

**FIBRA – FACULDADE DO INSTITUTO BRASIL
INSTITUTO BRASIL DE CIÊNCIA TECNOLOGIA LTDA. – I.B.C.T.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDSON ANTONIO DA SILVA

**ATRIBUTOS DO LÍDER NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA TUBULAR
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA**

ANÁPOLIS - GO

2016

EDSON ANTONIO DA SILVA

**ATRIBUTOS DO LÍDER NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA TUBULAR
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de trabalho de Conclusão de Curso, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof^a. Esp. Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo

ANÁPOLIS - GO

2016

EDSON ANTONIO DA SILVA

**ATRIBUTOS DO LÍDER NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA TUBOLAR
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA**

AVALIADORES:

Prof^a. Esp. Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo - FIBRA
(Orientadora)

Prof. Esp. João Paulo Sabino - FIBRA

Prof. Mestre Jessé Silva de Araújo - FIBRA

ANÁPOLIS - GO

2016

Dedico esse trabalho a todos os líderes, que procuram realizar seu trabalho em uma perspectiva democrática, valorizando o que o outro tem pra contribuir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pelas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a minha amada família, em especial a minha esposa Larissa pelo incentivo.

Agradeço a equipe da FIBRA pelo profissionalismo, em especial a professora Esp. Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo, que é minha líder na redação desse trabalho.

EPÍGRAFE

Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mais fazer uma história nova.

Mahatma Gandhi.

RESUMO

Este trabalho foi elaborado à partir do tema 'Atributos do líder no processo de produção da empresa Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda'. A problematização que norteou a pesquisa pode ser compreendida por meio das seguintes questões: Qual o papel do líder nas organizações? Por que as ações de um líder não eficaz, influencia negativamente os funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda? Que ações devem ser realizadas pelo líder, visando influenciar positivamente os funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda, tendo em vista a garantia de qualidade e pontualidade no processo produtivo? Visando responder as essas questões foi delimitado o seguinte objetivo específico: Descrever como as ações do líder podem contribuir com o processo produtivo da empresa Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. Objetivos específicos: Definir líder e analisar seu papel nas organizações; Caracterizar os atributos de um líder no processo produtivo da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda; Refletir sobre o posicionamento dos funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda acerca da atuação do líder e sugerir possíveis melhorias. Foi realizada uma pesquisa de campo junto aos funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda, e também uma pesquisa bibliográfica, visando respaldar a análise dos dados empíricos. A amostra foi composta apenas pelos funcionários do setor de produção. A coleta dos dados foi realizada por meio da coleta de dados serão aplicados questionários compostos de perguntas abertas e fechadas, e a análise foi feita apresentando-se por meio de gráficos ou tabelas seguidos de análise reflexiva. Vislumbra-se que para ser motivador, inspirador, otimista, leal e justo, bem como de transmitir tais aspectos ao grupo, gerando confiança o líder precisa apresentar boa capacidade de comunicação.

Palavras Chave: Líder; Democrático; Autocrático; Situacional.

ABSTRACT

This paper was elaborated from the theme 'Attributes of the leader in the production process of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd.'. The problematization that guided the research can be understood through the following questions: What is the role of the leader in organizations? Why the actions of a leader not effective, negatively influences the employees of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd.? What actions should be taken by the leader, aiming to positively influence the employees of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd., with a view to ensuring quality and punctuality in the production process? In order to answer these questions, the following specific objective was defined: Describe how the actions of the leader can contribute to the productive process of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltda. Specific objectives: Define leader and analyze role in organizations; Characterize the attributes of a leader in the productive process of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd.; Reflect on the position of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd. employees regarding the leader's performance and suggest possible improvements. A field survey was carried out with the employees of Tubolar Industries e Commerce de Plastics Ltd., and also a bibliographical research, aiming to support the analysis of the empirical data. The sample consisted only of employees in the production sector. The data collection was performed through the collection of data will be applied questionnaires composed of open and closed questions, and the analysis was made by presenting graphs or tables followed by reflective analysis. It is glimpsed that to be motivating, inspiring, optimistic, loyal and fair, as well as transmitting such aspects to the group, generating confidence the leader needs to present good communication skills

Keywords: Leader; Democratic; Autocratic; Situational

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Comportamento do líder em relação à equipe | 16 |
| Figura 2 – Ecossistema de Liderança..... | 24 |
| Figura 3 – Principais aspectos relacionados ao líder..... | 33 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – comparativo dos três principais tipos de liderança..... | 30 |
|--|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - O líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos..... | 36 |
| Gráfico 2 - O líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas..... | 37 |
| Gráfico 3 - O líder não se importa em ferir os sentimentos da sua equipe, se for para corrigir erros ou falhas..... | 38 |
| Gráfico 4 - O líder é receptivo às sugestões e mudanças e, muitas vezes, as implementa..... | 38 |
| Gráfico 5 - O líder envolve seus funcionários nas decisões que afetam seus trabalhos..... | 39 |
| Gráfico 6 - O líder faz com que haja união e comunicação entre as pessoas do meu setor e de outros departamentos..... | 40 |
| Gráfico 7 - O líder explica os detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto complexo..... | 40 |
| Gráfico 8 - O líder faz com que os funcionários estejam sempre bem informados sobre o que acontece na empresa..... | 41 |
| Gráfico 9 - O líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso..... | 41 |
| Gráfico 10 - O líder dá orientações claras e objetivas a todos da equipe a respeito de seus trabalhos..... | 42 |
| Gráfico 11 - O líder explica adequadamente a todos da equipe o motivo das decisões que toma..... | 43 |
| Gráfico 12 - O líder faz os funcionários conhecerem as prioridades e objetivos da empresa..... | 43 |
| Gráfico 13 - O líder recompensa, vocês funcionários, pelo bom desempenho no cumprimento de tarefas e metas..... | 44 |
| Gráfico 14 - Quanto mais desafiadora for a tarefa, mais o líder gosta..... | 44 |
| Gráfico 15 - O líder dá <i>feedback</i> individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário..... | 45 |
| Gráfico 16 - O líder faz com que entre os membros da equipe, pontos de vista divergentes sejam debatidos antes de se tomar uma decisão..... | 46 |
| Gráfico 17 - O líder é avaliado por todos, como um bom líder; respeitado e considerado..... | 46 |
| Gráfico 18 - O líder trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos..... | 47 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 19 - Você sente que a empresa age eticamente nas suas decisões e busca incentivar melhorias..... | 47 |
| Gráfico 20 - Você sente que o líder avalia o seu trabalho de forma justa e se sente estimulado a querer mais de você mesmo..... | 48 |

LISTA DE SIGLAS

aC – Antes de Cristo

d.C – Depois de Cristo

Ltda – Sociedade Limitada

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 14 |
| CAPÍTULO I – LIDERANÇA | 16 |
| 1.1 Conceito de Líder | 16 |
| 1.2 Sobre a liderança: histórico do líder/liderança dentro da organização | 19 |
| CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO LÍDER | 26 |
| 2.1 Estilo de liderança e seu papel nas organizações | 26 |
| 2.2 O papel da liderança nas organizações | 30 |
| CAPÍTULO III – A EMPRESA TUBOLAR | 36 |
| 3.1 Histórico da empresa | 36 |
| 3.2 Posicionamento dos funcionários | 36 |
| 3.3 Análise dos dados | 36 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 49 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é liderança, delimitado à análise dos atributos do líder no processo de produção da empresa Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda.

A liderança constitui um importante tema a ser tratado nas empresas, visto que é elemento definidor do sucesso ou fracasso organizacional. Nesse contexto é importante que fique explícita a diferença entre líder e chefe. Este último, diferentemente do primeiro agrega a autoridade de ordenar e exigir que as ordens sejam obedecidas, considerando-se em muitos casos, superior aos outros elementos do grupo. O líder por sua vez é o sujeito que mostra rumos, influenciando o grupo não com ordens, mais por meio de sua conduta, que em geral é disciplinada, paciente, demonstrando compromisso, respeito e humanidade.

A problematização por meio da qual se norteou a pesquisa pode ser compreendida por meio das seguintes questões: Por que as ações de um líder não eficaz, influencia negativamente os funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda?

Em busca de resposta para essas questões foi delimitado o seguinte objetivo geral: Descrever como as ações do líder podem contribuir com o processo produtivo da empresa Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. Os objetivos específicos do estudo foram: Definir líder e analisar seu papel nas organizações; Caracterizar os atributos de um líder no processo produtivo da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda; Refletir sobre o posicionamento dos funcionários da Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda acerca da atuação do líder e sugerir possíveis melhorias.

O ambiente empresarial atual tem passado por mudanças consideráveis, que tem atingido todas as organizações, das mais simples às mais complexas. De acordo com Silva, Arbex (2012), tais instituições têm sido chamadas a procurar alternativas para se consolidar nesse mercado mais competitivo, destacando-se nesse contexto, o papel da figura do líder.

É relevante considerar que a empresa é permeada pelas relações sociais, que se estabelecem com base nos valores dos indivíduos, cada um com sua cultura. Esse conhecimento tem contribuído para uma maior valorização do elemento humano, que passa a ser concebido como o mais valioso patrimônio da

organização. Em síntese, ela se constitui do conjunto dos esforços de cada indivíduo visando o alcance de objetivos comuns (LIMA *et. al*, 2013).

No atual cenário empresarial há um crescente destaque para o papel da liderança na motivação e integração do grupo, e conseqüentemente para o maior sucesso da empresa. Tal sujeito e suas várias habilidades têm sido empregados no sentido de superar o desafio de direcionar o potencial humano visando atingir metas específicas (LIMA *et. al*, 2013).

Entende-se por líder o sujeito que ao mesmo tempo, desafia e inspira os colaboradores da empresa. Compete a ele, levar o público interno da empresa a pensar, sentir e desenvolver a autoconsciência. Nesse contexto pode-se conceber a liderança como sendo a arte de influenciar outras pessoas no sentido de se atingir objetivos coletivos. Assim, a liderança refere-se a condução do grupo de forma coesa, ou seja, como equipe (LIMA *et. al*, 2013).

O papel fundamental do líder como meio de aprendizagem na organização, é incentivar e acompanhar o desenvolvimento dos sujeitos que compõe a empresa, empregando para tanto, não apenas o discurso como o exemplo, estimulando troca de opiniões e promovendo a conciliação nos casos de divergência (BITENCOURT, 2014).

O estudo se fundamentou em duas modalidades de pesquisa. Em primeiro plano realizou-se uma pesquisa bibliográfica, à partir de livros e artigos científicos, por meio da qual analisou-se concepções de estudiosos sobre o tema. Foi realizada ainda, uma pesquisa de campo, que ocorreu na Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda, onde foram aplicados questionários compostos de perguntas fechadas com uma amostra de 10 (dez) colaboradores.

Para viabilizar uma efetiva compreensão do objeto em estudo, o trabalho foi organizado em três capítulos. O primeiro capítulo é dedicado a conceituar líder e análise o histórico da liderança no cenário organizacional. No segundo capítulo enfatiza-se os tipos de líder e os estilos de liderança. O terceiro capítulo é o momento em que se analisa a posição dos colaboradores da empresa campo acerca da liderança na rotina funcional da organização.

CAPÍTULO I – LIDERANÇA

Esse capítulo foi elaborado visando apresentar a definição de líder, fundamental para se compreender o papel exercido por esse indivíduo no âmbito organizacional. Também constitui objeto de análise do presente capítulo, um estudo sobre o histórico do líder e da liderança tendo em vista o meio empresarial.

1.1 Conceito de Líder e liderança

Considerando a relevância da definição do termo para outras compreensões que se seguem, esse tópico foi direcionado a explicitar comparativamente o conceito de líder à luz dos estudos realizados por alguns teóricos básicos.

O líder é o sujeito que aponta a direção, não deixando de estabelecer a disciplina como característica fundamental, assim como fomenta comportamentos como: paciência e tolerância, respeito e humildade.

Figura 01 – Comportamento do líder em relação a equipe



Trata-se de um termo inglês que faz referência ao guia, ou seja, ao sujeito que tem a faculdade de influenciar outros, por meio de palavras e principalmente comportamentos.

O líder efetivo é o que é capaz de exercer influências sobre os liderados, não empegando para tanto, qualquer tipo de coação, mais fundamentando sua prática em uma atitude pessoal cuja base é o carisma, sendo admirado, respeitado e até defendido. A principal função do líder é estabelecer a união entre os membros do grupo, tendo em vista objetivos comuns, o que pressupõe impreterivelmente, a motivação dos liderados, o que pressupõe o exercício de características e habilidades como: carisma, paciência, respeito e disciplina.

O que ter diz respeito aos atributos do líder, a saber: disciplina, humildade, comportamento, sinergia, respeito. O que fazer se trata da ação do líder sobre os liderados, destacando: treinamento, orientação, mobilização, motivação e também a cobrança, esta última que deve ser exercida com a máxima sabedoria possível.

É fundamental que o líder desenvolva disciplina para treinar, detendo para tanto, conhecimento técnico; a humildade está diretamente vinculada a capacidade de ouvir em detrimento do falar; a sinergia refere-se a ação simultânea de dois ou mais órgãos, setores ou componentes; o comprometimento exige que a meta básica seja o alcance dos objetivos da empresa.

Conforme já mencionado, a expressão liderança é proveniente do inglês, *leader* cuja tradução para a Língua Portuguesa é líder. Visando conceituar o termo liderança é necessário partir inicialmente, da concepção presente na Língua Portuguesa, à luz da qual a palavra significa “condição ou função de líder, capacidade de liderar, espírito de chefia”. Assim fica evidente compreender o que vem a ser o líder, que segundo o dicionário da Língua Portuguesa é o mesmo que “chefe”, assim como explicitar o significado da palavra liderar, que é de “dirigir ou guiar” (FERREIRA, 2010). Trata-se de um tema muito importante a ser analisado, implantado e desenvolvido nas organizações, visto que é elemento definidor do sucesso ou do fracasso da empresa.

A liderança é entendida como uma arte, que se direcionada ao comando de pessoas por meio de influências positivas que moldam pensamentos e comportamentos. Seu surgimento pode ocorrer naturalmente a partir do destaque de certas habilidades do sujeito, em especial a capacidade de influenciar pessoas,

contudo sua ascensão ao cargo de líder formaliza a liderança. Apesar de ser alto natural, a liderança pode ser desenvolvida sendo exercitada e aperfeiçoada.

Partindo dos significados enunciados anteriormente, tendo em vista o enfoque gramático, pode-se ampliar o conceito de liderança definindo-a como a habilidade de comandar pessoas, fazendo seguidores se tornarem adeptos da meta estabelecida e exercendo influências positivas sobre as pessoas, capaz de alterar dessa forma tanto o comportamento como a mentalidade das mesmas.

Maximiano (2011, p. 389) relata que:

Segundo Douglas McGregor a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder; (2) as atitudes, necessidade e outras características pessoais dos liderados; (3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

A liderança constitui um importante tema a ser tratado nas empresas, visto que é elemento definidor do sucesso ou fracasso organizacional. Nesse contexto é importante que fique explícita a diferença entre líder e chefe. Este último, diferentemente do primeiro agrega a autoridade de ordenar e exigir que as ordens sejam obedecidas, considerando-se em muitos casos, superior aos outros elementos do grupo. O líder por sua vez é o sujeito que mostra rumos, influenciando o grupo não com ordens, mais por meio de sua conduta, que em geral é disciplinada, paciente, demonstrando compromisso, respeito e humanidade.

Para Maximiano (2011) líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Conforme Montana e Charnov (2010, p. 243) o poder é a capacidade de influenciar subordinados e colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem-sucedido usa eficazmente o poder para influenciar os demais, e é importante que ele entenda as fontes e usos do poder para aprimorar o funcionamento da liderança.

Entendida como habilidade, a liderança pode ser naturalmente proveniente do sujeito, sendo observada no comportamento do sujeito quando apresenta a capacidade de comandar as pessoas sem nem mesmo ocupar o cargo

de líder, assim fala-se em liderança informal, que se distingue da formal, que está diretamente vinculada ao exercício de um cargo de autoridade. Concebida como comportamento a liderança pode ser aperfeiçoada, envolvendo em especial o desenvolvimento de aspectos inerentes à Inteligência Emocional como: carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente a capacidade de exercer influência e motivar outras pessoas.

A liderança encontra-se classificada na literatura em três grupos: autocrática – baseada no autoritarismo e na imposição das ideias; democrática – há o estímulo da participação de todos os componentes do grupo, sendo desta forma, fundamentalmente participativa; e liberal – onde liberdade e a confiança depositada no grupo não têm limites. Cada um desses tipos é definido por meio da forma como o sujeito conduz os liderados.

1.2 Sobre a liderança: histórico do líder/liderança dentro da organização

A origem da liderança está na ação do líder, e considerando que ao longo de sua história a humanidade teve líderes, pode-se inferir que a história da liderança coincide com a história humana.

No plano social e político o termo líder é empregado para referenciar o chefe ou condutor de um grupo, que transmite segurança, confiança e acima de tudo, lealdade. Contudo, temporal e geograficamente pode-se determinar como marco a Mesopotâmia a 4.000 aC, na qual tem-se início os primeiros vestígios do que viria a receber o nome liderança, decorrente da necessidade humana de viver em conjunto.

Ao longo da história da humanidade muitos líderes produziram conhecimento, geraram mudanças e deixaram um importante legado, que atualmente influencia várias áreas, entre as quais destaca-se a administração, como é o caso da invenção da escrita.

Durante grande parte da história o exercício da liderança este vinculada ao aspecto divino, embasada prevalentemente na submissão e obediência, o que muda apenas com o desenvolvimento da ideia de igualdade, ou seja, de que todos são iguais perante a lei, que teve seu ápice no Iluminismo.

O termo liderar é proveniente do inglês, sendo utilizada para destinar o ato de conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar. Ou seja, apresenta uma

variedade de significados, que produz na literatura atual falta de consenso no que tange ao significado da expressão. Ainda existem controvérsias que o determinante é a figura do líder, ou o valor simbólico que ele traz consigo, se a situação favorece a liderança ou se esta é determinada pelas características dos liderados.

A efetiva liderança pode ser percebida por meio da frase de Steve Jobs, exposta a seguir:

Minha paixão foi construir uma empresa duradoura, onde as pessoas se sentissem incentivadas a fabricar grandes produtos. tudo o mais era secundário. claro, foi ótimo ganhar dinheiro, porque era isso que nos permitia fazer grandes produtos. mas os produtos, não o lucro, eram a motivação (ISAACSON, 2014, p. 18).

A expressão liderar foi empregada pela primeira vez em 825 d.C. Mas comumente a origem da liderança é instituída ao meio militar à época da Primeira Guerra Mundial e em seguida da Segunda Guerra Mundial do qual passou gradativamente para o meio organizacional. A abordagem realizada tendo em vista a liderança nesse período ficou conhecida como abordagem da personalidade, dividida em dois períodos: o do grande homem, que vai até a primeira guerra e o período dos traços situado entre as duas grandes guerras até 1940.

Até 1916, ou seja, até a primeira grande guerra, período do grande homem o líder um sujeito mais capacitado que as outras pessoas, devido a sua habilidade de atrair seguidores por meio de particularidades pessoais como o carisma, demonstração de confiança, respeito e lealdade. O líder nesse período se associa mais à figura do herói que todos querem seguir. Nesse contexto os estudiosos consideravam que existiam elementos na história e na personalidade de pessoas que os levavam a serem líderes eficientes, podendo por de estudos, levar outras pessoas a imitá-los dando origem a novos líderes (LIMA; CARVALHO NETO, 2011).

O segundo período, temporalmente situado até 1940 foi palco de estudos consideraram os traços de liderança e as formas como os sujeitos atingiam posições de chefia, passando gradativamente para fatores relacionados do desenvolvimento da capacidade de liderança. No âmago dessas teorias estava o requisito de que o líder deveria deter características pessoais capazes de favorecer a atuação em cargo de liderança, diferenciando-o assim dos demais.

Entre os atributos fundamentais considerados no segundo período, ou seja, na fase da personalidade, está o carisma, considerado fundamental para o desenvolvimento da empatia com os liderados. A partir da década de 1940 surgiram estudos mais amplos acerca da liderança, relacionando-a não apenas com a capacidade do líder, considerando outros aspectos, em especial os ambientais, formados pelas situações nas quais os líderes atuam (LIMA; CARVALHO NETO, 2011).

No enfoque se se seguiu à década de 1940 passou-se a entender a constituição do líder tanto pelos seus traços pessoais, como pelas interações estabelecidas pelo sujeito com o meio que o cerca. Considera-se assim, que a constituição de um líder ocorre tanto pela sua carga genética como pela aprendizagem de novas habilidades, entre as quais destaca-se a de comunicação e a de tomada de decisão.

À partir de 1950 ocorreu um movimento do qual originou a abordagem comportamento, segundo a qual existem tipos de liderança e qual a adequação desses tipos à realidade organizacional. Essa abordagem em oposição a da personalidade, enfatiza que a liderança pode ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, por meio da alteração e adaptação de comportamentos.

Pode-se destacar de forma conclusiva que, os liderados observam o comportamento do líder sob dois enfoques, o primeiro é o relativo a tarefa, no qual insere-se a produção; e o enfoque das relações, cujo cerne é o indivíduo. Gradativamente essas teorias forma sendo empregada no meio empresarial por serem entendidas como ferramentas no desenvolvimento da liderança (FLEISHMAN 1953; HALPIN E WINER 1957 *apud* LIMA; CARVALHO NETO, 2011).

A partir da década de 1980 ficou claro que um líder eficaz é o que entende as forças e relações do meio em que está inserido junto com os liderados, adaptando suas habilidades ao cenário. Assim vale destacar que uma das mais importantes capacidades do líder é a de se adaptar.

A liderança relaciona-se diretamente à cultura e a crença do líder, bem como afeta e até modifica a cultura dos liderados, conforme se pode observar a seguir:

Para sentir o poder da liderança agindo, é aconselhável resgatar as verdades mais profundas, buscar as raízes, crenças e a cultura. Entender o que foi formado durante esses anos. Pergunte para você mesmo. Quais

foram os valores e crenças que construí até aqui? Como foi formado o meu caráter? O que preciso para dar o maior salto de todos? Imagine se o relógio da sua vida parasse em 24 horas. O que você faria nesse tempo? O que falaria e para quem? Que falta você faria? Essas provocações servem para exprimir as mais variadas essências humanas, mas não são suficientes para o total entendimento. Portanto, porque utilizá-las? Porque nenhum líder consegue liderar ninguém se antes não entender a si mesmo (PERACINI, 2013, p. 31).

Compete ao líder produzir um ambiente em que as pessoas sejam capazes de aprimorar e empregar suas potencialidade, motivando em relação a responsabilidade pela organização. Verifica-se assim, que o enfoque passa a ser multidimensional, considerando-se não apenas personalidade como comportamento.

Mais recente surgiu o conceito de liderança transformacional, entendida como um processo baseado na requisição do empenho dos trabalhadores tendo em vista a partilha de valores e visão. De forma simples pode-se destacar que a missão do líder é estar sempre surpreendendo seus liderados, levando-os a se motivarem a trabalhar com mais qualidade tendo em vista surpreenderem também os clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços de qualidade.

Liderar envolve primeiro se autoliderar e posteriormente liderar outros, conforme melhor exemplifica o fragmento destacado a seguir:

Aquele que busca uma liderança, busca outro, outro que não seja a si mesmo, busca alguém a se inspirar, alguém que satisfaça suas imperfeições, que complete o que falta, que sonhe junto, que busque ideais que estão acima daquilo que se é, que seja diferente, novo naquilo que já experimentou, está sempre atrás de um discurso melhor do que o seu, está cansado, insatisfeito por ter que martelar na mesma matéria todos os dias, de ter que viver escravo de si, da mesma coisa que se tornou (PERACINI, 2013, p. 38).

Entre os principais valores sob os quais o líder deve construir sua conduta estão o respeito e a simpatia, pois à medida que os trabalhadores são tratados com respeito e de forma educada eles tendem a se sentir mais motivados a dedicarem-se ao trabalho. No enfoque transformacional os líderes devem considerar individualmente a atenção às necessidades dos liderados, outra característica importante é o estímulo intelectual, por meio do emprega metodologias variadas pela levar os liderados a mudarem a maneira de pensar e enfrentar os problemas. Não menos relevante está a característica relativa a inspiração motivacional, que por sua vez se trata da aptidão de constituir uma visão e informa-la entusiasmadamente aos liderados, produzindo assim, uma efetiva inspiração (LIMA; CARVALHO NETO,

2011). Vale destacar a importância do carisma, uma característica fundamental do líder eficaz, por meio da qual se consolida a relação de confiança.

Para que um líder conduza a equipe ao sucesso, contribuindo para a produtividade e evolução da empresa é preciso que tenha as seguintes características: curiosidade, criatividade, capacidade de comunicação, caráter, coragem, convicção, carisma e principalmente ser competente.

Dentre as habilidades a serem desenvolvidas pelo líder está a persuasão, que deve ser entendida não como uma ação ruim, impositiva, mais como uma forma de atrair os funcionários rumo a um objetivo, conforme destacado a seguir:

Líderes/Empreendedores entendem que, na verdade, o único poder que eles podem usar para cultivar uma equipe de qualidade é o poder da persuasão. Persuasão significa *puxar* a corda, enquanto a liderança posicional significa *empurrar* a corda. E nós sabemos que não se pode empurrar uma corda. Se você quer *funcionários*, então aja como um chefe; se você quer *membros da equipe*, explique *por que* você faz o que faz. Se eles não fizerem o que você pedir, explique novamente. Várias vezes. Depois, se eles simplesmente continuarem a resistir, eles terão que trabalhar em outro lugar. Mas não lidere por meio de ameaças e do medo (RAMSEY, 2014, p. 26).

A curiosidade refere-se a querer saber, o que pressupõe ouvir as pessoas, visando obter conhecimentos que leve ao questionamento das próprias convicções. Ao apresentar a habilidade de ouvir, o líder não se mostra arrogante, não dando a impressão de que sabe tudo. A criatividade consiste em promover a inovação, fazer algo que seja efetivamente diferente, tendo em vista principalmente a geração de mudanças (SANTIAGO, 2013).

Destaca-se a capacidade de comunicar, estando fundamentada na verdade, porém sem deixar de usar a educação e a gentileza. O caráter diz respeito a saber distinguir o errado do certo, optando por este segundo adjetivo.

Ter coragem é diferente de ser presunçoso, mas sim um comportamento de argumentar e negociar. A convicção diz respeito um tipo de motivação, que vinculada ao instituto leva o sujeito a agir. O carisma por sua vez, é o aspecto mais relevante para um líder atrair as pessoas para segui-lo, inspirando-os. Entre todas as habilidades descritas até esse momento destaca-se a competência, que se trata de fazer o melhor, observando-se os padrões de qualidade.

A liderança apresenta-se como uma importante habilidade para definir o sucesso dos profissionais na carreira, assim como para definir o sucesso

organizacional. O fato de o líder conduzir os funcionários atua como um importante elemento garantidor da competitividade. Neste sentido evidencia-se que uma liderança pautada nos aspectos apresentados anteriormente eleva a produtividade, minimiza os conflitos e dinamiza os resultados (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015).

Apesar de a liderança sempre ter existido, conforme explicitam as abordagens sobre seu histórico, nas últimas duas décadas as organizações tem se empenhando mais em encontrar o líder ideal. Contudo é válido salientar que essa busca é complexa, visto que o alcance dos objetivos e o sucesso da empresa não pressupõem líderes perfeitos, mais uma sábia e coesa integração entre liderados e líderes, dando origem ao que Andrade (2012) denomina 'Ecossistema de Liderança', que se fundamenta em duas premissas básicas: 'o que ter' e 'o que fazer'.

No Ecossistema de Liderança as competências e habilidades são a energia que move as engrenagens de valores, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 2 – Ecossistema de Liderança



Fonte: Andrade (2012, p. 3).

A figura apresentada anteriormente explicita que a liderança não é algo isolado, mais um sistema composto por vários componentes, representados por engrenagens, que funcionam em simetria.

Na atualidade o exercício da liderança não só é mais exigido como é mais complexo. Em decorrência da concepção de organizações como sistemas vivos, cujo ecossistema se organiza em redes levou a uma maior difusão do conceito de liderança, estando presente em todos os âmbitos da organização e em certos casos, ultrapassando suas fronteiras.

O atual modelo de gestão estabelece um grande valor a liderança, estimulando seu surgimento e desenvolvimento. Vale ressaltar porém, que ela tem se tornado gradativamente mais complexa, de forma que o líder na atualidade deve apresentar capacidades relativas a diferentes modelos, devendo empregar sua inteligência, acadêmica e emocional na utilização de seus atributos.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO LÍDER

2.1 Estilos de liderança e seu papel nas organizações

Os tipos de líder estão diretamente ligados às características do grupo e ao tipo de comportamento do líder, vinculada a aspectos como democracia, autonomia, confiança.

Cada estilo de liderança influencia o desempenho dos funcionários de uma maneira e fala-se mais frequentemente em três tipos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática.

a) Liderança autocrática

Na liderança autocrática a autoridade fica centralizada nas mãos do líder ao qual compete a tomada de decisões, restando aos subordinados a obediência. Assim, é um estilo cuja ênfase é o líder, na qual os liderado não tem liberdade para fazer escolhas. As decisões são tomadas isoladamente e o foco da ação do líder é a tarefa.

“O líder autocrático é o que concentra as decisões e fixa suas ordens aos grupos, sendo que suas decisões são individuais; quanto mais ele pressiona sua equipe na execução de tarefas, mais ele atingirá resultados” (SILVA, 2014, p. 122).

Não oportuniza a real participação da equipe nos projetos e decisões, não valorizando competências, conhecimentos. Em geral promove uma cobrança excessiva. “Liderança autocrática é uma modalidade considerada autoritária em há por parte do líder a imposição das ideias e decisões, não valorizando a opinião do grupo” (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015, p. 77).

O perfil do líder autocrático é de um sujeito dominador, que ordena, exige obediência, sendo geralmente temido pelo grupo. Sua ação sobre os liderados gera tensão, frustração e até agressividade.

b) Liderança liberal

Na liderança liberal a liberdade dos funcionários é exacerbada, podendo ser exercida inclusive no processo de tomada de decisões, quer seja individuais ou

coletivas. Nesse estilo de liderança a ênfase é o grupo, sendo o líder desprovido de firmeza em suas ações, atuando em geral de forma invasiva.

Liderança Liberal é “caracterizada pela liberdade total e plena do grupo, no qual o líder deposita considerável confiança, delegando as decisões aos sujeitos e reduzindo consideravelmente o seu nível de participação” (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015, p. 77).

Em geral os grupos liderados de forma liberal não apresentam rendimento satisfatório em relação a quantidade e a qualidade, apresentando entre outros, os seguintes comportamentos: individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade, ausência de respeito.

“O líder liberal é aquele que delega todas as decisões, deixando o grupo à vontade e sem regras para executar suas tarefas; é um líder tolerante e não pressiona a equipe” (SILVA, 2014, p. 122).

Nesse tipo de liderança os colaboradores exercem suas funções sem interferências do líder, sendo os próprios responsáveis pelo gerenciamento do trabalho realizado.

Trata-se de uma modalidade de liderança que requer muito cuidado para que não falte condução aos colaboradores e desta forma ocorram problemas capazes de prejudicar o andamento da empresa.

c) Liderança democrática

Nesse estilo de liderança o líder apresenta boa capacidade de interagir com a equipe e com os funcionários de forma individual; atua encorajando e fortalecendo as pessoas, em especial para a participação; não prioriza o trabalho em detrimento do grupo.

O principal aspecto inerente à liderança democrática é o respeito a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, havendo assim uma abertura de espaço para o diálogo, da qual provém os feedbacks, que favorecem a solução de problemas. É fundamental que o líder nessa modalidade seja capaz de manter o equilíbrio, não perdendo o controle e a objetividade.

Liderança Democrática, “é aquela que ocorre por meio de estímulos ao grupo proveniente da ação do líder, sendo desta forma, fundamentalmente

participativa. Nesse tipo de as decisões ocorrem tendo como base a participação do grupo de forma coletiva” (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015, p. 78).

O líder democrático age como um sujeito facilitador, orientando o grupo para que os integrantes sejam capazes de ter bem definidos os problemas e as possíveis soluções. Em relação às atividades ele atua coordenando e em detrimento de ordens ele sugere ideias.

“Democrático é aquele que dirige a equipe no método participativo, o grupo compartilha e participa de todas as tomadas de decisões” (SILVA, 2014, p. 122).

Em relação aos resultados da liderança democrática sobre o grupo é válido destacar que há satisfação em nível de quantidade e qualidade, o que gera um efetivo clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento dos sujeitos, sendo carismático. “O líder carismático seria aquele percebido pelo seguidor como tendo algumas capacidades heroicas ou extraordinárias” (FONSECA; PORTO, 2015, p. 294).

Pode-se entender que a liderança democrática é mais compatível com a administração participativa; a estratégia de interdependência. Contudo é válido salientar que o estilo de liderança pode ser escolhido em fase da tarefa a ser executada; das pessoas a serem lideradas; da situação em que a liderança deve ocorrer, dando origem assim, ao conceito de liderança situacional.

De forma menos prevalente a literatura fala ainda, nos seguintes tipos de líder: exigente, visionário, *coach*, paternalista, técnica e transformacional.

a) Líder exigente

Entende-se por líder exigente aquele que ao observar todos os detalhes quer que os funcionários atinjam níveis próximos à perfeição. Em geral é crítico e perfeccionista.

b) Visionário

O líder visionário é o que apesar de não apresentar, traz consigo um senso de oportunidade, sendo empreendedor, antecipando ocorrências. Esse tipo de líder apresenta uma intensa disposição para correr riscos, apesar de amparar suas

decisões em pesquisas e análises sólidas. Entende que os colaboradores são o meio mais relevante para se atingir os resultados esperados.

c) Líder *Coach*

Denomina-se líder *Coach* o que antes de delegar as funções, realizada a identificação das capacidades dos sujeitos, alocando-os de forma a dinamizar suas potencialidades. O líder nessa modalidade cria um ambiente colaborativo e empreendedor que favorece a evolução dos sujeitos. Assim, o aspecto mais relevante é o estímulo das competências.

O *Coaching* é um modelo de liderança baseado na aprendizagem. É o mais atual e eficiente processo de liderança, que permite desenvolvimento das habilidades, reconhecimento do potencial e capacidade de tomada de decisão, além do domínio de lidar com conflitos internos (SILVA; SABOYA, 2014, p. 2).

A expressão *coaching* está diretamente ligada a definição de processo, que se refere ao desenvolvimento de pessoas com base no respeito.

d) Paternalista

Nesse tipo de liderança a relação entre líder e liderados se assemelha a relação entre pai e filho, tendo a fortalecer as relações interpessoais em um patamar distinto do profissionalismo, podendo acarretar prejuízos para a empresa.

e) Liderança técnica

É exercida pelo sujeito que apresenta um elevado nível de conhecimento técnico e científico.

f) Liderança transformacional

Diz-se transformacional o tipo de liderança que está diretamente vinculada a inovação, caracterizando-se pela elevada motivação entre os componentes do grupo.

A liderança transformacional ser apontada como uma das mais influentes teorias contemporâneas de liderança, bem como pela afinidade que o tema exibe com a inovação. É caracterizada por uma forte carga de motivação e aproximação entre líderes e liderados (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015, p. 775).

Cada estilo de liderança é o reflexo da combinação de comportamentos relativos a tarefas, que diz respeito a definição das funções dos membros do grupo; e comportamento nos relacionamentos, que se refere as relações pessoais entre si e com os demais componentes do grupo (BRUNO, 2013).

Para que o líder seja considerado eficaz é fundamental que saiba adequar seu estilo de liderança à situação em que atua, tendo em vista as particularidades do grupo, o que requer uma efetiva correlação entre situação, maturidade ou prontidão do liderado.

2.2 O papel da liderança nas organizações

Pode-se afirmar que há várias teorias e formas de liderança, assim como uma diversidade de perfis de líderes, o que possibilita concluir que o bom líder é aquele que acima de tudo tem carisma e integridade, que sabe ouvir e motivar os liderados, que não só compartilha experiências como é sábio na tomada de decisões. Nessa perspectiva o líder ideal é o que conquista o respeito dos colaboradores, ensinando, delegando, acompanhando, inspirando e mobilizando os profissionais conforme o caso prático.

Quadro 01 – comparativo dos três principais tipos de liderança

| LIDERANÇA AUTOCRÁTICA | LIDERANÇA LIBERAL | LIDERANÇA DEMOCRÁTICA |
|---|--|--|
| Poder é centralizado Tudo e todos são controlados pelo líder. | Omissão do líder. Ausência de intervenção nas ações dos funcionários. | Tomada de decisões em conjunto (líder e liderados). Os funcionários são ouvidos. |

Fonte: O autor

O desafio que se impõe ao gestor na atualidade reside em saber o momento e a circunstância correta para aplicar cada estilo de liderança, visto que pode ordenar o cumprimento de instruções, ao mesmo tempo sugerir a realização de certas tarefas e até ouvir sugestões acerca de determinados fatos.

Montana e Charnov (2010) relatam que a abordagem de liderança mais conhecida e utilizada não reflete a complexidade de um verdadeiro modelo contingencial, mas usa a abordagem comportamental da eficácia da liderança. Essa adaptação popular da abordagem comportamental é chamada de grade gerencial. A liderança vincula-se diretamente a motivação, visto que para ser seguido pelo grupo o líder deve motivá-lo.

Um bom líder conquista os funcionários pelo exemplo, pois entre as palavras e as atitudes, essas últimas são mais inspiradoras. Neste sentido, a liderança de excelência é aquela que se manifesta por meio do exemplo, despertando e inspirando os outros. As atitudes dos líderes geram como reflexo as atitudes dos liderados.

Pode-se destacar o principal papel a ser exercido pelo líder por meio do fragmento exposto a seguir:

A tarefa do Líder/Empreendedor é inserir paixão e pessoas movidas pela paixão nos processos e resultados da organização. Há diversos grandes líderes nas empresas norte-americanas hoje em dia, e há também muitas empresas grandes, com o capital aberto na bolsa de valores, que contratam líderes que têm talento, mas não paixão (RAMSEY, 2014, p. 26).

Entre os requisitos para atuar com base na liderança destaca-se conhecer o melhor possível os profissionais com os quais se lida, procurando-se assim, evitar conflitos e elevar o nível de motivação, gerando assim, um maior compromisso. Assim, evidencia-se o valor da comunicação, que deve ser objetiva e clara.

O cenário empresarial mundial, e mais especificamente o brasileiro, que interessa mais imediatamente a esse estudo tem se tornado cada dia mais competitivo, visto que diante da globalização há o crescimento da concorrência, o aumento da exigência dos consumidores e a inferência financeira entre os países. Nesse contexto as empresa que pretendem se estabilizar no mercado devem procurar estratégias para ampliar sua participação no mercado, o que depende de forma direta da participação dos líderes.

Entende-se na atualidade que a liderança é aspecto fundamental na estrutura da empresa e definidor do desempenho das organizações, impreterível para o sucesso das mesmas.

O momento atual é o produto de grandes transformações, que na verdade ainda encontram-se em processo e podem definir diferentes características para o futuro. Sob esse paradigma as empresas brasileiras são mais democráticas, inovadoras e comprometidas com boas práticas de relacionamento e responsabilidade social, o que gera a necessidade de cada uma encontrar aspectos para se diferenciar no mercado, destacando-se nessa vertente, a liderança. Esse cenário faz com a tarefa dos líderes atualmente seja algo difícil.

O que torna mais difícil a atuação do líder na atualidade é encontrar profissionais adequados, compatíveis com a ideologia da empresa, para que possam ser devidamente motivados para o sucesso próprio e da organização. Uma vez encontrados esses profissionais devem receber poderes para atuar produtivamente em relação às mudanças que ocorrem continuamente. No mesmo âmbito é fundamental que o engajamento do grupo no âmbito da organização seja devidamente estimulado (LARA, 2012).

As rápidas mudanças por que tem passado o mundo nos últimos vinte anos impõem aos profissionais a necessidade de saber lidar com a adversidade, devendo para tanto, empregar uma variedade de habilidades. Pela existência desse problema as empresa tem procurado desenvolver a liderança, por meio da qual espera levar os sujeitos a serem capazes de lidar com os desafios (GOES; LOPES FILHO, 2013).

É essencial que o líder seja um formador de pessoas, produzindo e disseminando conhecimento, assim como mostrando oportunidades para os liderados, visando leva-los a se submeter aos serviços necessários à consecução dos objetivos da empresa. Para ser seguido, o líder deve ser admirado, deve ser capaz de conquistar a confiança dos colaboradores.

Cultura e liderança estão estreitamente ligadas, pois os líderes oportunizam meios para que a cultura se desenvolva e determinadas normas de comportamento se consolidem. Dependendo da forma como os líderes direcionam suas atenções, de suas reações nos momentos críticos eles estabelecem novas normas culturais, disseminando desta forma as características da cultura organizacional (BARRETO, *et. al.* 2013).

Figura 03 – Principais aspectos relacionados ao líder



Fonte: <http://www.apoenarh.com.br/programas-e-treinamentos/escola-de-lideranca>

Para que a cultura seja articulada conforme as mudanças que afetam a organização, é necessário que os líderes estejam atentos ao conservadorismo manifestado por meio de crenças, rituais e mitos que podem servir de entrave para a organização. Compete ao líder, saber alterar pontos da cultura ajustando-os às direções instituídas pela empresa e seus objetivos.

O estilo do líder está diretamente vinculado aos seus valores, visto que não são aspectos dissociáveis, pois o estilo do líder é influenciado pelas seguintes forças: o sistema de valores, confiança nos colaboradores, percepções pessoais e segurança nos momentos de incerteza. Tais considerações permite ressaltar que a compreensão efetiva da liderança envolve compreender aspectos pessoais, interpessoais, gerenciais e organizacionais em conjunto e nunca isoladamente (BRUNO, 2013).

Vale ressaltar mais uma vez que em geral as decisões humanas e consequentemente dos líderes são tomadas em face do perfil de valores que detém. Esta afirmativa também subsidia o fato de que os líderes devem conceber cada

colaborador com um indivíduo único, sabendo gerir cada um de uma forma diferenciada.

Os líderes na atualidade, se concebidos com os líderes do futuro devem desenvolver a influência responsável; conduzir o grupo de forma centrada nos objetivos, que devem ser visualizados em uma perspectiva coletiva; ter coerência e fecundidade.

Por serem os identificadores e disseminadores de valores coletivos os líderes são entendidos como o principal instrumental no âmbito organizacional. Diante dessa consideração devem ser modeladores e defensores de uma cultura centrada no desempenho. São eles os responsáveis por moverem as equipes tendo em vista objetivos comuns.

A liderança é um fator concebido como vantagem competitiva, tanto no presente como no futuro, o que faz com que seja atribuído ao líder o papel de desenvolver uma visão compatível com a realidade e as necessidades da empresa, delegando poder aos liderados, confiando no desempenho dos colaboradores dando-lhes autonomia para implementar uma visão de sucesso, da qual todos são autores (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

A existência da liderança, mais especificamente sua exigência está diretamente relacionada com a existência do grupo, e neste é importante que todos os integrantes desenvolvam a competência da liderança, o que pode ocorrer por meio do exemplo e da condução do líder.

Uma vez instituída e disseminada a liderança atua como elemento impulsionador do grupo rumo aos objetivos que passam a ser de todos e não apenas da empresa. Para tanto, é fundamental que os líderes orientem e deem assistência à equipe, tendo em vista não apenas o sucesso da empresa, mais o desenvolvimento das pessoas, a elevação da autoestima do grupo, pois todos esses aspectos compõem a excelência empresarial. Bons líderes atuam com base em filosofias que se fundamentam no aumento da motivação do grupo (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Não existe manual de instruções para ensinar a ser líder, não existe norma inflexível para liderar pessoas, pois cada situação exigirá uma postura, vinculando-se assim a importante capacidade humana do discernimento, que aponta ao líder qual o estilo compatível com determinada circunstância (FELIX, 2012).

Contudo, apesar de não existir uma receita pronta entende-se que um líder eficaz deve ser dotado entre outras das seguintes qualidades: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura e bom relacionamento com os liderados. É de grande relevância evitar conflitos e caso esses venham a surgir, saber solucioná-los da forma mais harmônica possível. É válido ressaltar que assim como o líder influencia os liderados, estes influenciam aquele.

Uma atitude fundamental para o líder é, que saiba olhar para si mesmo, ou seja, avaliar sua conduta, procurando ter um comportamento compatível com suas palavras. Coragem ocupa um patamar de destaque na atuação do líder, pois sua influência deve ser exercida sobre pessoas que sabem o que e como querem, que se vêem diariamente diante dos seus sonhos e escolhas.

A liderança sob o enfoque em análise é um processo contínuo e interminável, visto que o conhecimento nunca está pronto, acabado, pois como o mundo muda, novas descobertas acontecem, e é necessário se atualizar e levar os liderados a terem consciência dessa necessidade. Assim, não se pode parar de aprender.

CAPÍTULO III – A EMPRESA TUBOLAR

3.1 Histórico da empresa

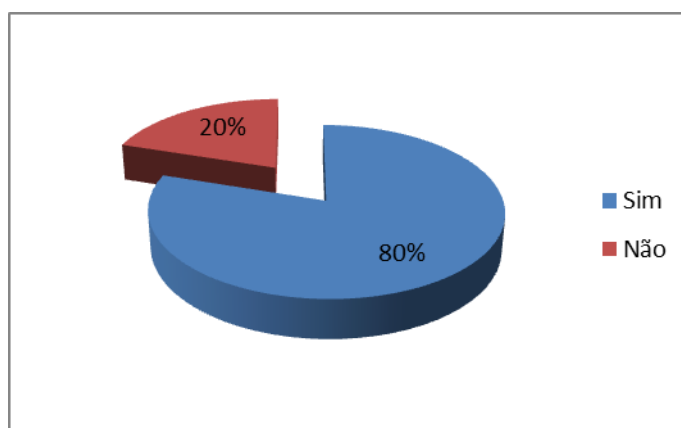
A Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda é uma empresa nacional, sem participação estrangeira, localizada na cidade de Anápolis-Goiás, que atua no setor industrial de um grande *mix* de produtos de plásticos. O objetivo fundamental da empresa é agregar valor para os colaboradores, assim como buscar a consolidação da empresa no seu nicho de atuação. Diante dessa meta, a organização atua no sentido de aprimorar os procedimentos que geram qualidade para os produtos e serviços, aspectos diretamente relacionados com a satisfação dos clientes, aos quais busca-se fidelizar. Diante dessa realidade a empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

3.2 Posicionamento dos funcionários

O posicionamento dos funcionários foi mensurado por meio da aplicação de questionário composto por 20 (vinte) questões objetivas, conforme anexo II.

3.3 Análise dos dados

Gráfico 01 - O líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos

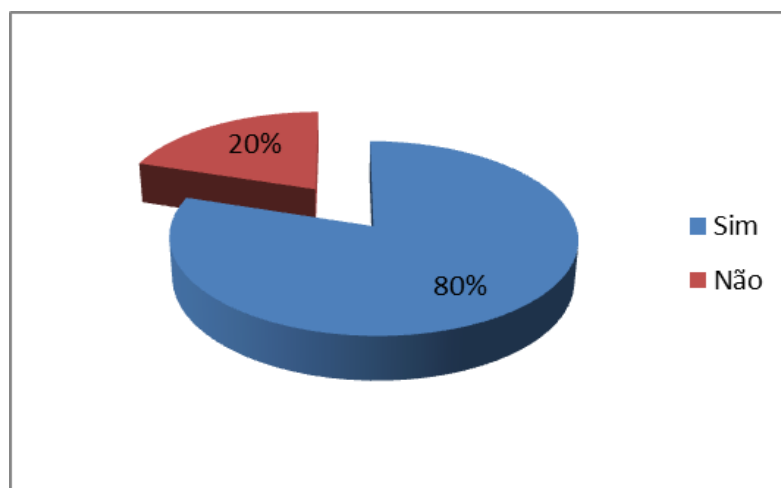


Fonte: O autor (2016)

Entre os participantes da pesquisa 80% destaca que o líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos, e 20% negam tal realidade.

Os dados apresentados no gráfico 1 comprova a argumentação de Goes e Lopes Filho (2013) de que o líder deve saber lidar com várias situações, o que envolve a capacidade de orientar os funcionários da empresa tendo em vista os objetivos da empresa. Apesar de os líderes terem que apresentar várias habilidades, denotando assim, a capacidade de agir em situações diferentes, deve investir no apoio aos colaboradores.

Gráfico 02 - O líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas.



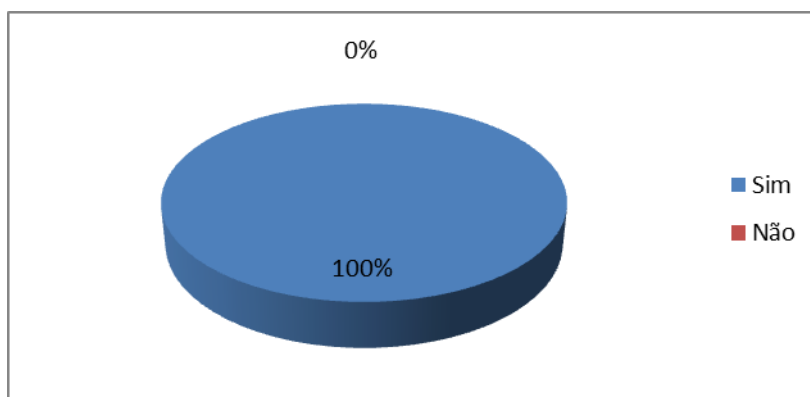
Fonte: O autor (2016)

Pode-se observar por meio do gráfico acima que 80% do público participante da pesquisa afirma que o líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas, e 20% nega tal afirmativa.

Retomando as considerações de Bruno (2013) de que a liderança compreende aspectos pessoais, interpessoais, gerenciais e organizações, o líder deve estar apto a motivar os colaboradores, o que demanda elogiar os acertos e orientar tendo em vista futuras melhorias.

É importante destacar, complementando as análises feitas anteriormente, os colaboradores devem estar devidamente motivados, para que sua motivação reflita no ambiente de trabalho, desenvolvendo suas atividades como desempenho de qualidade. Assim sendo, entende-se que reconhecer a capacidade dos colaboradores e elogiar os acertos, é um aspecto diretamente ligado a motivação. Para que motivem os liderados os líderes devem estar motivados.

Gráfico 03 - O líder não se importa em ferir os sentimentos da sua equipe, se for para corrigir erros ou falhas.

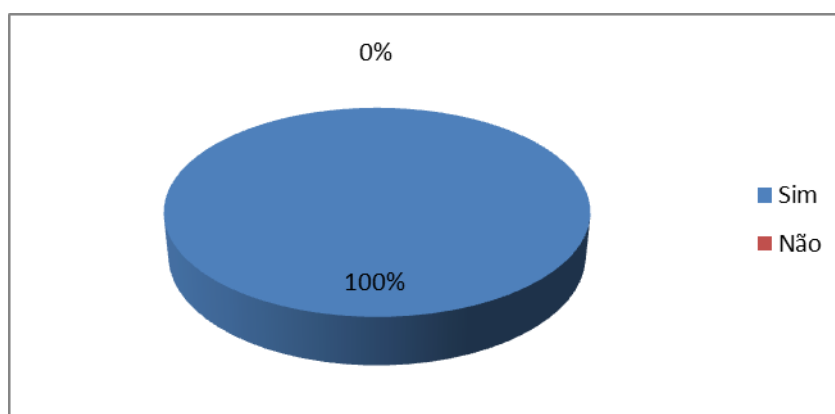


Fonte: O autor (2016)

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o líder não se importa em ferir os sentimentos da sua equipe, se for para corrigir erros ou falhas.

De acordo com Silva (2014) uma abordagem eficiente de liderança é a situacional, por meio da qual o líder deve ser capaz de discernir o momento adequado para se posicionar de diferentes formas, sendo democrático quando necessário e também autocrático quando a realidade assim exigir.

Gráfico 04 - O líder é receptivo às sugestões e mudanças e, muitas vezes, as implementa.



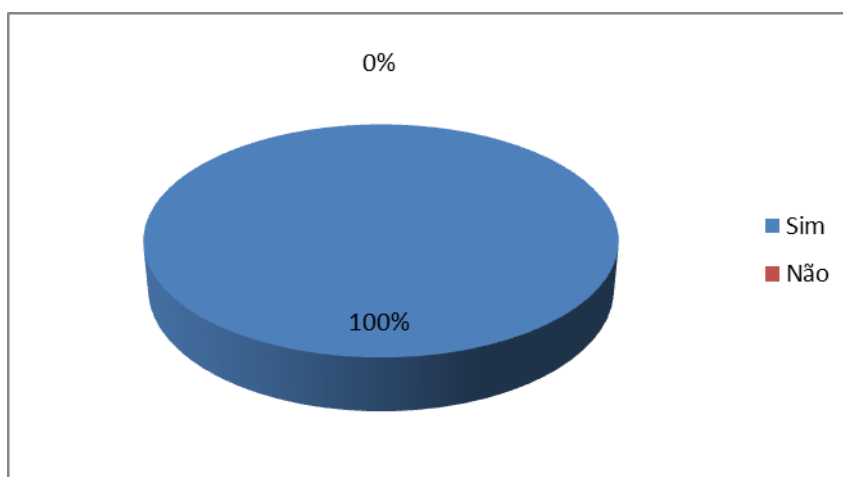
Fonte: O autor (2016)

Unanimidade também é apresentada em afirmarem que o líder é receptivo às sugestões e mudanças e, muitas vezes, as implementa.

Com base nas análises feitas por Barreto (2013) os líderes devem direcionar suas atenções às opiniões dos colaboradores, valorizando assim a bagagem cultural deles e concomitantemente estabelecendo um novo modelo cultural.

Considerando que o trabalho coletivo gera benefícios para a empresa, pois os colaboradores são criadores, e considerando que podem dar sugestões capazes de contribuir para o aprimoramento da empresa, devem ser inseridos no processo decisório, conforme aponta o gráfico acima.

Gráfico 05 - O líder envolve seus funcionários nas decisões que afetam seus trabalhos

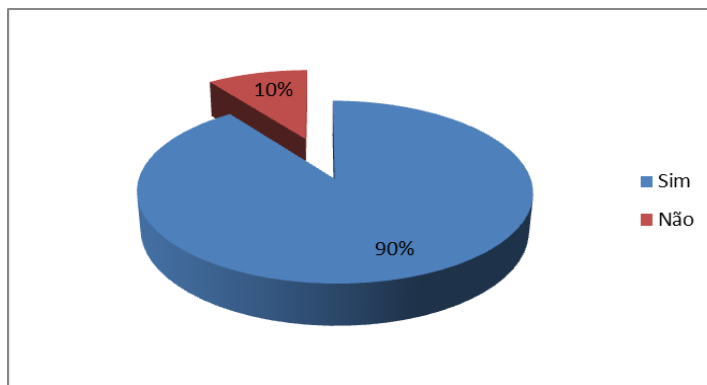


Fonte: O autor (2016)

Os entrevistados também demonstram unanimidade em afirmar que líder envolve seus funcionários nas decisões que afetam seus trabalhos. Essa informação é compatível com a abordagem de Silva (2014) ao enfatizar que o líder deve atuar com enfoque na participação, o que pressupõe a participação dos funcionários no processo decisório da organização.

A democracia deve ser elemento balizador da atuação do líder, devendo este, saber ponderar sobre determinadas situações na empresa, devendo com base nesse aspecto envolver a participação dos funcionários. Uma postura democrática é fundamento para o envolvimento dos liderados nas ações da empresa, assim como para levar a empresa a se consolidar no mercado. Atualmente o perfil da gestão de empresas deve ser horizontal e não vertical.

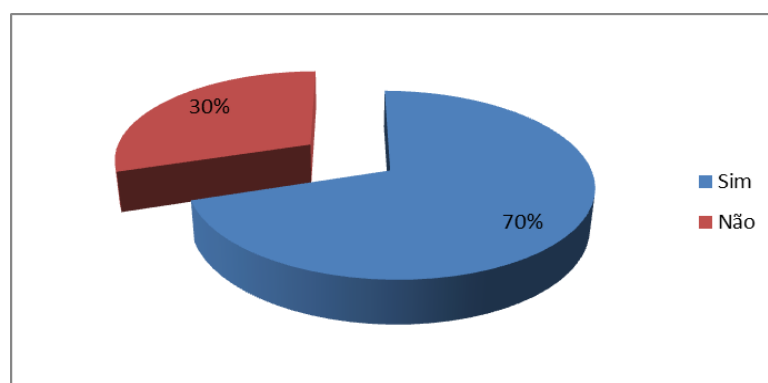
Categoria 06 - O líder faz com que haja união e comunicação entre as pessoas do meu setor e de outros departamentos.



Fonte: O autor (2016)

Em relação a categoria 6 do questionário, 90% dos participantes da pesquisa destacara que o líder faz com que haja união e comunicação entre as pessoas do meu setor e de outros departamentos. Essa constatação é compatível com a abordagem de Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), ao destacar a relevância da influência filosófica na atuação do líder, aspecto fundamental para a motivação dos líderes.

Gráfico 07 - O líder explica os detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto complexo.

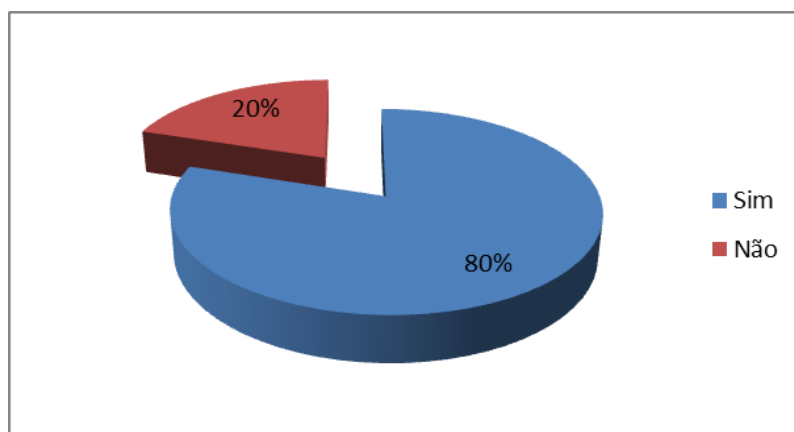


Fonte: O autor (2016)

De acordo com 70% dos participantes da pesquisa o líder explica os detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto complexo, 30% não concordam com tal afirmativa. De acordo com as abordagens de Bruno (2013) um bom líder deve associar vários estilos, entre os quais destaca-se a capacidade de

oratória clara, que é fundamental para explicar aspectos relativos às tarefas que os colaboradores devem realizar.

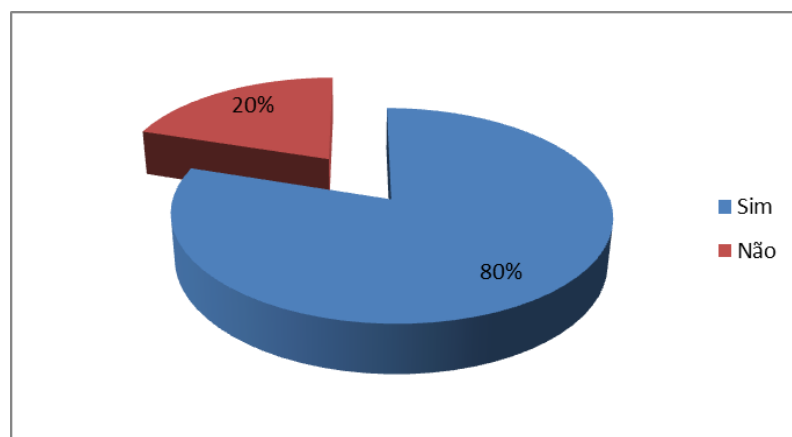
Gráfico 08 - O líder faz com que os funcionários estejam sempre bem informados sobre o que acontece na empresa



Fonte: O autor (2016)

Acerca da categoria 8 é válido salientar que 80% dos participantes da pesquisa destacaram que o líder faz com que os funcionários estejam sempre bem informados sobre o que acontece na empresa, e apenas 20% negam tal afirmativa. Para Felix (2012) um aspecto relevante para os líderes é a flexibilidade, ator fundamental para que saibam como se comportar em face de cada circunstância, o que envolve deter a capacidade e habilidades para informar os colaboradores.

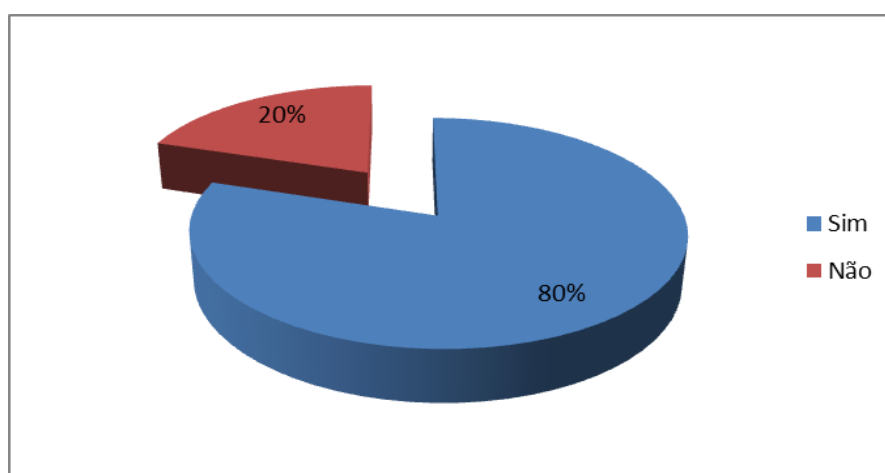
Gráfico 09 - O líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso



Fonte: O autor (2016)

De acordo com o gráfico acima pode-se constatar que 80% dos entrevistados afirmam que o líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso. Entretanto 20% não concordam com tal afirmativa. Diante dessas descobertas fica claro que o líder deve atuar de acordo com o exposto por Cruz, Frezatti, Bido (2015) de que o líder deve ser dotado de uma intensa motivação, sendo desta forma, capaz de realizar a aproximação do grupo.

Gráfico 10 - O líder dá orientações claras e objetivas a todos da equipe a respeito de seus trabalhos.

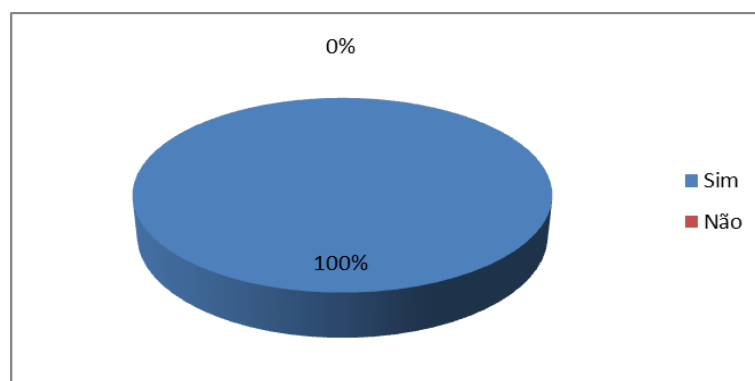


Fonte: O autor (2016)

Através dos dados expostos acima pode-se verificar que 80% dos sujeitos da pesquisa relatam que o líder dá orientações claras e objetivas a todos da equipe a respeito de seus trabalhos. No entanto, 20% não concordam com tal afirmativa. Esse aspecto coaduna com as abordagens de Santiago (2013) que explicita que o líder deve ter capacidade para comunicar, e concomitantemente saber distinguir o certo do errado, produzindo assim, mudanças nos colaboradores, utilizando para tanto, educação e gentileza.

Por mais que os funcionários já tenham sido treinados tendo em vista a execução das atribuições relativas às suas funções, a organização deve trabalhar continuamente o desenvolvimento desses sujeitos, que é um procedimento amplo, que perpassa compreender e atuar como base na visão, missão e objetivos da empresa. O líder, concebido como agente de mudança é sujeito ativo nesse processo, contribuindo para que os colaboradores se desenvolvam.

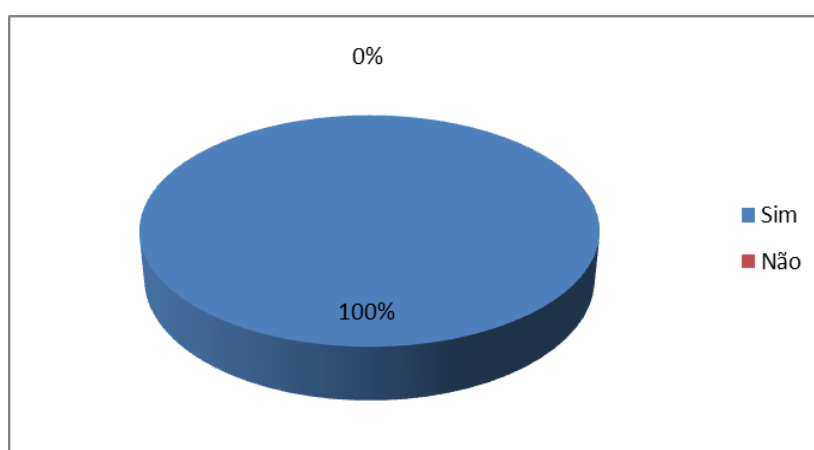
Gráfico 11 - O líder explica adequadamente a todos da equipe o motivo das decisões que toma.



Fonte: O autor (2016)

Os sujeitos da pesquisa foram unânimes em afirmar que o líder explica adequadamente a todos da equipe o motivo das decisões que toma. Essa postura remete à figura do líder Coach citada por Silva e Saboya (2014), cuja atuação centra-se na criação de um ambiente favorável para a atuação do colaborador, o que exige entre outras ações, explicar seu processo de tomada de decisão. Diante do exposto esse tipo de liderança tem sido considerada a mais eficiente.

Gráfico 12 - O líder faz os funcionários conhecerem as prioridades e objetivos da empresa.

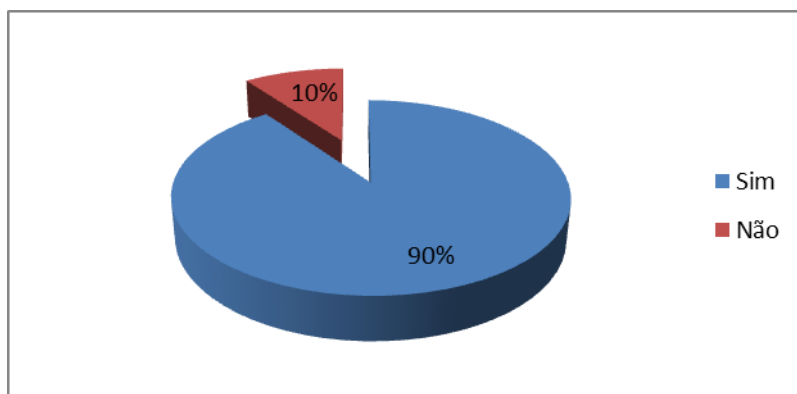


Fonte: O autor (2016)

Os participantes da pesquisa também são unânimes em destacar que o líder faz os funcionários conhecerem as prioridades e objetivos da empresa. De

acordo com Maximiano (2011) compete ao líder influenciar o processo decisório estratégico, o que pressupõe fazer os indivíduos entenderem as prioridades e objetivos da empresa.

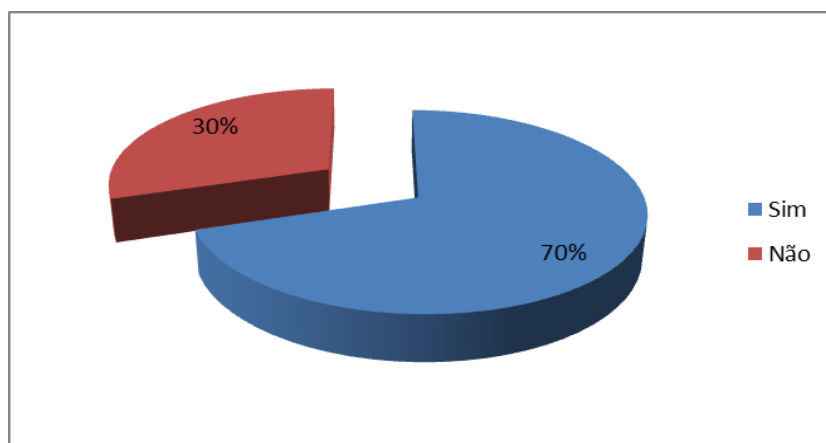
Gráfico 13 - O líder recompensa, vocês funcionários, pelo bom desempenho no cumprimento de tarefas e metas.



Fonte: O autor (2016)

De acordo com 90% dos entrevistados o líder recompensa, vocês funcionários, pelo bom desempenho no cumprimento de tarefas e metas, 10% porém não concorda com tal afirmativa. Para Montana e Charnov (2010) a abordagem do líder deve ser gerencial, assim sendo a recompensa a ser dada ao colaborador deve ser em forma de estímulo, por meio de aspectos que aumentam sua motivação, baseando assim em uma abordagem contingencial.

Gráfico 14 - Quanto mais desafiadora for a tarefa, mais o líder gosta.

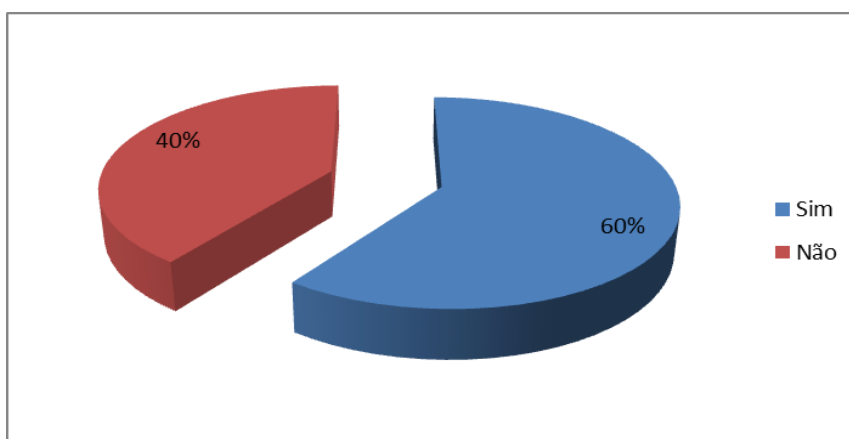


Fonte: O autor (2016)

Os dados apresentados no gráfico acima demonstram que 70% dos entrevistados destacam que quanto mais desafiadora for a tarefa, mais o líder gosta, 30% do público não concordam com tal afirmativa. Esse fato deixa a entender que o líder da empresa tem uma postura de empreendedor, que de acordo com Ramsey (2014) é aqueles movido por paixão e que desta forma, gosta de desafios.

Os desafios não podem ser entendidos como impedimentos, mais como obstáculos que podem ser rompidos e superados com a ajuda de todos, devidamente envolvidos no trabalho coletivo. Empreender é concebido como a capacidade de criar, de inovar e pensar soluções, devendo o líder atuar como empreendedor para motivar os colaboradores para a superação de desafios.

Gráfico 15 - O líder dá *feedback* individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário.

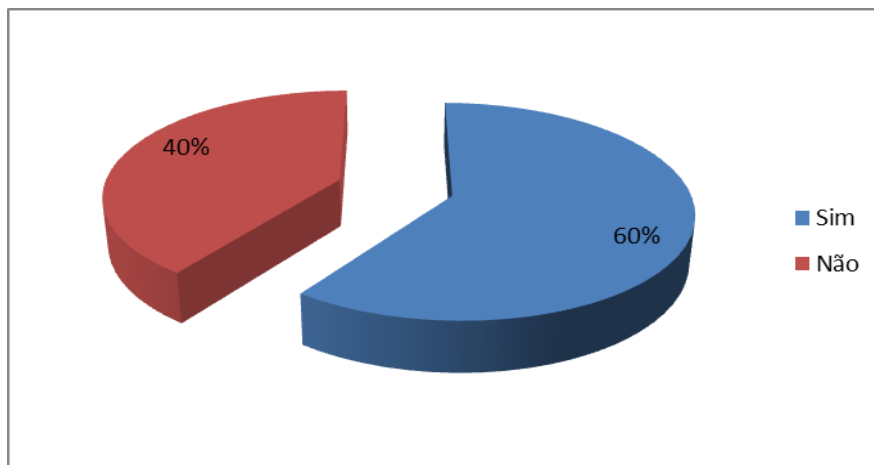


Fonte: O autor (2016)

Entre os entrevistados 60% destacam que o líder dá *feedback* individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário, 40% contudo, não coadunam com tal pensamento, afirmando que o líder não proporciona *feedback*. Assim é válido retomar as abordagens de Lima e Carvalho Neto (2011) que destacam a importância da construção de uma visão e sua devida informação. Nessa informação está incluído o *feedback*, que é fundamental para levar os liderados a entenderem claramente os pontos que devem ser melhorados.

O *feedback* é fundamental no processo de liderança, pois os liderados somente terão condições de aprimorar seu comportamento se tiverem conhecimento das falhas.

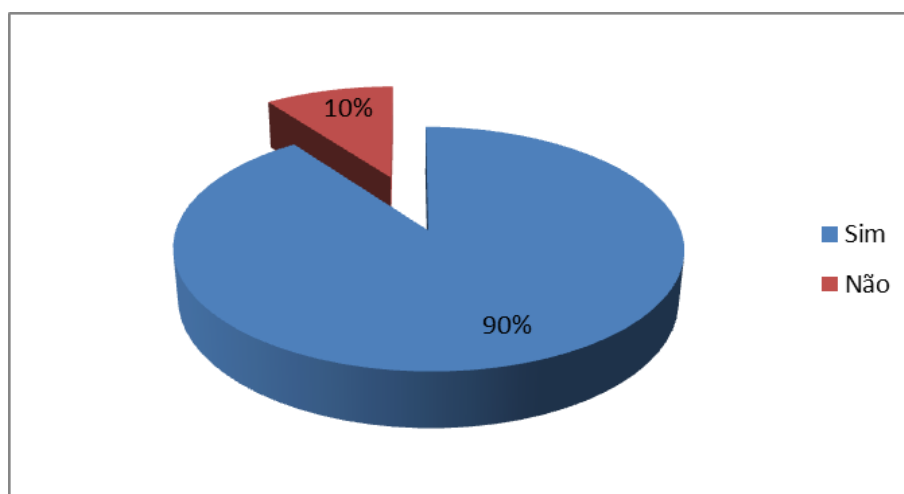
Gráfico 16 - O líder faz com que entre os membros da equipe, pontos de vista divergentes sejam debatidos antes de se tomar uma decisão.



Fonte: O autor (2016)

Para 60% dos entrevistados o líder faz com que entre os membros da equipe, pontos de vista divergentes sejam debatidos antes de se tomar uma decisão, 40% desse público não concordam com tal afirmativa. Essa postura indica a características democrática do líder, que de acordo com Silva (2014) é o qual compete dirigir a equipe tendo em vista a participação e partilha do processo decisório dos colaboradores na prática decisória.

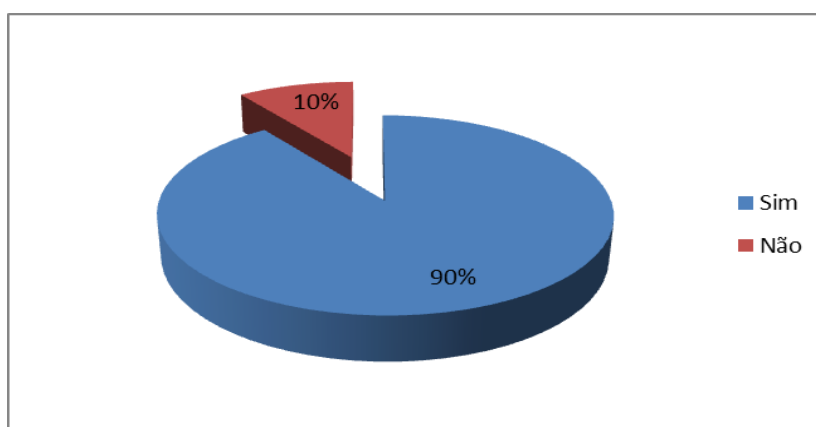
Gráfico 17 - O líder é avaliado por todos, como um bom líder; respeitado e considerado.



Fonte: O autor (2016)

Não concepção de 90% dos entrevistados, o líder é avaliado por todos, como um bom líder; respeitado e considerado, mais 10% não concordam com tal afirmativa. Os dados apontados pelo gráfico anterior indicam que o líder tem carisma, que de acordo com Fonseca e Porto (2015) é fator fundamental para que seja considerado um bom líder pelos liderados.

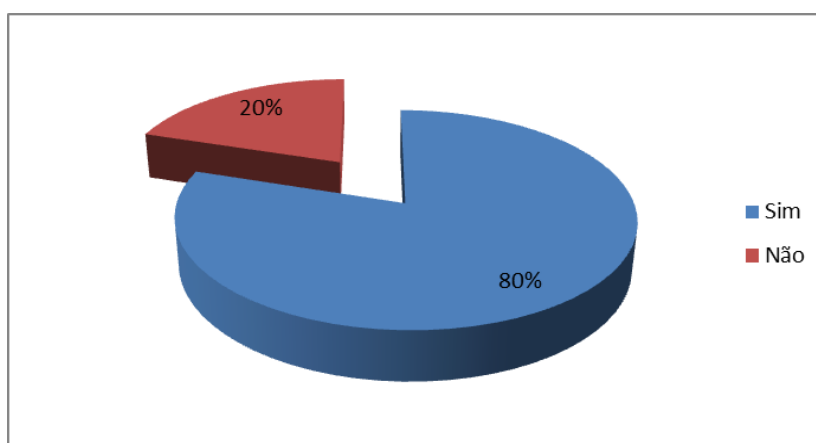
Gráfico 18 - O líder trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos.



Fonte: O autor (2016)

Ao analisar o gráfico apresentado acima pode-se constatar que 90% do público participante da pesquisa afirma que o líder trata a todos com respeito. De acordo com Silva (2014) o respeito é uma característica fundamental da liderança democrática, na qual o líder atua como facilitador e orientador.

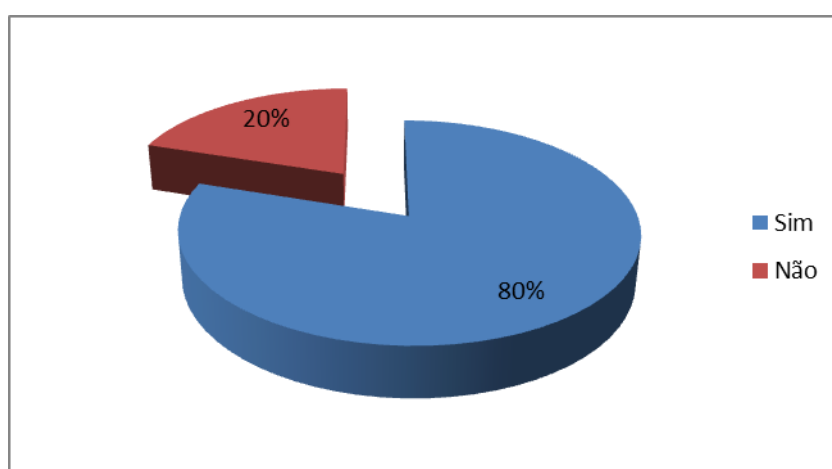
Gráfico 19 - Você sente que a empresa age eticamente nas suas decisões e busca incentivar melhorias



Fonte: O autor (2016)

80% dos entrevistados sentem que a empresa age eticamente nas suas decisões e busca incentivar melhorias, e 20% não tem esse sentimento. Para Lima e Carvalho Neto (2011) a liderança na empresa deve envolver vários aspectos, destacando-se os ambientais, que são permeadas pela ética, filosofia que norteia a atuação da empresa, consolidando-se por meio da atuação do líder.

Gráfico 20 - Você sente que o líder avalia o seu trabalho de forma justa e se sente estimulado a querer mais de você mesmo.



Fonte: O autor (2016)

80% dos participantes da pesquisa sentem que o líder avalia o seu trabalho de forma justa e se sente estimulado a querer mais de você mesmo, contudo, 20% discorda com tal afirmativa. Vale ressaltar a abordagem de Silva, Martinez e Babrichevsk (2015), de que a avaliação dos liderados deve ocorrer de forma a estimulá-los a participarem efetivamente do processo decisório da empresa, assim sendo, essa avaliação não pode ser instrumento de exclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo foi possível compreender que o líder da empresa pesquisada é eficaz, e as influências exercidas por ele junto aos funcionários da empresa são positivas. Ele atua orientando os funcionários, elogiam os colaboradores pelas tarefas bem, e em determinados casos o líder procura priorizar a correção dos erros e falhas, acabando muitas vezes, por decepcionar funcionários mais sensíveis.

Através da participação dos colaboradores na entrevista constou-se ainda que, o líder é receptivo a sugestões e mudanças, ele envolve os funcionários no processo decisório da organização, procurando estimular a união e comunicação entre os colaboradores, assim como explicar certos detalhes acerca de tarefas a serem cumpridas, contribuindo assim para o desenvolvimento dos liderados. Essa atuação pressupõe fundamentalmente uma informação eficiente, de forma que na empresa campo, o líder mantém os funcionários devidamente informados, em especial acerca da visão, missão e objetivos da empresa.

O líder da empresa campo atua de forma empreendedora, pois apresenta facilidade e interesse mediante tarefas desafiadoras, e sempre procura atribuir *feedback* aos liderados, tendo em vista conscientizá-los da necessidade de melhorar determinados pontos. Ele provoca debates acerca de pontos de vista divergente.

Tendo como base os dados apontados até esse momento ficou claro que o líder é entendido pelos liderados como sendo um bom líder. Assim sendo, seu estilo de liderança é situacional, pois nota-se por meio dos dados que, o mesmo sabe se posicionar em cada situação e, apesar de prevalecer uma atitude democrática, diante de casos extremos ele age de forma autocrática, sendo consideravelmente exigente e até visionário, além de ter uma postura Coach, visto que valoriza a aprendizagem.

Através dos dados analisados observa-se que, se trata de um líder que conquistou o respeito e a admiração dos colaboradores, uma vez que sabe se posicionar em cada circunstância, ensinando, delegando, acompanhando, inspirando e mobilizando os liderados. No cenário organizacional a liderança ocupa papel de destaque, pois ocupa um importante papel de formador de pessoas, sendo um sujeito eficiente a disseminação de conhecimento.

A liderança é entendida pela organização como vantagem competitiva, atribuindo ao líder a função de transmitir aos funcionários, a visão da empresa assim como os objetivos, de forma clara e compreensível. À luz da organização em estudo a liderança é elemento impulsionador do grupo para que os objetivos da empresa sejam atingidos, por serem concebidos como objetivos coletivos.

Por fim vale salientar que, o líder não eficaz, influencia negativamente os funcionários de uma empresa, gerando apatia, desmotivação, o que produz um clima organizacional desfavorável para o processo produtivo. É importante ressaltar que este não é o caso da Tubolar, onde por meio da pesquisa de campo, identificou-se a eficácia do líder e o reconhecimento de sua boa atuação pelos colaboradores da empresa, que participaram da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Paulo. **Ecossistema de Liderança**. 2012. Disponível em: <<http://focotreinamentoedesenvolvimento.blogspot.com.br/2012/05/ecossistema-de-lideranca.html>>. Acesso em: 12 set. 2016.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. São Carlos – SP: Instituto Atheneu, 2010. Disponível em: <<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6>>. Acesso em: 25 set. 2016.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva *et. al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

BITENCOURT, Claudia. **A liderança no Contexto de uma Organização de Aprendizagem**. Acadêmica Revista Eletrônica de Administração e Negócios, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/180702a5.html>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

BRUNO, Léo. **O impacto da liderança no desempenho das organizações**. FDC executive. 2013. Disponível em: <www.fdc.org.br/pt/publicações>. Acesso em: 25 set. 2016.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, pp. 772-794, Nov./Dez. 2015.

FELIX, Clóvis. **Estilos de liderança**. Três Lagoas – MS: Faculdades Integradas de Três Lagoas, 2012. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(53\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(53).pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 8 ed. Curitiba-PR: Positivo Editora, 2010.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Liderança um retrato da produção científica brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015.

GOES, Gustavo Antikeira; LOPES FILHO, Joel Gerson Lopes. **A liderança para gestão de pessoas**: o líder que as empresas procuram. Araçatuba-SP: Centro universitário Toledo, 2013. Convibra. Disponível em: <www.convibra.org>. Acesso em: 25 set. 2016.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs**: as verdadeiras lições de liderança. São Paulo – SP Editora Schwarcz S.A., 2014.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva. **A Importância da Inteligência Emocional na atuação de um líder**. SEGeT – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

LARA, Edneia dos Santos. **Liderança: a importância do líder na organização**. Curitiba-PR: Universidade Tuiuti Paraná, 2012. Disponível em: <www.utp.edu.br>. Acesso em: 25 set. 2016.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa / PB – 20 a 22 de novembro de 2011.

LIMA, Danila Viviane Pedroso de *et. al.* **O papel do líder dentro das organizações**. Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral - FAEF – Revistas Científicas Eletrônicas. Garça – São Paulo, 2013. Disponível em: <faef.revista.inf.br>. Acesso em: 28 fev. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração – Série Essencial**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PERACINI, Leonardo. **Além da liderança: devaneios de uma gestão**. São Paulo: Saraiva, 2013.

RAMSEY, Dave. **Líder empreendedor: seja o líder que estrutura e desenvolve empresas**. Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito Editora, 2014.

SANTIAGO, Marcus Antônio *et. al.* A importância do líder na motivação da equipe em empresas de comunicação. **Revista Iniciacom**, v. 5, n. 1, 2013.

SILVA, Davi Lago da; MARTINEZ, Marcos Almeida; BAGRICHEVSKY, Clarice. Importância do líder na busca da sinergia organizacional. **Cairu em Revista**, Jun/jul, ano 4, nº. 6, p. 65-8.1, ISSN 22377719, 2015.

SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, Mar. 2014.

SILVA, Savsa Clementino da; SABOYA, Maria Clara Lopes. Coaching: um novo estilo de liderança. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2238-8605, Ano 3, número 4, agosto de 2014.

SILVA, N. K. A. ARBEX, M. A. **Papel do líder e sua relação com os liderados diante de mudanças organizacionais: um estudo de caso na Faculdade de Tecnologia de Ourinhos**. Revista Hórus, volume 6, número 1 (Jan-Mar), 2012.

Anexo I - Termo de consentimento livre e esclarecido

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do projeto: Atributos do líder no processo de produção da empresa Tubular Indústria e Comércio de Plásticos LTDA.

Pesquisador Responsável: Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo.

Pesquisador participante: Edson Antonio da Silva.

Telefones para contato: (62) 991551947.

Objetivo da pesquisa: analisar como ocorre a atuação do líder da empresa Tubular Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. Garantimos que as informações abaixo serão resguardadas pelo pesquisador.

Anápolis, ____ de _____ de 2016,

_____. Pesquisador Responsável.

Anexo II Instrumento de coleta de dados

ATRIBUTOS DO LÍDER NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA TUBOLAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA

Esse questionário tem o objetivo analisar como ocorre a atuação do líder da empresa Tubolar Indústria e Comércio de Plásticos Ltda.

Cumprindo um requisito ético, sua identidade será preservada, assim sendo não assine ou faça qualquer marca que possa identificá-lo.

| | COMPORTAMENTO DO LÍDER | SIM | NÃO |
|----|---|------------|------------|
| 1 | O líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos. | | |
| 2 | O líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas. | | |
| 3 | O líder não se importa em ferir os sentimentos da sua equipe, se for para corrigir erros ou falhas. | | |
| 4 | O líder é receptivo às sugestões e mudanças e, muitas vezes, as implementa. | | |
| 5 | O líder envolve seus funcionários nas decisões que afetam seus trabalhos. | | |
| 6 | O líder faz com que haja união e comunicação entre as pessoas do meu setor e de outros departamentos. | | |
| 7 | O líder explica os detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto complexo. | | |
| 8 | O líder faz com que os funcionários estejam sempre bem informados sobre o que acontece na empresa. | | |
| 9 | O líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso. | | |
| 10 | O líder dá orientações claras e objetivas a todos da equipe a respeito de seus trabalhos. | | |
| 11 | O líder explica adequadamente a todos da equipe o motivo das decisões que toma. | | |
| 12 | O líder faz os funcionários conhecerem as prioridades e objetivos da empresa. | | |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 13 | O líder recompensa, vocês funcionários, pelo bom desempenho no cumprimento de tarefas e metas. | | |
| 14 | Quanto mais desafiadora for a tarefa, mais o líder gosta. | | |
| 15 | O líder dá <i>feedback</i> individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário. | | |
| 16 | O líder faz com que entre os membros da equipe, pontos de vista divergentes sejam debatidos antes de se tomar uma decisão. | | |
| 17 | O líder é avaliado por todos, como um bom líder; respeitado e considerado. | | |
| 18 | O líder trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos. | | |
| 19 | Você sente que a empresa age eticamente nas suas decisões e busca incentivar melhorias. | | |
| 20 | Você sente que o líder avalia o seu trabalho de forma justa e se sente estimulado a querer mais de você mesmo. | | |

Adaptado de <https://pt.scribd.com>