opiniões, e por sua vez, têm o direito de não concordarem, no entanto, deve haver um respeito mútuo. Cada um ocupará a função que for designada, uns com mais responsabilidades e outros com menos, mas os dois terão que ter a postura ética e moral, sem o abuso de poder. Outros compromissos que o líder deve ter estão descritos por Garden (1992 apud, ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 346-347) são eles: estabelecer os objetivos; criar, manter e administrar uma equipe de bom nível; explicar as razões do que deve ser feito; servir de símbolo para os seguidores e renovar os sistemas complexos que ele lidera.

É notável que, a correlação destes autores mesmo em épocas distintas fazem conexão, o compromisso que o líder deve perpetuar no âmbito empresarial vai além dos seus atributos pessoais, é uma mudança de cultura, e uma realocação, um novo posicionamento, uma mentalidade aberta às mudanças, quando eles fazem referências ao objetivo da organização, ao promover a unidade dos membros, cabe ao líder esse papel, compete a ele trabalhar da melhor maneira para atingir o alvo. As características e compromissos não limitam aos aqui apresentados, vastos são as posições que os líderes ocupam, e com elas várias características e

compromissos são delegados, sem deixar de citar a situação, o momento e a adequação, para na hora certa saber usá-las.

Muitos são os atributos que acarretam a pessoa do líder, já observamos que tais características não são inatas e que as mesmas podem ser adquiridas e aprendidas ao longo da jornada, porém alguns autores ousam a listar atributos que competem ao líder, um dois que se destaca é o proposto por McCool (2010).

**Figura 3 – Atributos necessários a um líder**

Exigências	Características fundamentais
Estimular relações de confiança	Integridade
Bom exemplo	Visão
Responsável	Sensibilidade cultural
Capitão de equipes	Atitude positiva
Instigador	Entusiasmo
Treinador	Visibilidade
Arbitro	Coragem
Membro de equipe	Autoconhecimento
Defensor	Habilidades em comunicação
Estudante vitalício	Orientação para servir
Confidente	Cuidado diligente
Mentor	Equilíbrio pessoal-profissional
Inventor	Desenvolvimento de lideranças
Reinventor criativo	Justiça
Empreendedor	
Farol de esperança	
Motivador	
Inspirador	
Tomador de riscos calculados	

**Fonte:** McCool (2010, p.130, adaptado)

### 3.3 Motivações dos líderes: gerar resultado

É impossível falar em liderança sem fazer um mínimo que seja de referência à motivação, um dos mecanismos ou meios em que os gestores utilizam para impulsionar os membros da equipe. Muitos autores através de suas pesquisas fizeram analogias acerca do que é liderar, muitos conceitos que ao final chegam a apenas uma única ideia que é influenciar pessoas, e como esses líderes conseguiram atingir tal resultado, como tornar seus seguidores motivados. Um conceito bem básico sobre a motivação é o de Robbins (2009, p. 48) é como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Várias teorias motivacionais nos ajudam a entender essa relação de liderança e motivação, como a teoria da

hierarquia de necessidades, na qual baseia-se em cinco necessidades: fisiológica, segurança, sociais, estima e autorealização. Resumidamente comentando acerca dessas necessidades observa-se que a liderança compreende justamente isso que essa teoria relata, uma vez que, liderar é estimular, passar segurança, interagir socialmente e atender uma necessidade, no caso das organizações manterem-se sempre lucrativa. A motivação é um dos principais atributos que o líder deve possuir uma vez que, através dela as pessoas apresentarão melhores resultados em seus atos e estarão mais comprometidas a cumpri-los, pois se sentem a vontade, dispostas a realizá-los.

E com o intuito de alcançar resultados as organizações utilizam dos mecanismos da motivação para envolver e influenciar seus colaboradores com programas de reconhecimento, reuniões onde os funcionários tem o livre arbítrio de expressar suas ideias e de interação como os gestores que por muitos compromissos às vezes ficam ausentes das organizações. Também gerenciam programas de remuneração variáveis, planos de carreira e oportunidade para aqueles que mais se destacarem tanto em suas tarefas como na sua qualificação profissional, através disso, as empresas conseguem motivar e envolver seus membros na busca da excelência. E ao final, o que resultará? Que benefícios os grupos apresentam quando estão altamente motivados? O que as organizações precisam para sua existência é o chamado lucro, e atingir o esperado, ou melhor, superar o planejado.

No percorrer dos estudos, muitas foram às características expostas e apresentadas que competem ao líder como pré-requisito para o seu engajamento e sucesso dentro das empresas. O século XXI, sobretudo exige muito além, destes que, estão à frente das organizações, a busca descontrolada por mercado, por lucro e a competitividade acirrada, tornam a rotina muitas vezes desagradável dentro do ambiente de trabalho, a pressão é tão grande que deixam gestores, gerentes e seus colaboradores em um estado à “flor da pele”, a parte psíquica e psicológica são altamente afetadas, o mau humor e a impaciência, se tornam bem visíveis nessas repartições, eis que surge a questão: De quem é a obrigação de ordenar e controlar os ânimos dentro do ambiente de trabalho? Como alinhar os interesses pessoais com os interesses organizacionais? Como tornar esse ambiente atrativo, criativo e motivador? Como fazer as pessoas interagirem para atingir melhores resultados? Estes e outros questionamentos existem e sempre existiram, para conseguir a

harmonia dentro das organizações.

Com base na obra de Posner e Kouzes (2011), através de vários estudos, eles chegaram à alguns resultados significativos que contribuíram para o cotidiano das organizações, principalmente para seus líderes, que como já apresentado, o mesmo é o instrumento que eleva as organizações ao sucesso, são como heróis, na defesa pelos interesses daqueles que lideram.

Posner e Kouzes (2011, p. 62-111), ainda listaram sete passos para estimular as pessoas e aumentar resultados, chamados por eles de princípios essenciais, segue em ordem os princípios por eles fundamentados: espere pelo melhor, preste atenção, personalize o reconhecimento, conte uma história, comemore em conjunto e por fim estabeleça o exemplo, o propósito desses princípios expostos segundo os autores é auxiliar e estimar os líderes na busca por melhores resultados de seus liderados, faz-se uma pequena contextualização acerca dessa obra.

Essa seleção listada forma um conjunto chamado de princípios essenciais na busca por resultados, o que os autores propõem é uma ligação em diversos pontos a respeito do relacionamento dos líderes com seus liderados, as observações pertinentes são as seguintes: quando o líder estabelece padrões, consegue mostrar de forma clara o que deseja da equipe e vice-versa, o ambiente se torna mais organizado, pois todos saberão o que devem fazer. No segundo princípio a ênfase se dá pela questão valorizar aquilo que as pessoas possuem de melhor, pois assim, elas se sentirão confiantes a desenvolverem melhor suas atividades, pois estarão estimadas e autoconfiantes.

O princípio “preste atenção”, não foge muito do que o nome retrata, a imagem do líder como xerife não percorre, mas no cenário das organizações, a mesma já está sem prestígio, não adianta ser durão, segundo Posner e Kouzer (2011, p. 62) prestar atenção é ser curioso, é observar as pessoas ao redor é cumprimentá-las, mostrar para as mesmas o quanto elas são importantes e úteis para a empresa, é ouvi-las entender e conhecer suas necessidades, o quarto princípio denominado por eles de “personalize o reconhecimento”, relata o quanto vale a pena agregar valores aos membros das organizações, é conhecer intimamente os seus gostos, os ideias dos seus seguidores, é por pequenos gestos tornar aquela pessoa especial. Em seguida, tem o princípio “conte história”, desde a origem da humanidade a história sempre está ao redor das pessoas, lembranças



nas quais podem ser boas ou ruins, a história como instrumento de gestão é como aprendizagem, experiências vivenciadas por aquele que conta ou por alguém que a observou, contar história vai além do que se imaginam, elas causam tanto impacto, por possuírem um fundo moral, a superação de um obstáculo, a realização de um sonho, e serem verídicas, experiências vividas por pessoas reais, e isso é que emociona, impulsiona encher de esperança o ser humano, o próximo princípio na ordem é o sexto chama-se “comemore em conjunto”, os autores Posner e Kouzes (2011, p. 102), enfatizam que o líder que comemora em conjunto: “[...] estar trazendo mais alegria para a vida das pessoas [...] você esta reforçando o sentimento de comunidade, o espírito de equipe, que influenciará sua organização com mais energia positiva para enfrentar os desafios de hoje e amanhã”.

As comemorações reforçam os valores, mesmo que essas comemorações sejam por pequenos feitos, fazem dos membros de sua equipe vitoriosos, orgulhosos de estarem ali, transparece o quanto você líder se importa com seus liderados, conseqüentemente os motivam a seguirem em frente, independe dos obstáculos e das dificuldades. O sétimo princípio e último é o “estabeleça o exemplo”, é realmente essencial, para que os líderes possam ocupar posições que os privilegiam e para que as pessoas venham a atender e segui-lo este tem que ser exemplar em tudo, conquistar confiança e respeito, é um processo que vai ser alcançado todos os dias através da vivência, do comportamento. Um dos pontos que Posner e Kouzes (2011, p. 111) destacam é “a credibilidade é prometer e fazer [...] suas palavras se traduzem em ações”. É por em ação suas propostas, promessas e cumprir a expectativa dos seus membros, pois na verdade o líder estar nessa posição para atender e solucionar as questões advindas dos seus seguidores, porém antes de tudo tem que se conhecer, compreender suas limitações, perceber o seu eu e por fim passar a conduzir pessoas, pois como Cortella (2011, p. 71-100) diz o líder é aquele que é capaz de expor a capacidade de crescer coletivamente. Isso faz compreender que o líder não é nato, o líder não nasce pronto, se forma, ele tornar-se líder no processo da vida com os outros. Então, assim como os liderados dependem dos líderes para alcançar seus objetivos, os líderes precisam ser liderados para aprimorar e aperfeiçoar sua forma de gerir e apresentar os resultados almejados pelas organizações trata-se de uma troca mútua de um compartilhamento de experiências em que ambas as partes serão beneficiadas, se tiverem em harmonia.

## 4 COMPÊTÊNCIAS

O termo competência deu-se origem no final da Idade Média, no início sua ênfase estava voltada para a área jurídica que tinha seu sentido voltado para o julgamento onde competia a cada corte, julgar da maneira que desejaria, na qual detinham a capacidade de julgar certas questões. A temática competência no âmbito da gestão de recursos humanos surgiu na década de 1970, e adentrou no cotidiano das organizações em 1990. Hoje, se tornou elo de muitas analogias principalmente no âmbito da liderança, tendo como instrumento o líder que é o disseminador e multiplicador dentro das organizações que por sua vez estão mais ligadas as variáveis tecnológicas e científicas, como fruto para atingir lucros, e para alcançar esses resultados elas possuem o capital humano, que devem satisfazer e estar enquadrados com todas as competências necessárias para atingir o sucesso organizacional.

Uma das primeiras pesquisas realizadas acerca do termo competências foi feita pelos estudiosos Boyatzis (1982) e Mclelland (1973), na qual fizeram a seguinte referência competência como integração entre conhecimento, habilidades e atitudes de uma pessoa que é qualificada para realizar um determinado trabalho, ou seja, atribuições que o diferenciaram na execução de algumas tarefas distintas, nas quais serão tituladas como características, além desta citação acima apresentada pelos pioneiros deste estudo que também ficou conhecida como CHA, pode-se fazer outras referências, como: foco, saber ouvir, comprometimento, planejamento entre outros que norteiam o homem para melhor eficiência de suas funções. Para melhor compreensão no início, o conceito de competência estava baseado no processo de avaliação e recrutamento daqueles que estavam mais preparados para ocupar determinados cargos dentro das organizações, porém ao longo dos tempos, esses conceitos que muitos autores puseram foram reestruturados, onde teve sua primeira aplicação segundo Dutra (2008, p. 22), na empresa de telecomunicação, como instrumento de gestão. Fleury (2000 apud DUTRA 2008, p. 24) conceitua competência: “saber ouvir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Conceito bem singular, na qual haverá dois agentes: o indivíduo e a organização, cada um apresentando suas competências, cabendo os dois

adequaram-se ao processo para harmonia e fruição dos interesses. Uma divisão para o melhor entendimento das competências em duas diretrizes: competências organizacionais e competências individuais.

As competências individuais, segundo Dutra (2008, p. 28) é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

No entanto, é relevante compreender que tal conceito não se limita ao CHA, pois o mundo contemporâneo apresenta constantes mutações que influenciam em certas alterações comportamentais e que agregam diversos sentidos, de como o indivíduo e a organização vão ao se adequarem e aplicarem suas competências.

#### **4.1 Conceito de competência**

Segundo Ramos (2001 apud DINIZ; VIEIRA, 2009, p. 79), o conceito competência é o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados a capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais. No dicionário Webster (1981 apud PICCHIAI, 2008, p.18) apresenta a seguinte definição de competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada tarefa”. Bem similares essas duas definições apresentadas por esses autores, competências nas quais o ambiente organizacional precisa para seu desenvolvimento, no alcance de suas metas. Profissionais que possuem tais características são desejados e estão em constantes disputas pelas empresas. O que eleva um nível de crescimento tanto para o individual, como para as organizações, é importante destacar que competências como: ouvir, saber esperar, poder de decisão, causam grandes impactos, tanto para o lado positivo como para o negativo, dependendo da maneira como são utilizados, gestores que se comprometem com aperfeiçoamento, que dominam as ferramentas de gestão conseguem alavancar de forma excepcional os resultados de uma organização, e isso faz com que as competências tornam-se o centro das atenções de muitos pesquisadores desejosos em apresentar respostas para investidores, grandes empresários e suas organizações.

O dicionário Aurélio conceitua a competência como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. (FERREIRA, 2004, p. 508). Entendimento na qual subtraímos como alta capacidade de solucionar questões de diferentes níveis, quer sejam internas ou oriundas de fatores externos, habilidades nas quais elevam o poder dos profissionais que a detêm, tornando-lhe, mas habilitados a gerenciar conflitos.

Segundo Picchiali (2008, p. 17) as competências são conjuntos de aprendizagens sociais e comunicacionais, capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das atividades prescritas, ou seja, superar as expectativas, atingir o nível mais elevado de satisfação daqueles que esperam os resultados, seja nas questões de conflitos, no atendimento ao cliente, na qualidade do produto.

As competências antes de suas classificações como já apresentadas se dividem em duas: as competências individuais e competências organizacionais, na individual voltam-se para as ações do indivíduo: saber agir, mobilizar recursos, ter visão estratégica, já às competências organizacionais: são processos, funções, tecnologia entre outros, ambos quando correlacionadas agregam valores para as organizar e tornam a mesma mais competitiva para enfrentar o mercado.

#### 4.1.1 Classificação das competências

As competências norteiam o intelectual humano, na capacidade de que o mesmo detém para solucionar questões, executar tarefas, no que tange a maneira como ele lida com o cotidiano e as adversidades no âmbito profissional enfrentada, o conhecimento, habilidades e atitudes os diferem e destacam para aqueles que possuem. Cabe destacar algumas diferenciações acerca das competências, dependendo do ambiente onde estarão inseridos:

- a. Competência cognitiva/ conhecimento;
- b. Competência funcional;
- c. Competência comportamental ou pessoal;
- d. Competência ética/valores;
- e. Competências políticas;
- f. Competências gerenciais.

Dutra (2008, p. 25) propõe ainda algumas categorias acerca das competências:

- a. Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- b. Competências distintivas: oferece as organizações vantagens competitivas;
- c. Competências de unidades de negócio: são as atividades alicerce que servem de base para outras organizações;
- d. Capacidade dinâmica: quando a organização consegue se adequar as condições do meio, a atender as competências exigidas.

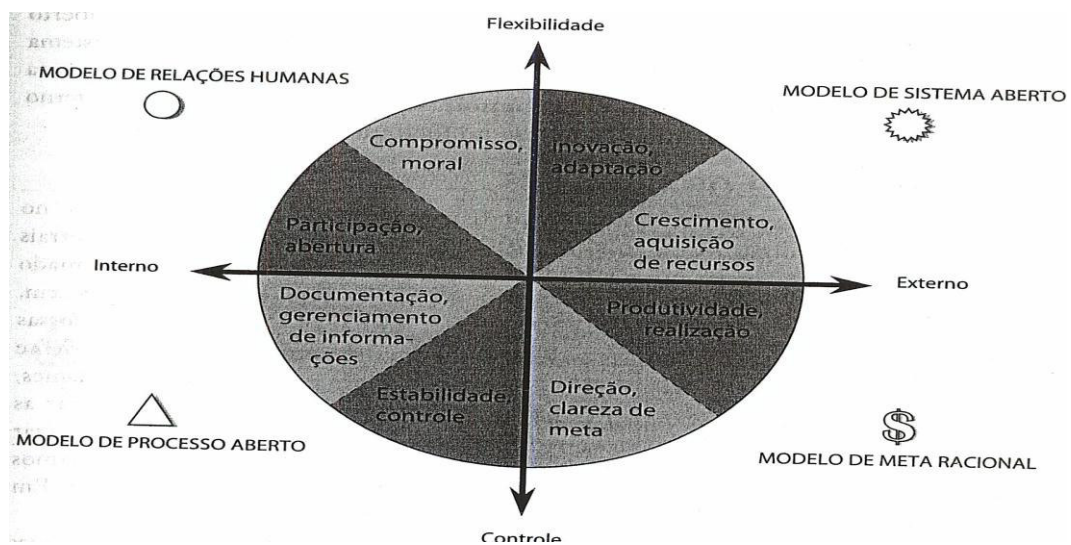
Com ênfase, aborda-se a competência gerencial que por sua vez, engloba as demais competências citadas acima, entender o conceito de organização e individual faz-se necessário para melhor entendimento desta competência, pois bem, organização nada mais é que um grupo de indivíduos na busca por um objetivo e atingimento de algo em comum, já o indivíduo é o ser dotado de capacidade racional para lidar com as situações recorrentes e solucioná-las para a sua subsistência. É relevante ressaltar que, não vai existir uma organização que não tenha nenhum indivíduo, pois isso não faria sentido, já que as organizações são formadas por indivíduos. Quando os indivíduos adentram e participam de uma organização segundo Quinn et al. (2012, p. 125) este tem a oportunidade de trabalhar em direção de resultados significativos que não conseguiriam alcançar individualmente. Significa que é o momento na qual o indivíduo interage e aprende a lidar com a diversidade. Para tais estudos compete apresentar as competências essenciais para o desenvolvimento do indivíduo no alcance da melhoria de gestão, como instrumento de estudo tem-se o líder que nada mais é a figura que está à frente, que norteia, direciona, impulsiona, facilita, ensina, compreende, ouve, e é dotado de conhecimento para instruir e delegar, em prol da organização.

Baseado na literatura de Quinn et. al. (2012) será apresentado algumas competências que corroboram o mundo da gestão, neste estudo que tem como fundamento a análise do perfil dos líderes, instrumento transformador e de grande importância no mundo organizacional.

Quinn et al. (2012, p. 20-21), apresenta uma estrutura chamada quatro imperativos de ação, uma abordagem que considera cada um dos quatro modelos como elementos de um modelo integrado maior. Trata-se de uma estrutura de

valores concorrentes: critérios de efetividade, na qual possui quatro dimensões: modelo de relações humanas, modelo de sistema aberto, modelo de processo aberto e modelo de meta racional, que são partilhados em dois eixos horizontais: interno e externo, e eixos vertical: flexibilidade e controle, a sua finalidade de mostrar as dimensões das organizações, sua gestão e seus interesses associados aos indivíduos que a compõem, para melhor entendimento deste quadrante seguiu abaixo a estrutura.

**Figura 4 – Modelo de gestão e papéis.**



**Fonte:** Quinn et al (2012)

Quinn et. al (2012, p. 14) definiu esse modelo na forma de gestão aplicando quatro conceitos: **colaborar**, para o modelo de relações humanas, **controlar** para o modelo do processo interno, **competir** para o modelo de meta racional e **criar** para o modelo de sistema aberto”.

O quadrante assim apresentado e distribuído na forma de gestão de correlacionado, com a vivência das organizações segue as definições abaixo:

- a. Colaborar: trata-se da interação, comunicação aberta dos indivíduos dentro da organização, é o gerenciador de conflitos, trabalha no entendimento e respeito mútuo é o agente estimula o crescimento construtivo, ajuda a organizar a trilhar suas metas em harmonia na questão de integralização;

- b. Controle: baseado na estabilidade organizacional, esta voltado para o equilíbrio, do consenso, planejar e coordenar, gestor responsável pela elaboração de projetos, é dinâmico e adequa-se a novas rotinas.
- c. Competir: Possui uma visão diferenciada, voltada para aquilo que as organizações almejam que é o lucro e produtividade, compreende a missão e os valores da organização em que está inserido, tem a capacidade de executar ações rápidas e decisivas, carregam consigo as responsabilidades de alcançar os interesses institucionais.
- d. Criar: adequa-se a mudanças, trabalhar com a flexibilidade, possuem capacidade de engajassem a novas tendências, estão antenados as inovações e as utilizam como melhoria no ambiente de trabalho.

#### 4.1.2 As competências gerenciais

Como já apresentado segundo Dutra (2008, p. 27) existem dois macros das competências: individuais e organizacionais em especial abordam-se neste trabalho uma das competências individuais que é a competência gerencial, e vale a pena retomar o conceito que norteia o que é competência seja o descrito por Ramos (2001 apud DINIZ; VIEIRA, 2009, p. 261) é o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados a capacidade de integrá-los [...]. Mas e as competências gerenciais do que se tratam? Gerenciais, porque em sua essência gerenciam pessoas, nas quais estão dentro das organizações, estão na posição e comportam-se como líderes que atuam no desenvolvimento e no desafio de tornar a organização cada vez mais competitiva, através de recursos humanos e dos avanços tecnológicos existentes.

As competências gerenciais estão ligadas aos gestores, aqueles que ocupam posições de chefes, gerentes, diretores, entre outros, cabe ao mesmo transformar conhecimento, habilidades e atitudes em resultados, através das pessoas que possuem tais competências.

Quinn et al (2012, p. 23) a partir do quadrante já apresentado e as classificações das ações ocupadas pelos gestores que são as seguintes: colaborar, controlar, competir e criar, estas por sua vez existem competências introduzidas em cada ação desenvolvida por eles.

No que compete ao colaborador: cabe a ele desenvolver, atender os membros do grupo, tendo como responsabilidade, proatividade, liderar, orientar e auxiliar no que for preciso. As competências a seguir referentes a este papel:

- a. Entender a si mesmos e os outros;
- b. Comunicar com honestidade e efetividade;
- c. Gerenciar grupos e liderar equipes;
- d. Gerenciar e estimular o conflito construtivo.

As ações desenvolvidas pelo controle: nestas ações compete ao gestor organizacional saber lidar com as adequações existentes dentro do ambiente organizacional, a estabilidade e continuidade devem ser compreendidos por eles, os mesmos devem estar preparados a novos ambientes, qualificados para ocupar novas posições, o conjunto que compete ao controle é:

- a. Organizar fluxos de informações;
- b. Trabalhar e gerenciar por meio das funções;
- c. Planejar e coordenar projetos;
- d. Medir e monitorar o desempenho e a qualidade;
- e. Estimular e possibilitar a conformidade.

A produtividade e a rentabilidade enquadram-se ao gestor das ações de competir, hoje o que as organizações esperam dos seus líderes é uma visão ampla, os mesmos devem conhecer, entender a visão da empresa e ajudá-la a alcançar suas metas. O que compõe o conjunto expõe-se a seguir:

- a. Desenvolver e comunicar a visão;
- b. Estabelecer metas e objetivos;
- c. Motivar a si mesmo e os outros;
- d. Projetar e organizar;
- e. Gerenciar a execução e conduzir para resultados.

Por fim, o criar que engloba aqueles que adequam-se as mudanças, pois, entendem que, elas sempre aconteceram, e muitas vezes para melhoria do ambiente organizacional, para corrigir e mudar o rumo, em meio a tanto fatores externos. O gestor que cria é essencial, para utilizar as inovações e enquadra-se aos avanços do mundo contemporâneo, cabe a esse as competências a seguir:

- a. Usar o poder com ética efetividade;
- b. Estimular e promover inovação;
- c. Negociar e acordar compromisso;



d. Implementar e sustentar a mudança.

As competências gerenciais norteiam uma vasta trajetória, como definida aqui. Foram apresentados quatro conceitos que envolvem gerências, ou seja, competências baseadas no pressuposto apresentado por Quinn et al (2012) ações estas que competem ao gerente: colaborador, controlar, competir, criar, chamado de quadrante, este por sua vez é agregado características, ou seja, papéis que os gerentes/gestores devem ou possuem para obtenção um bom funcionamento organizacional, não cabe aqui definir, ou então, selecionar o que tem maior grau de importância, ou os que sejam mais relevantes para as empresas, o interesse é conhecer e perceber que todos esses em particular possuem adjetivos essenciais que auxiliam e colaboram com o fluxo das empresas, e que todos sem exceção exercem um papéis fundamentais.

Para melhor compreensão já que este se trata de competências gerenciais, apresentar-se aqui um pequeno contexto em outra ótica apresentada pelo autor Wiegerinck (2008, p. 29) “significa ser responsável pelo desempenho de outras pessoas”. Gerenciar não é propriamente um função, ou cargo é um conjunto de ponderações em que muitos tomam para si, a fim de idealizarem e alcançarem os resultados almejados pelas organizações. As delegações dos gerentes, segundo Wiegerinck (2008, p. 31):

- a. Executar tarefas por intermédio de outros;
- b. Dirigir os recursos da empresa para obtenção de resultados economicamente significativos;
- c. Dirigir os reforços de outros, de forma planejada, a fim de atingir metas e objetivos específicos;
- d. Saber fazer;
- e. Ter responsabilidade por objetivos de um grupo de pessoas e autoridade correspondentes.
- f. Envolver pessoas para conseguir um desempenho coletivo dando-lhes objetivo comum, estruturado, capacitação e motivação adequada.

As delegações acima mostram uma diversidade de compromissos destinados aos gerentes. Não somente o compromisso de lidar com pessoas, que é o conceito de líder, mas um conjunto mais complexo de compromissos que envolvem a organização como um todo. As atenções que os gerentes detêm vão além das pessoas que ele deve influenciar, adentram as questões financeiras,

estruturais, condições adequadas de trabalho, meio e recursos para que os colaboradores venham a desenvolver suas atividades e alcançar aquilo que as esperam.

## 5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS (ESTUDO DE CASO)

### 5.1 Breve histórico da Vale S.A

Uma das maiores empresas brasileiras, a Vale foi criada em 1942 no governo de Getúlio Vargas, sendo hoje uma empresa privada (sua privatização ocorreu em 1997, no governo de Fernando Henrique Cardoso), a Diretoria Executiva da Vale é formada por diretor-presidente Murilo Pinto de Oliveira, que foi nomeado em Maio de 2011 e sete diretores executivos. O diretor-presidente teve sua carreira profissional iniciada na Vale em 1977, como analista financeiro e econômico.

A criação da Vale está intimamente ligada à construção da Estrada de Ferro Vitória - Minas, durante a qual os engenheiros ingleses em seu projeto tomaram o conhecimento da existência de uma grande reserva de minério de ferro em Minas Gerais. Quando a Vale foi privatizada, 1997 ela produzia 114 milhões de toneladas/ano, nível que se manteve praticamente estável em dois anos consecutivos, atualmente, além da produção de minério de ferro, ela atua em outros segmentos: na cadeia dos alumínio (bauxita, alumina e alumínio primário), carvão, serviços de logística (sendo responsável por 68% da movimentação de cargas em ferrovias e 27% da movimentação portuária) e energia (hidrelétrico gás natural e biodiesel). A Vale tornou-se a maior empresa de mineração diversificada das Américas e a segunda maior do mundo. Com sede no Brasil e presente em 37 países, é uma empresa global, possui mais de dez mil quilômetros de malha ferroviária e tem acordo para utilizar linhas Argentinas e em países da África, possui 9 terminais portuários próprio. A empresa em 2012, teve um lucro líquido de R\$ 3,3 bilhões, segundo fonte do site institucional. (VALE, 2013).

Entre suas premiações de reconhecimento pode-se destacar IR Magazine Awards 2011 (melhor *website* de relações com investimentos), Institucional Investor Survey 2011, em relação mídia social foi apontada como a empresa que os usuários do *linkedin* mais admiram no Brasil.

### 5.2 Objetivos institucionais: missão, visão e valores da Vale S.A

As organizações quando tem a intenção de englobarem no mercado competitivo, antes de executarem sua rotina ou tomarem posições em relação ao

fluxo de funcionamento definem o seu objetivo quanto instituição, sua razão, os seus anseios e pretensões diante da sociedade, isso se chama planejamento estratégico, pois é neste momento que a empresa compreendera e entendeu o porquê está ali e o que pretende alcançar, a Vale em si também possui um plano estratégico que por sua vez é bem desafiador e estimulante, faz-se necessário apresentar, a seguir.

Tendo como missão, ou seja, qual é a razão da empresa, o porquê da sua existência: a missão da Vale é transformar recursos em prosperidade e desenvolvimento sustentável, uma vez que seu principal segmento de atividade é explorar recursos naturais que é o minério, e para diminuir esse impacto ambiental a mesma recompensa com reflorestamento, reciclagem seletiva, programas de educação e patrocínio nas questões voltadas para o meio ambiente, a fim de repor ou minimizar o degradado, também é bem, explícito sua pretensão quando relata prosperidade, a fim de trazer riquezas para ela e seus acionista, conseqüentemente para lugar onde ela está instalada, a visão por sua vez é o caminho que a organização pretende percorrer, como ela quer ser vista.

A visão da Vale é ser a empresa de recurso natural global número 1 em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta, é ocupar em primeira instância o rótulo de empresa excelência, é através da valorização das pessoas, do bem-estar e do cuidado pelo planeta, alcançara o desejado, e por fim os valores, também conceituados como princípios mostram a conduta e comportamento dos que estão inseridos nesta organização devem saber/ter, para a Vale esses são essenciais: a vida em primeiro lugar, agir de forma correta, crescer e evoluir juntos e fazer acontecer. É dever da empresa propagar essas ideias e obrigação dos colaboradores atenderem por ela.

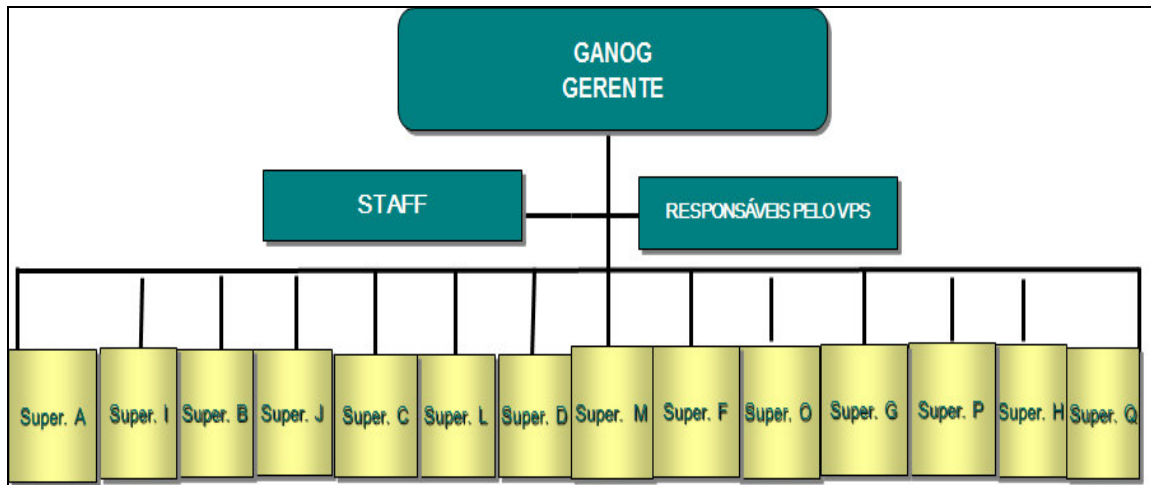
### 5.2.1 Gerência de Manutenção e Equipamentos Portuários (GANOG)

Em São Luís do Maranhão, a Vale possui grande relevância para o desenvolvimento local, econômico com grande influência e comprometimento com o social. É um dos maiores polos industriais do nordeste que emprega e qualifica milhares de pessoas, através de programa de capacitação, processos seletivos para diversas áreas e patrocínio para jovens e adultos através do convênio com escolas e faculdades locais.

A estrutura organizacional está baseada em diretorias, gerências gerais, gerências de área e em seguida as subdivisões dessas gerências de áreas, nas quais estão as supervisões de acordo com o segmento de atuação, ou seja, áreas como: mecânica, recursos humanos, finanças, comunicação, elétrica, logística, automação, vulcanização entre outras, a estruturação das supervisões é baseada no modelo hierárquico facilmente visualizado em toda Vale, segue: o supervisor, e seus seguidores, uns liderados, por sua vez ocupam parcialmente a posição de líder na ausência do supervisor. Geralmente essas supervisões estão voltadas exclusivamente para uma área, e todos possuem a mesma formação técnica na sua maioria. A principal atividade nesta região é receber a matéria-prima de Carajás e exportá-la para diversos países.

A gerência de manutenção e equipamentos portuários é uma gerência de área voltada para o recebimento do minério de ferro e o respectivo estoque no pátio, para posteriormente ser exportado, na qual sua principal função é manter o funcionamento operacional das máquinas e equipamentos para o processo de mineração. A GANOG é formada por 15 supervisões, e é composta por mais de 300 colaboradores, sendo que alguns desse participam de programa de formação profissional, os *trainees*. Os funcionários estão alocados em diversas funções que variam de cargos de nível médio até nível superior, suas principais funções são: supervisores, engenheiros, analistas, soldadores, mecânicos, eletricitas, caldeireiros, vulcanizadores, assistentes administrativos, inspetores, trainees de nível médio, técnico e superior entre outras funções. Para melhor entendimento acerca da estrutura organizacional segue apresentação do organograma para compreensão do leitor.

**Figura 5 – Estrutura organizacional**



Fonte: Vale, 2012.

Por questão didática e para melhor visualização do modelo hierárquico empregado na GANOG, no quadro acima mostra a estrutura dessa gerência, no topo tem o gerente da área, e logo abaixo lado direito estão os *staffs* e do lado esquerdo os disseminadores de uma ferramenta da qualidade que é o Sistema de Produção Vale - VPS e em seguida as supervisões: cada uma com seu respectivo supervisor e seus subordinados, os requisitos básicos para ocupação dos cargos vai depender da função que ocupar na predominância o exigido é a formação médio-técnico.

Tendo concluído o essencial a cerca do histórico da empresa, bem como a apresentação de algumas características relevantes, para a continuidade neste estudo, serão expostos às análises dos dados coletados em campo, através da tabulação e os mesmos serão demonstrados na forma de gráficos com os resultados e comentários pertinentes.

### 5.3 Análise dos dados coletados

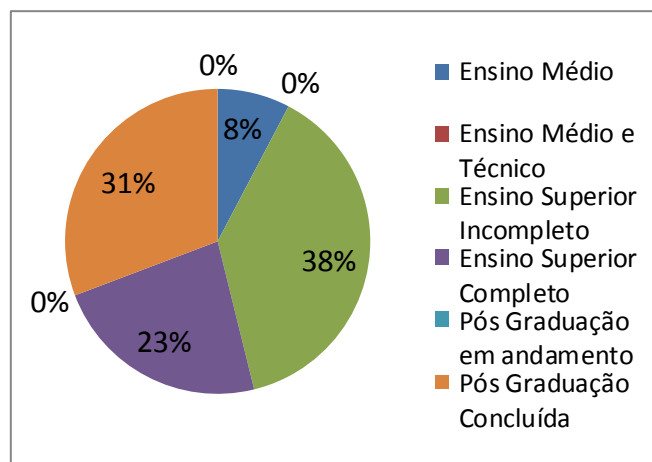
A liderança é um tema de suma importância para as organizações, uma vez que as mesmas precisam dela para manter em ordem suas metas e planos para assim enfrentarem as diversidades existentes no mundo global, e é devido ao papel excepcional do líder que ocupa uma posição na qual é primordial para o bom fluxo organizacional, para influenciar, coordenar e liderar pessoas a um fim comum. Para

atender ao propósito inicial desta pesquisa que tem por finalidade observar a percepção do líder ante seus liderados, e da organização onde este está inserido, e que fatores contribuem para o seu desenvolvimento e assim alcançarem os resultados almejados pelas organizações, pois segundo Bateman e Snell (2006, p. 393) os líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para seu futuro real, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho.

Para a obtenção dos dados referidos foi aplicado um questionário aos 13 supervisores da gerência de manutenção de equipamentos portuários na Vale S.A em São Luís do Maranhão, os mesmos compõem essa gerência, nos seus devidos segmentos e áreas operacionais, com atividades voltadas para a indústria, na qual operam máquinas e gerenciam atividades, uma particularidade deste ambiente antes de começar qualquer análise são as seguintes: predominam atividades de execução, todos os líderes (supervisores) são do sexo masculino, a maioria vinda de outra localidade, e a predominância dos seus liderados é também do sexo masculino, entre os quais a formação predominante é o nível médio técnico, dados esses apurados de uma forma superficial através da observação. A fim de conhecer seu posicionamento no que tange a maneira de liderar pessoas, as questões foram aplicadas aos líderes no âmbito da organização entre os dias 1º ao dia 15º de junho de 2013. A metodologia empregada no questionário foi de perguntas abertas e fechadas, tendo os mesmos a liberdade de exporem suas ideias a qualquer momento, totalizando 20 questões. Abaixo, serão apresentados os dados coletados com as devidas observações.

### 1) Quanto a sua formação. Qual você possui?

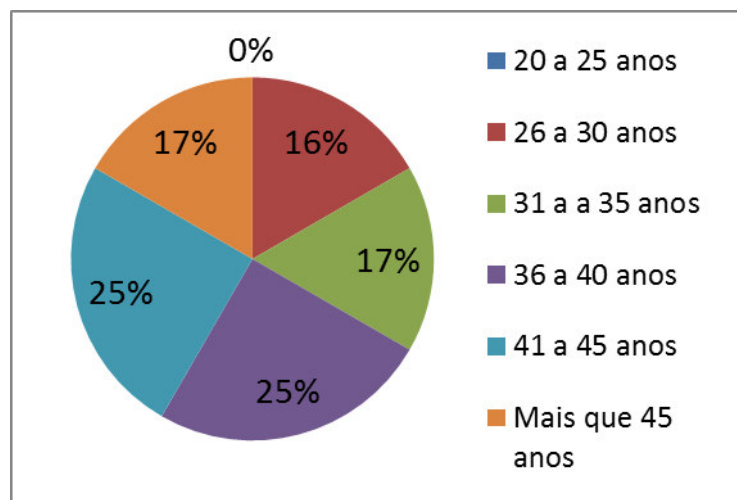
**Gráfico 1 – Nível de formação**



O gráfico 1, apresenta o perfil dos respondentes quanto ao nível de formação educacional, que com 38% os mesmos responderam que possuem Ensino superior incompleto, muitos relataram que estão cursando graduações, e as principais áreas escolhidas por eles são a tecnologia e em engenharia, isso se confirma devido ao ambiente em que estão inseridos, em segundo lugar com 31% estão com a pós-graduação concluída, comentaram que suas pós estão voltadas para as áreas de gestão de pessoas. Em seguida, com 23% tem o nível superior completo, e com 8% só tem o Ensino médio completo, muitos na opção apresentada. Ensino médio e curso técnico opinaram que já concluíram essa formação e estão cursando ou já concluíram a graduação. Este dado reforça que, antes de concluir a graduação em nível superior, a maioria já detinha conhecimento em nível técnico. Percebe-se que, atualmente não há nenhum supervisor cursando pós-graduação. O que se observa em relação ao apresentado que em média os respondentes estão atentos quanto à sua formação, quanto tanto por uma questão pessoal, como também por exigência do mercado, visto que cada dia, o nível intelectual das pessoas agrega maior valor nas organizações, bem como agiliza o processo na tomada de decisão e solução de conflitos. A qualificação pessoal é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Continuando quanto ao conhecer em primeiro momento o perfil do líder foi feito a seguinte pergunta:

## 2) Qual a sua idade?

**Gráfico 2 – Faixa Etária dos respondentes**



O gráfico 2, está relacionado à faixa etária dos respondentes, nas idades de 36 a 40 anos e 41 a 45 anos, ficaram com 25% do resultado apurado, em



seguida com 17% as idades de 31 a 35 anos e mais que 45 anos e com 16% as idades de 26 a 30 anos, pode-se dizer que há uma variação quanto às idades dos entrevistados, com uma maior predominância em torno dos 40 anos. Para completar a primeira etapa acerca do perfil dos entrevistados introduziu-se um conjunto de três perguntas expostas na forma de tabela para melhor visualização:

- 3) Quanto tempo de empresa?
- 4) Quanto tempo na área de gestão?
- 5) Qual a quantidade de subordinados?

**Quadro 1** – Histórico profissional

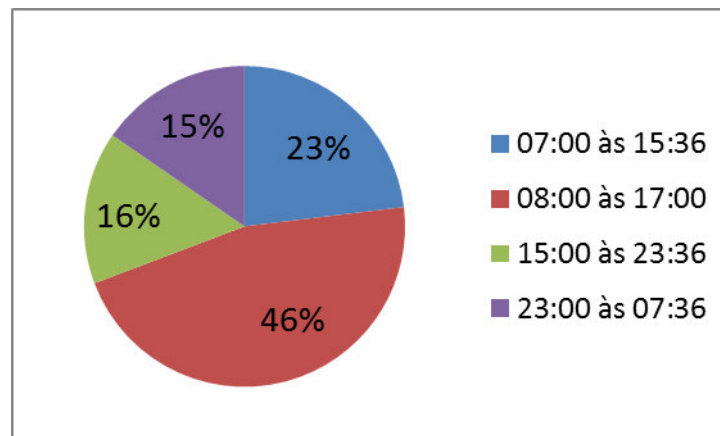
<b>NOME FICTÍCIO DOS RESPONDENTES</b>	<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>TEMPO NA ÁREA DE GESTÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE SUBORDINADOS</b>
Respondentes A	5 anos	3 anos	50
Respondentes B	11 anos	5 meses	42
Respondentes C	12 anos	3 anos	34
Respondentes D	13 anos	4 anos	24
Respondentes E	26 anos	6 anos	20
Respondentes F	10 anos	4 anos	44
Respondentes G	7 anos	5 anos	22
Respondentes H	4 anos	1 anos e 6 meses	0
Respondentes I	9 anos	16 anos	0
Respondentes J	5 anos	5 anos	52
Respondentes L	8 anos	8 meses	10
Respondentes M	10 anos	14 anos	16
Respondentes N	5 anos	10 anos	21

A tabela mostrou as características quanto ao tempo de empresa, ao tempo na área de gestão e quantidade de subordinados diretos ligados aos entrevistados. Cabe ressaltar que, estes nomes apresentados foram usados apenas por uma questão didática, para melhor compreensão do leitor, as observações e informações cabíveis para análise quadro 03 referentes ao histórico profissional percebe-se certa variação entre o tempo de empresa: que vai de 5 anos a 26 anos, entende-se que a experiência nesse momento conta significativamente para alavancar posição de *status*. Em seguida é exposto o tempo na gestão, ou seja, a posição atual dos entrevistados, neste caso também apresenta um variação de 5 meses a 16 anos, isso porque existe um ou dois que estão na etapa de líderes

interinos, na fase de preparação para ocuparem os cargos efetivamente e por fim a quantidade de subordinados ligados diretamente ao entrevistados, variam em uma proporção de 0 a 52 liderados, os que não possuem subordinados são aqueles que estão na fase de preparação para ocupar tal posição nas supervisões ou que chegaram recentemente na localidade de São Luís. Conhecendo estas características apresentadas acerca do perfil dos respondentes quanto à faixa etária, tempo de empresa, formação educacional, tempo na área de gestão e quantidade de subordinados ligados a cada um deles, a pergunta a seguir tratará quanto a seu horário de trabalho:

**6) Qual seu horário de trabalho?**

**Gráfico 3 – Horário de trabalho**



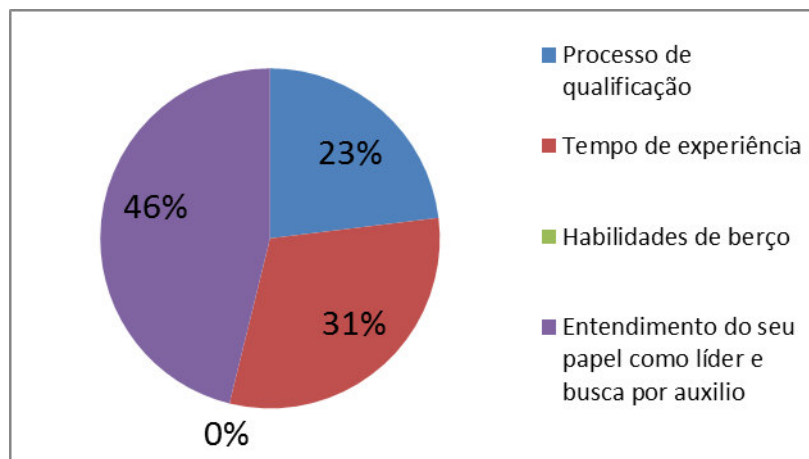
O gráfico 3, expõem o horário de trabalho dos entrevistados, na sua maioria os mesmos trabalham das 08:00 às 17:00 com (46%) dos resultados coletados, isso porque é nesse horário chamado de turno administrativo que possui o maior número de atividades e por consequente maior fluxo de funcionários em seguida com (23%) no horário das 07:00 as 15:36, na terceira colocação tem com (16%) os que trabalham no horário das 15:00 as 23:36, e por fim com (15%) os que estão no horário das 23:00 as 07:36, o perfil dessa organização é de grande porte possuindo um fluxo de funcionamento ininterrupto, exigindo por parte dos respondentes uma rotina constante, por muitas vezes fazem revezamento e atendem o quando necessário nos demais horários.

Após relatar as características dos entrevistados faz-se, portanto adentrar as questões voltadas para análise da forma de gerir pessoas, a seguir serão

apresentadas perguntas dando ênfase à forma e o comportamento do líderes no que tange liderar pessoas, segue:

- 7) Ocupar um cargo de gestor em uma grande organização é um desafio. Que mecanismo você acredita que o auxilia no desempenho de um bom trabalho?

**Gráfico 4 – Fatores de Desempenho**



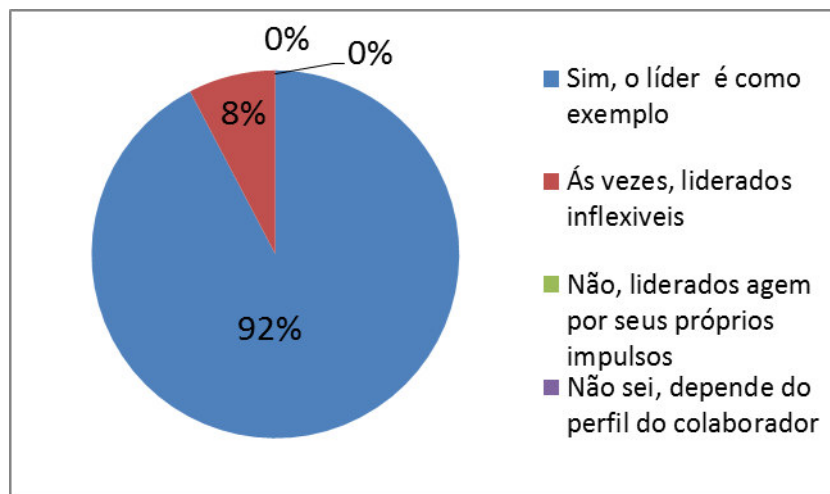
Quanto a análise deste gráfico, a percepção dos entrevistados em relação aos fatores relevantes para o exercício da função, com 46%, os mesmos acreditam que o entendimento do que é ser líder, reconhecer que existe um processo de aprendizagem e quando necessário buscar ajuda tanto aos seus superiores quanto aos seus subordinados, caracteriza uma liderança participativa onde todos com mínimas que sejam as contribuições, auxiliam e crescem juntos. Bem referenciado pelo autor Cortella (2011, 70-110) a pessoa não nasce líder, torna líder acontece no processo de vida com os outros [...] é expor a capacidade de crescer coletivamente [...] também reflete muito o momento contemporâneo, em seguida 31% dos entrevistados apontam que, o tempo de experiência é o mais importante mecanismo no auxílio do desempenho e 23% acreditam que o processo de qualificação auxilia no bom gerenciamento. É relevante comparar esse item com outra questão já apresentada, em que se refere à qualificação que muitos já estão pós-graduados, e ninguém acredita que as habilidades são de “berço” ou natas, como muito se acreditava no início do estudo da liderança, referente à primeira teoria dos traços, citado por Bergamini (2009, p.11) em que acreditava que indivíduos possuíam traços que não podiam ser adquiridos. Durante a entrevista informal um dos respondentes fez o seguinte comentário: *“as grandes empresas não estão preocupadas e não dão*

*tanta importância aos dons, pois para chegarmos nesta posição passamos por um longo processo de aperfeiçoamento e treinamento oferecido pela organização”, reforçando assim que, na empresa pesquisada procura-se valorizar o profissional que quer se tornar líder.*

Logo, após foi questionado acerca da relação líder e liderado.

**8) Você acredita que a boa conduta por parte dos líderes reflete no comportamento dos liderados?**

**Gráfico 5 – A conduta do líder reflete nos liderados**

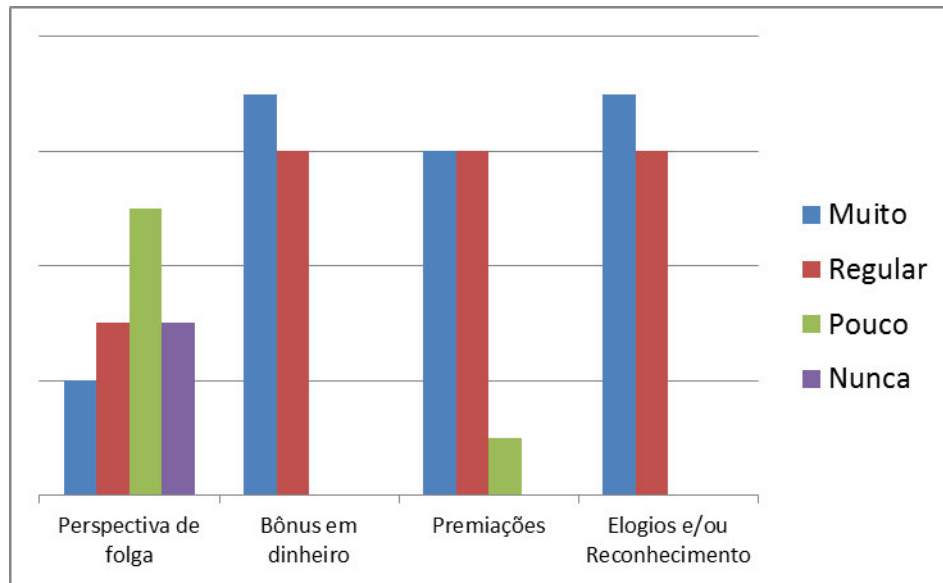


O gráfico 5, apresenta a relação dos líderes e liderados, na forma de conduta, como reflexo de comportamento, com a maioria das repostas, os respondentes acreditam que o líder é sim um exemplo e reflete diretamente na conduta e no comportamento dos seus liderados, porém, isso só é alcançado como a teoria contingencial faz à referência das relações interpessoais existentes em ambas as partes, que é conquistado através da confiança, respeito mútuo e da credibilidade, com 8% acham que dependem em parte do tipo dos liderados, pois as pessoas são diferentes, e, portanto possuem comportamentos contrários, muitos por vezes são inflexíveis, e ninguém optou nas alternativas em que expõem: não acredita que o líder é exemplo ou por tudo vai depender do colaborador. Denota-se, portanto que, os respondentes entendem o valor do líder perante um grupo e a importância de ser ter postura e responsabilidade. Este resultado com toda precisão mostra o entendimento dos participantes quanto ao relacionamento dos líderes versus liderados, que devem estar em harmonia e aceitação, como Posner e Kouzes (2011, p. 145) citam que o modelo exemplar positivo é um dos elementos essenciais

para encorajar as pessoas a buscarem os resultados, a encorajarem os corações, impulsionam a alma. A próxima pergunta contempla os fatores motivadores ante seus liderados.

9) Em qual momento você percebe que sua equipe se torna mais motivada em produzir melhor?

**Gráfico 6 – Ferramentas motivacionais**

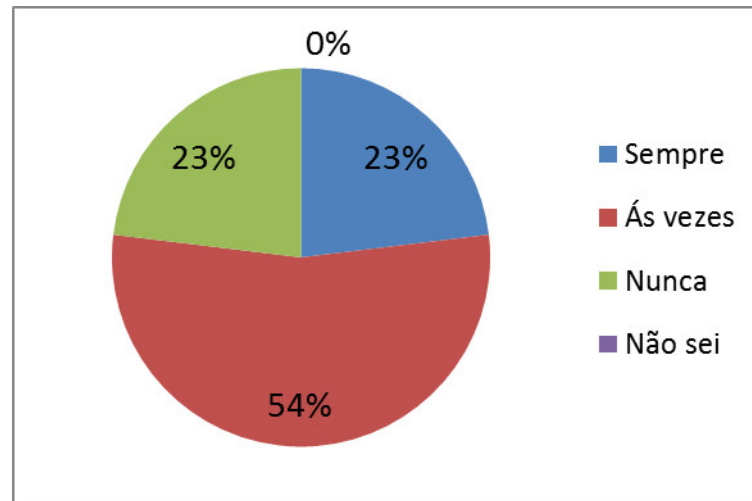


O gráfico 6, usando como base o estilo de liderança transacional (apela pelo interesse, ou seja, no sistema de recompensas), esta questão foi formulada para perceber quais os critérios que os líderes utilizam como impulsionador para estimular seus liderados, analisando que fatores são preponderantes para o estímulo, com 32% o bônus em dinheiro e o elogio/reconhecimento são os mais significativos para induzir os colaboradores a produzirem melhor, com 27% os respondentes acreditam que, o impulsiona os liderados a doarem e fazerem o máximo de si são as premiações, e com 9% apontaram a perspectiva de folga, relataram que a folga já faz parte da rotina, não promove tanto entusiasmo como os outros, a liderança por troca, é baseada na recompensa por execução de atividades, essa teoria funciona para motivar e estimular colaboradores que precisam de estímulo, no entanto não deve se tornar rotina. Neste gráfico, as colunas com maior grau de aceitação dos estímulos são os bônus em dinheiro e o reconhecimento.

O comportamento autoritário muito predominou em tempos passados, conheceremos agora o perfil dos respondentes quanto a esta questão.

10) Em que momento você percebe que é necessário impor sua autoridade?

**Gráfico 7** – Uso do autoritarismo

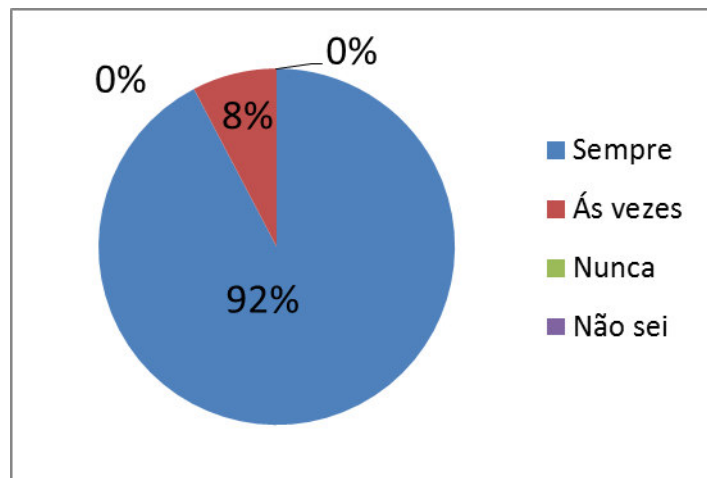


Como a maioria das respostas o gráfico 7, com 54% dos respondentes acreditam que o autoritarismo ainda é aplicado quando os mesmos precisam disciplinar e corrigir os desvios dos seus colaboradores, com 23% sempre usam a autoridade este é o tipo de líder que assume um papel de autoritário, com um comportamento rígido pela tradição, geralmente são aqueles mais antigos e com mais tempo na função, também com 23%, nunca utilizam o autoritarismo, e sim uma metodologia diferente, na compreensão e entendimento amigável, e ninguém 0% não sabia, o que pode observar que há vários estilos de líder nessa organização, ou comportamentos distintos, ora autoritários, ora democráticos e até mesmo o *laissez-faire* vai depender das circunstâncias, ou seja, da situação.

O *feedback* é um dos termos comumente usados no mundo das organizações, entre os líderes e liderados funciona como fator motivador ou desestimulador com base nessa ideia, e principalmente quando se trata do posicionamento de líderes, foi feita a seguinte pergunta:

11) Você aceita críticas e/ou sugestões vindas dos seus liderados?

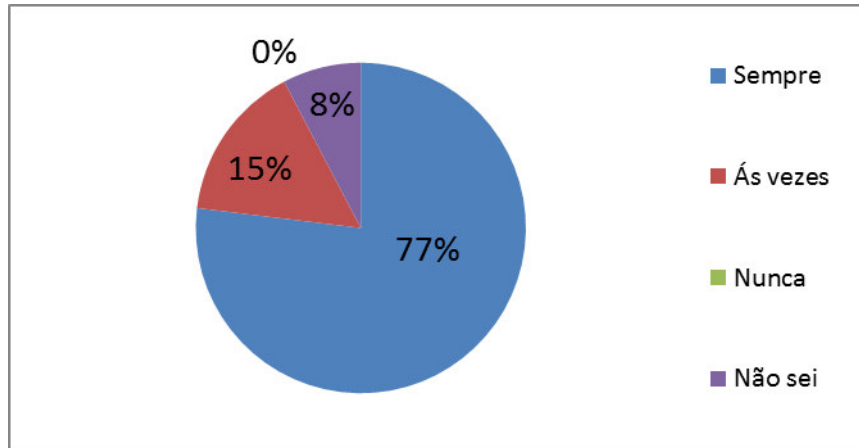
**Gráfico 8** – Aceitação de críticas e/ou sugestões



Com 92% os respondentes aceitam críticas e sugestões vindas dos seus subordinados, eles sempre tentam ser flexíveis nesta questão, com 8% com o mínimo de escolha, alguns admitiram que só às vezes, pois possuem certa resistência, o *feedback* tanto positivo como o negativo agrega valor dependendo no entanto, da maneira como ele é passado, para quem recebe é construtivo, um sinal de alerta e uma oportunidade de melhorar ou uma momento de elogio e reconhecimento, quando por sua vez ele for transmitido deve ser cuidadosamente analisado antes de ser aplicado, pois no contrário, gera desânimo e desestimula quem recebe, o *feedback* é um sinal de amadurecimento e flexibilidade quando empregado corretamente, dos respondentes não houve nenhuma rejeição por parte do *feedback*, de uma maneira ou de outra todos acreditam que é importante. A próxima indagação aplicada foi quanto ao gerenciamento de conflito.

12) Quando surge um problema com os integrantes da equipe que sejam questões pessoais e/ou profissionais, você auxilia na resolução?

**Gráfico 9** – Auxílio na resolução dos conflitos no grupo

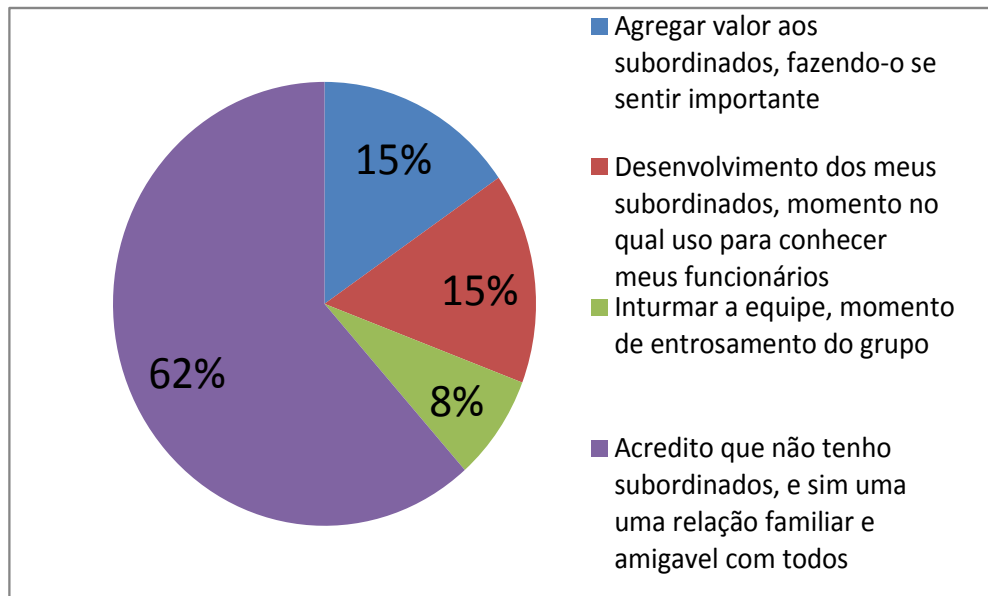


O gráfico 9, apresenta o comportamento do líder diante dos conflitos do grupo, com 77% sendo a maioria deles responderam que sempre ajudam a solucionar os conflitos existentes, pois acredita que este é o seu papel, com 15% às vezes auxilia na resolução dos problemas, um dos respondentes até complemento com o seguinte: *“Bom, deixo eles por si só resolverem suas questões até o momento que não gera problemas para o grupo, fico na retaguarda acompanhando o desenvolvimento”* e com 8% não sabiam, vai depender da situação, um dos modelos baseados no gerenciamento de conflito é o modelo *Vroom-Yetton*, na qual relata que através de indagações e questionamentos chegará a uma solução, com base em alternativas. E o que os líderes devem ter em mente é que as confrontações são inevitáveis na vida profissional segundo *Wiegerinck* (2008, p. 122). O que norteiam os grupos organizações é a vivência diária, muitos vão além do convívio naquele ambiente, partem para uma relação mais próxima, neste ponto faz-se interessante comentar acerca das interações sociais.



**13)** Em relação às interações sociais no ambiente de trabalho e/ou fora dele como: encontros, confraternizações, reuniões, comemorações entre outros que ganho mais relevante você acredita que estes eventos podem agregar na sua visão como gestor:

**Gráfico 10** – Percepção dos líderes quanto promover interação social do grupo



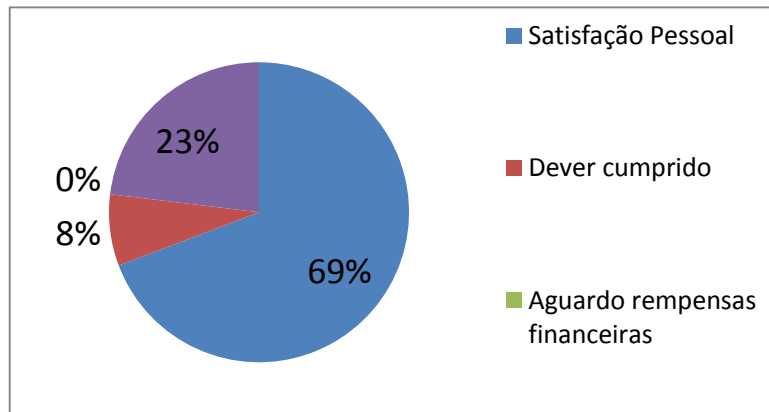
O gráfico 10, analisa o valor que os líderes dão quanto à interação social, que com a maioria de 62% acreditam e buscam nos encontros e eventos fora ou dentro do ambiente de trabalho um encontro de relação familiar, amigável, entrosamento, companheirismo, resultados que os mesmos acreditam serem essenciais: confiança, cumplicidade e a unidade, com 15%, os ganhos mais relevantes são: valor ao subordinado, fazendo-o se sentir importante e o momento de conhecer melhor seus funcionários, o resultado das comemorações.

Segundo Posner e Kouzes (2011, p. 101) aumentam o sentimento de pertencimento e de espírito de corpo, constrói o sendo de comunidades, momento na qual surgem oportunidades para troca de informações, relacionamentos. E por fim, com 8% percebem que, faz da turma mais entrosada, momento de correlacionarem uns com os outros de diferentes níveis.

No intuito de verificar o sentimento na execução das atividades, observa-se a questão abaixo:

**14)** Ao desempenhar/desenvolver uma atividade no alcance das metas, o que sente?

**Gráfico 11** – Sentimento de desempenho/desenvolvimento na atividade

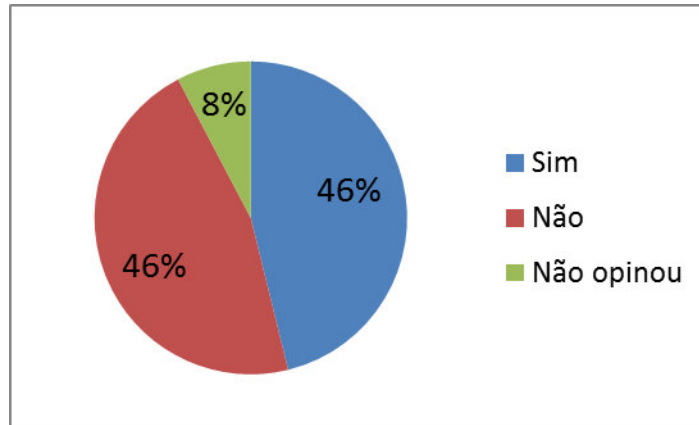


O líder como instrumento na conduta por pessoas, antes de tudo deve estar motivado a exercer a função, para assim influenciar e motivar seus seguidores, a pretensão deste requisito é perceber o que os mesmos sentem ao desempenharem suas tarefas, com 69%, os respondentes sentem satisfação pessoal, isso significa que, gostam e apreciam aquilo que fazem, com 23% esperam ser reconhecidos por aquilo que fizeram ou fazem, reconhecimento como, por exemplo, supervisão destaque do mês, modelo de líder exemplar, *email* de elogios e parabéns entre outros reconhecimentos, isso valoriza e motiva a dar continuidade.

Em seguida, os mesmos com 8%, tem o sentimento de dever cumprimento, atendem as expectativas, estão no rol dos que cumprem o seu papel e com 0% ninguém espera o retorno financeiro, pois de uma maneira ou de outro eles serão recompensados pelos seus feitos. Foi apresentado o grau de aceitação das críticas e sugestões pelos respondentes, no questionamento propõem o entendimento do *feedback*, veja:

15) Existe dificuldades na prática da comunicação aberta, *feedback* e transparência?

**Gráfico 12** – Prática do *feedback*



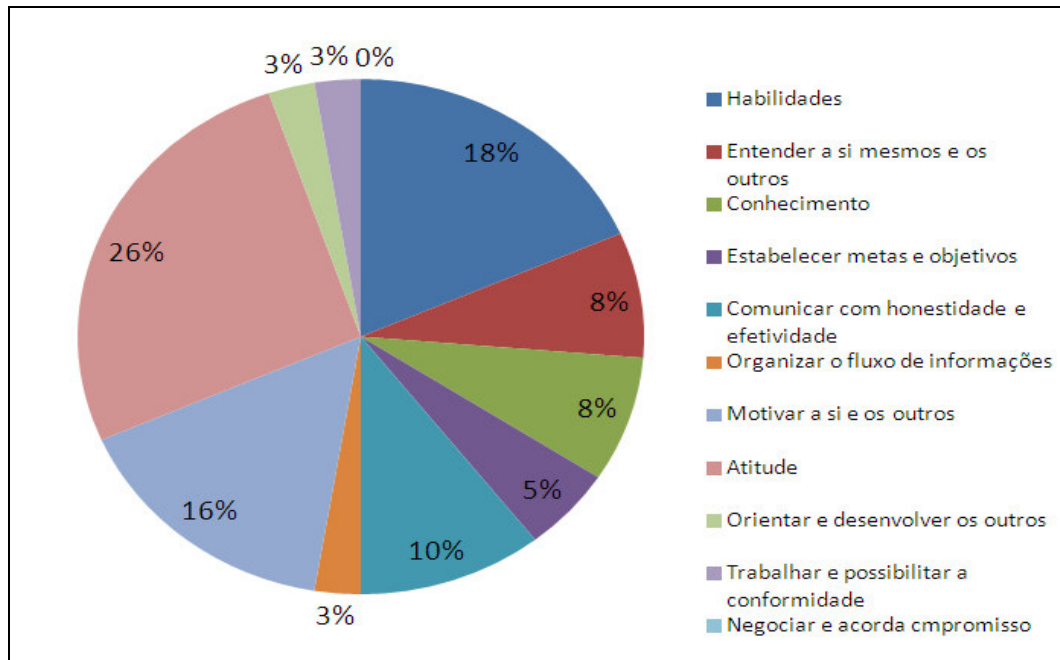
Cabe neste gráfico 12, observar como funciona a prática do *feedback*, se há dificuldade ou não, tendo nessa questão além da pergunta e um espaço para os respondentes fazerem comentários, praticamente a amostra está dividida ou seja, cerca de 46%, disseram que não sentem dificuldades em praticar o *feedback*, de acordo com o respondente: *o feedback é uma ferramenta utilizada diariamente sem preocupação para aplicação.*

Também relataram que há transparência na forma de aplicação, outro comentou acerca de passar o *feedback* na questão de melhorias e posição da turma, a respeito do cumprimento das metas entre outros comentários, com esse mesmo percentual de 46%, disseram que sentem dificuldade na prática diária do *feedback*, os principais motivos foram: quantidade de subordinados, outros por trabalharem em horário contrário a rotina do gestor.

Um dos respondentes disse que: *“o feedback ainda não entrou totalmente na minha rotina, essa prática requer muita disciplina do gestor”* e com (8%) não sabiam. O *feedback* dentro de um ambiente organizacional, principalmente no ato de liderar, deve ser usado como instrumento de atenção, quando o mesmo é bem empregado não agrega valor, no contrário gera insatisfação por parte daquele que recebe. A partir deste ponto levanta-se outra etapa da pesquisa relacionada às competências gerenciais:

16) Na avaliação por desempenho quanto aos seus colaboradores que competências você acredita que sejam relevantes, dentre as opções, selecione três?

**Gráfico 13** – Avaliação de desempenho e suas competências



As competências propostas por Quinn et al (2012, p.23-24) norteiam uma gama de características que formam os papéis gerenciais, nesta questão foram apresentadas algumas competências aos supervisores nas quais os mesmos deveriam escolher três dentre elas, com a maioria de 26% os respondentes acreditam que, a atitude é uma das competências mais relevantes na avaliação de desempenho, em seguida com 18% apontam para a habilidade, logo em sequência com 16%, motivar a si mesmos e aos outros é bem relevante, uma vez que, não podemos falar de liderança sem deixar de comentar a respeito da motivação, que possui um papel primordial para liderar pessoas e alcançar resultados e com 10% para a comunicação com honestidade e efetividade, a comunicação é uma das chaves para o sucesso, pois é o canal de informação, a mesma deve ser concisa, clara e acima de tudo verdadeira, em seguida com 8% os respondentes acreditam que um dos passos mais importantes é entender a si mesmo e os outros e o conhecimento, são estopim para começar a liderar.

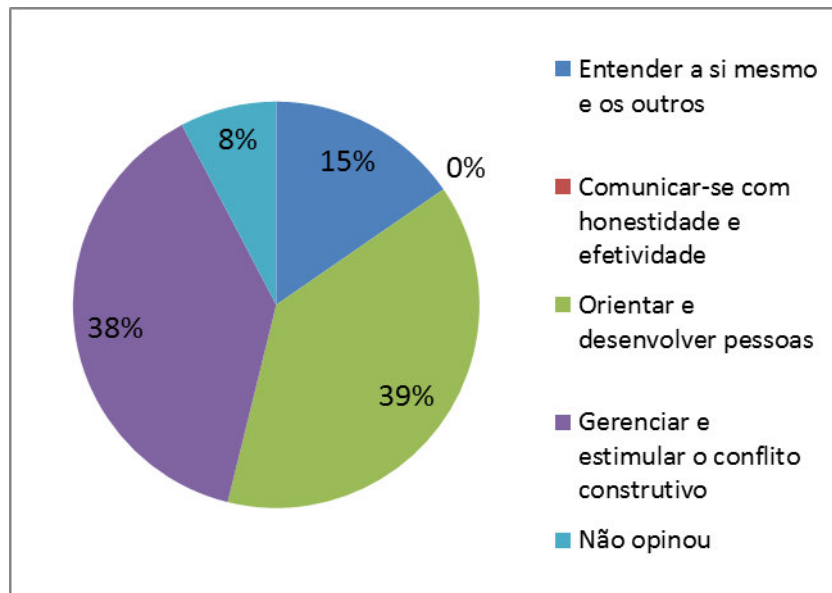
Primeiramente segundo Kouzes e Posner (2011, p. 31) é responder ao seguinte questionamento: Quem é você? É conhecer suas limitações e em que

ponto precisa melhorar, para aceitar e entender os outros, e antes de todos devem ser dotados de toda e qualquer informação, pois o líder é a fonte, onde todos se direcionaram a ele, e com 5% estabelecem metas e objetivos, é expor para os seus liderados os objetivos nos quais eles buscaram alcançar, com 3% escolheram orientar e desenvolver pessoas, também com 3% optou por trabalhar e desenvolver conformidade e com 3% organizar o fluxo das atividades e com 0% ninguém negociar e acorda compromisso.

Percepção do líder quanto às competências, segue abaixo:

### 17) Como você poderia ser mais eficiente?

**Gráfico 14** – Percepção quanto à eficiência



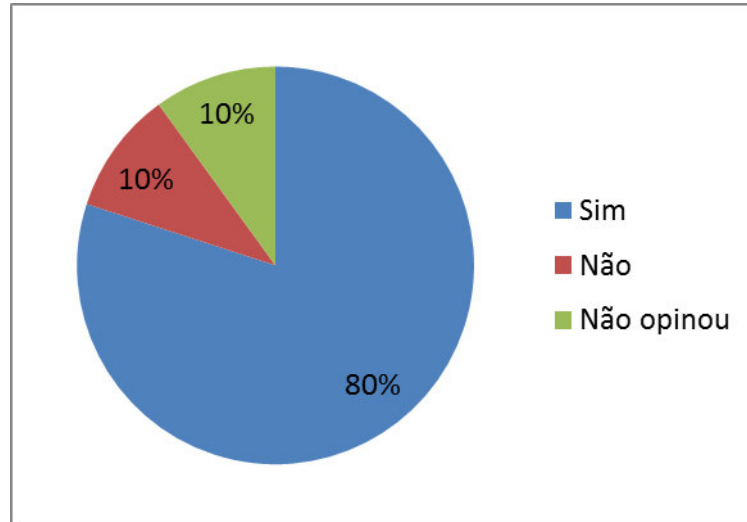
Bem similar ao gráfico anterior, este por sua vez, trata sobre competência para ser mais eficiente, com a maioria dos votos de 39%, os supervisores creem que para serem mais eficientes os mesmos tem que aprimorar o desenvolvimento e a orientação das pessoas, em seguida com 38% acredita que para melhor eficiência precisam aprender a gerenciar e estimular o conflito construtivo, as pessoas são distintas e, portanto com vários pensamentos e comportamentos.

Um dos principais problemas existentes nos grupos são as opiniões adversas, o desejo próprio, o gestor que domina tal competência elimina metade dos seus problemas de liderar resolvidos, e 15% acham que entender a si mesmo e os outros, é atingir a eficiência, pois conhecendo a si, ficara mais fácil aceitar as pessoas e conduzi-las e por fim com 8% não opinarão neste requisito, e ninguém com 0% apontam para a comunicação honesta e efetiva, para melhorar a eficiência,

é fato preponderante para melhorar a eficiência. E em seguida, a correlação quanto às competências e o trabalho:

**18) Você domina as competências necessárias para fazer seu trabalho?**

**Gráfico 15 – Relação das competências com o trabalho**



A pesquisa revela que 80% dos supervisores, ou seja, com a maior porcentagem, os entrevistados acreditam que possuem as competências necessárias, para fazerem seu trabalho, conforme citadas por eles e a mais conhecida que é o CHA (conhecimento, habilidade e atitude), um deles elencou que a principal competência de acordo com sua opinião é sempre motivar a equipe, outro apontou que o tempo de experiência lhe proporciona (conhecimento técnico) e isso facilita o cumprimento das atividades, e com 10% acham que não possuem as competências necessárias segundo eles, os principais motivos destacado por eles: novo na função de gestão e estão em processo de aprendizado e muitos não quiseram comentar.

Nota-se que os conjuntos de competências aqui exploradas, não se limitam a este assunto, as mesmas foram escolhidas para facilitar a compreensão e todas, sem exceção auxiliam na tomada de decisão. A liderança e a competência formam o que as organizações precisam de líderes preparados, capacitados e dispostos a enfrentarem desafios, a fim de atingirem os resultados.

Com o intuito de finalizar este estudo de caso, segue duas questões que apontam sobre o significado da liderança para os supervisores no âmbito dos valores e da motivação. Observe:

**19) Por que você lidera pessoas?**

Esta pergunta foi feita de forma aberta, para que os mesmos tivessem a liberdade de exporem seus sentimentos, cabe aqui destacar os textos escritos por eles:

- a. Muitos disseram que gostam de exercer a função de liderar, por satisfação pessoal, segundo comentário do respondente: “*As pessoas inspiram no que eu faço*”.
- b. Acreditam que ter o perfil de líderes é responsável;
- c. Vocação para gerenciar pessoas;
- d. Satisfação em desenvolver pessoas, comentário do respondente: “*É gratificante participar do desenvolvimento de um profissional, vê-los crescer*”;
- e. Gostam de desafios. *Foi uma escolha para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, acredita no desenvolver da equipe*”;
- f. Alguns não quiseram comentar.

Em especial, a última questão busca entender o que leva uma pessoa a ocupar o cargo de líder em uma grande empresa com tantas cobranças e desafios diários.

**20)** O que te motiva ser supervisor (líder) na Vale?

- a) O desafio em si, uma rotina atrativa;
- b) Interação com as pessoas;
- c) Possibilidade de crescimento, a dinâmica da empresa;
- d) Melhoria contínua em apresentar resultados e alcançar as metas;
- e) Por ser uma empresa de grande porte;
- f) Uma maior visibilidade do certo e do errado;
- g) Alguns não quiseram comentar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial desta pesquisa foi observar e conhecer as características pertinentes ao que compete à percepção do líder no ato de liderar, o desejo por tal questão, deu-se a partir das experiências ocorridas ao longo destes dois anos em que me encontro com estes profissionais que ocupam posição de liderança, acredito que, a admiração em ver o desenrolar diário dos mesmos com tantos desafios, vieram a instigar meus pensamentos. E umas das primeiras ideias foi tentar compreender o que eles fazem para conseguir orientar pessoas distintas e com tantos desejos contraditórios, como funciona essa ligação líder e liderado? O que envolve este universo? A partir disso, com esta monografia pude com mais ênfase ter o privilégio de usar a metodologia ou estudo de caso no ambiente prático e apresentar questionamentos/respostas que fossem satisfatórios para sanar estas indagações.

A priori pude perceber que, os líderes nesta organização, especificamente na gerência de manutenção e equipamento portuários na Vale S.A em São Luís do Maranhão, local na qual o trabalho foi desenvolvido, há uma predominância do sexo masculino tanto para os líderes quanto para os liderados, bem como o nível de formação voltado principalmente para a área técnica. O primeiro apontamento buscou conhecer o perfil em seguida a maneira de liderar e por fim duas perguntas a respeito do líder e da organização Vale S.A.

A partir desse momento com os dados coletados, seguem os pontos mais relevantes: No que se refere ao histórico profissional os líderes assumem grandes responsabilidades, isso porque o seu grau de subordinados pode chegar até 52 membros, possuindo vasto tempo de empresa chegando a 26 anos de Vale S.A e uma média de 5 anos na área de gestão, quanto a maneira de liderar existe uma relação interpessoal bem aceitável para o mundo contemporâneo, comprova-se isso através dos resultados obtidos que com 62%, os respondentes acreditam que a interação social, promove uma relação familiar, momento de lazer e descontração. Outros questionamentos merecem destaques quanto a sua forma de liderar, que com 23% dos resultados obtidos responderam que usam o autoritarismo no ato de liderar, isso transparece uma metodologia contraditória ao que se compete a liderar que é orientar, resolver conflitos de forma amigável, uma justificativa para essa resposta é que como se trata de um ambiente industrial com predominância



masculina isso é mais comum, no entanto, deve ser um ponto de atenção, pois de uma forma negativa compromete a imagem do líder ideal, que busca resultados na forma de influenciar.

Para conhecer os mecanismos, no ato de influenciar e motivar os seus liderados, foi proposto alguns valores na forma de recompensa (premiações, elogios/reconhecimento, dinheiro e folga) e com a maior porcentagem os mesmos optaram o que motiva a equipe em produzir melhor são as recompensas financeiras e elogio/reconhecimento, e outros pontos foram levados em consideração muitas questões que até se tornam tendenciosas, outras bem assertivas por parte dos respondentes, o objetivo foi alcançado e agora posso responder através da análise até então apresentada, que o líder tem um papel excepcional ante a equipe e a organização, o mesmo gerencia conflitos, entusiasma o desenvolvimento social, para isso deve estar preparado, capacitado e antes de tudo conhecer a si mesmo, ter postura, pois ele é exemplo e acima de tudo, a equipe vai refletir aquilo que ele é.

E quanto as competências, os mesmos apontaram que a mais relevante no que se refere a avaliação de desempenho é a atitude, e em atuarem com mais eficiência acreditam que precisam orientar pessoas e gerenciar conflitos construtivos, esses foram os mais escolhidos pelos supervisores. E a cerca de trabalhar na Vale no que tange a sentimentos, os mesmos mostraram satisfação e comprometimento com a organização. Poderia ir mais além, no entanto, para melhor compreensão do leitor encerro aqui esta análise deixando novas oportunidades a serem desenvolvidas, através do estudo dos liderados, um novo objeto.

E para fechar esse pensamento deixo aqui uma citação em que esse trabalho foi embasado de Posner e Kouzes (2011, p. 125) que para liderança não existem ferramentas ou técnicas, pois não são elas que ganham o respeito e o compromisso dos colaboradores [...] o que ganham respeito dos outros no final é saber se você é o que realmente diz então tudo está nas mãos do líder, este deve saber como utilizá-las, e antes de tudo responder: Quem é você?

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís Cesar G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo. Markron Books. 1994.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações, propositivas, sobre gestão, liderança e ética**. 10ª ed. São Paulo. 2011. Vozes.
- DINIZ, Patrícia A; VIEIRA, Adriane. O controle e o exercício de poder na gestão por competência: um olhar foucaultiano. In: HELAL, Diogo H; GARCIA, Fernando C; HONORIO, Luiz Carlos. **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. Curitiba. Juruá. 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo. Atlas, 2008.
- FERREIRA, Aurelio Buarque de O. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 3ª. Curitiba. Positivo, 2004.
- GALVEZ, José A. **Dicionário Yes: dicionário prático para o aprendizado da língua inglesa**. 2ª ed. São Paulo. Larousse. 2009.
- MARCONI, Maria de André; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar. A. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ªed. São Paulo, Atlas. 2006.
- McCOOL, Joseph Daniel. **Escolhendo Líderes: como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global por talentos**. São Paulo. Saraiva. 2010,
- PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, 2008.
- POSNER, Barry Z; KOUZES, James M.. **O que precisamos saber sobre liderança? verdades fundamentais sobre a natureza do líder**. São Paulo. Campus. 2011.

\_\_\_\_\_. **O coração da liderança**. São Paulo. Campus. 2012.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: abordagem de valores concorrentes na gestão. 5ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo. Pearson, 2009. p. 48-161.

SMITH, P. B e PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**: modelo de administração do evento. Trad. Roberto Coda e Cecília Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1988.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo. Saraiva. 2005.

VALE. Disponível em <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 06 jul. 2013.

VERGARA S.C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2007.

WIEGERINCK, Jan. **Gerência em sete passos**. São Paulo. Futura. 2008.

## APÊNDICE

## Apêndice A – Questionário

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES DA GANOG

Com o intuito de realizar um estudo de caso acerca do papel do líder no alcance de resultados, este questionário visa analisar o perfil dos gestores desta gerência. Tendo a finalidade puramente acadêmica, ao término da consolidação dos dados será disponibilizado aos respondentes o *feedback*.

1 Quanto a sua formação. Qual você possui?

- a) Ensino Médio
- b) Ensino Médio e Técnico
- c) Ensino Superior Incompleto
- d) Ensino Superior Completo
- e) Pós – Graduação em Andamento
- f) Pós – Graduação Concluída

2 Qual a sua idade?

- a) 20 a 25 anos
- b) 26 a 30 anos
- c) 31 a 35 anos
- d) 36 a 40 anos
- e) 41 a 45 anos
- f) Mais que 45 anos

3 Quanto tempo de empresa?

4 Quanto tempo na área de gestão?

5 Qual a quantidade de subordinados?

6 Qual seu horário de trabalho?

- a) 07:00 as 15:36
- b) 08:00 as 17:00
- c) 15:00 as 23:36
- d) 23:00 as 07:36

7 Ocupar um cargo de gestor em uma grande organização é um desafio. Que mecanismo você acredita que o auxilia no desempenho de um bom trabalho?

- a) O processo de qualificação é fundamental para o desenvolvimento da minha função.
- b) O tempo de experiência contribuiu significativamente para desenvolver um trabalho de qualidade contínuo.
- c) Habilidades de “berço” facilitam o desempenho na função.
- d) Entender o meu papel e vivenciar diariamente. Na dúvida buscar ajuda do meu líder imediato.

8 Você acredita que a boa conduta por parte dos líderes reflete no comportamento dos liderados?

- a) Sim, o líder em si, é o exemplo, se ele cumprir suas obrigações tem por direito cobrar dos seus subordinados e/ou os mesmos por livre vontade tendem a segui-lo como modelo.
- b) Às vezes, pois acredito que existem subordinados inflexíveis, que não se comprometem, e se fazem desentendidos por aqueles que os lideram.
- c) Não. Os subordinados quando apresentam comprometimento e dedicação agem por seus próprios impulsos e executam o seu trabalho da melhor maneira possível, sem precisar de um "espelho".
- d) Não sei. Por que vai depender do perfil do colaborador, é bem relativo.

9 Em qual momento você percebe que sua equipe se torna mais motivada em produzir melhor?

	Muito	Regular	Pouco	Nunca
Perspectivas de folga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bônus em dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premiações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogios e/ou reconhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Em que momento você percebe que é necessário impor sua autoridade?

- a) Sempre. Como líder preciso me impor diante da equipe, em todos os momentos.
- b) Às vezes. Quando tenho que disciplinar e corrigir os desvios dos meus colaboradores.
- c) Nunca. Tenho uma metodologia diferente, acredito que a compreensão e o entendimento amigável. É a melhor maneira de mostrar autoridade.
- d) Não sei. Acho que o autoritarismo fere a imagem de um líder de pessoas.

11 Você aceita críticas e/ou sugestões vindas dos seus liderados?

- a) Sempre. Escuto e procuro ser mais flexível ouvindo meus funcionários.
- b) Às vezes. Tenho certa resistência.
- c) Nunca. Já tenho minhas opiniões e ideias formadas.
- d) Não sei. Preciso melhorar nesse ponto, pois tenho certa dificuldade em aceitar opiniões.

12 Quando surge um problema com os integrantes da equipe que sejam questões pessoais e/ou profissionais, você auxilia na resolução.

- a) Sempre. Meu papel é esse, como líder facilitar, abrir "portas" e resolver conflitos.
- b) Às vezes. Deixo o empregado analisar os fatores, para que o mesmo tente resolver.
- c) Nunca. Por que quando se trata de conflitos pessoas não compete a mim solucionar.
- d) Não sei, vai depender da situação.

**13** Em relação às interações sociais no ambiente de trabalho e/ou fora dele como: encontros, confraternizações, reuniões, comemorações entre outros que ganho mais relevante você acredita que estes eventos podem agregar na sua visão como gestor?

a) Acredito que eventos como uma simples comemoração de aniversariante do mês agrega valor ao subordinado, fazendo-o se sentir importante e reconhecido pelos colegas, valorizado.

b) Usufruo dessa ferramenta para interação e desenvolvimento dos meus subordinados, momento no qual tento conhece-los melhor fora do ambiente de trabalho.

c) Vejo que nesses encontros consigo enturmar a equipe, momento de entrosamento por aqueles mais experientes e os menos experientes, os mais tímidos e com aqueles que apresentam menos poder de expressão.

d) Uso para associar e entender meus colaboradores, pois acredito que não só tenho subordinados, tenho uma relação familiar, amigável, pois convivemos mais com essas pessoas que com nossas famílias de verdade, por isso considero minha equipe como uma segunda família.

**14** Ao desempenhar / desenvolver uma atividade, no alcance das metas, o que sente?

a) Satisfação pessoal

b) Dever cumprido

c) Aguardo recompensas financeiras

d) Espero ser reconhecido por aquilo que fiz e/ou faço

**15** Existe dificuldades na pratica da comunicação aberta, feedback e transparência?

a) Sim

b) Não

Faça um comentário:

---



---



---



---

**16** Na avaliação por desempenho quanto aos seus colaboradores que competências você acredita que sejam relevantes, dentre as opções selecione três?

a) Habilidades

b) Entender a si mesmo e os outros

c) Conhecimento

d) Estabelecer metas e objetivos

e) Comunicar com honestidade e efetividade

f) Organizar o fluxo de informações

g) Motivar a si e os outros

h) Atitude

i) Orientar e desenvolver os outros

j) Trabalhar e possibilitar a conformidade

k) Negociar e acorda compromisso

**17** Como você poderia ser mais eficiente?

a) Entender a si mesmo e os outros

b) Comunicar-se com honestidade e efetividade

c) Orientar e desenvolver pessoas

---

18 Você domina as competências necessárias para fazer seu trabalho?

d) Gerenciar e estimular o conflito construtivo

a) Sim

b) Não

Faça um comentário:

---

---

---

---

19 Por que você lidera pessoas?

---

---

---

---

---

20 O que te motiva ser supervisor (líder) na Vale?

---

---

---

---

---