

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

KAREN RODRÍGUEZ BASCE

**ANÁLISE DAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL: UMA SURVEY
EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO DE RIVERA – URUGUAI.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**SANT'ANA DO LIVRAMENTO
2015**

KAREN RODRIGUEZ BASCE

**ANÁLISE DAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL: UMA SURVEY
EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO DE RIVERA – URUGUAI.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof(a). Cesar Augustus Techemeyer

**Sant'Ana do Livramento
2015**

Karen Rodríguez Basce

**ANÁLISE DAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL: UMA SURVEY
EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO DE RIVERA – URUGUAI.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Projeto de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: ____ . _____, de 2015.
Banca examinadora

Prof(a). Cesar Augustus Techemeyer
Orientador
UNIPAMPA

Prof (a).
UNIPAMPA

Prof (a).
UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A minha família por todo o tempo, compreensão, ajuda e principalmente pelo amor e carinho que fizeram com que tivesse força e disposição para finalizar este trabalho.

A meus professores da Unipampa pelos conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

A meus colegas de trabalho pelas inúmeras vezes que me auxiliaram de distintas formas para que pudesse concluir esta jornada.

A organização onde trabalho pelo apoio e por abrir as portas para colocar em pratica os conhecimentos adquiridos, contribuindo para minha formação profissional e pessoal.

E por último, mais não menos importante, as meus colegas da faculdade pelas experiências compartilhadas e as amizades construídas.

RESUMO

A presente pesquisa teve como propósito analisar o desempenho e o estilo das lideranças de uma loja de departamento da cidade de Rivera no Uruguai. No referencial teórico o leitor encontrará os conceitos de liderança e satisfação no trabalho, assim como as principais teorias desenvolvidas a respeito na visão de autores como Sobral e Peci, Kotter, Maxwell, Motta, Robbins, entre outros. O estudo será do tipo exploratório descritivo, a população objeto de estudo esta formada por 120 funcionários da organização. A amostra utilizada, aproximadamente 65% da população, será selecionada aplicando a amostragem não probabilística por cota, procurando repetir a proporção de elementos de cada estrato da população. Pela natureza quantitativa da pesquisa o instrumento utilizado será um questionário estruturado (survey), com questões fechadas, elaborado visando à coleta de informações referentes aos objetivos da pesquisa. Com os resultados foi possível identificar a incidência dos estilos de liderança na satisfação de seus liderados. Observou-se também que todos os líderes da organização possuem características de liderança transformacional e transacional em diferentes situações.

Palavras-chave: liderança, satisfação no trabalho, organização, motivação.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar el desempeño y estilo de liderazgo de una tienda de departamentos de la ciudad de Rivera en Uruguay. En el marco teórico el lector encontrará los conceptos de liderazgo y satisfacción laboral, así como las principales teorías desarrolladas al respecto según la visión de autores como Sobral e Peci, Kotter, Maxwell, Motta, Robbins, entre otros. El estudio será del tipo exploratorio descriptivo, la población objeto de estudio esta formada por 240 funcionarios del área de venta, caja y depósito. La muestra utilizada, 30% de la población, será seleccionada aplicándose método no probabilístico por cuota, buscando repetir la proporción de elementos de cada estrato de la población. Por la naturaleza cuantitativa de la investigación el instrumento utilizado será un cuestionario estructurado (survey), con preguntas cerradas, elaborado visualizando la recolección de información referente a los objetivos de la investigación. Con los resultados fue posible identificar la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción de sus liderados. Pudo observarse también que todos los líderes de la organización poseen características de liderazgo transformacional y transaccional en diferentes situaciones.

Palabras-llave: liderazgo, satisfacción laboral, organización, motivación.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problemática.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Liderança.....	15
2.1.1 O papel do líder.....	16
2.1.2 Principais teorias sobre liderança.....	17
2.2 Estilos de Liderança.....	22
2.2.1 Modelos de Bass & Avolio.....	24
2.2.1.1 Componentes do Estilo Transformacional.....	24
2.2.1.2 Componentes do Estilo Transacional.....	24
2.2.1.3 Estilo Laissez-Fire.....	26
2.4 Satisfação no trabalho.....	26
2.3.1 Motivação.....	26
2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	26
2.3.3 Teoria de Fatores de Herzberg.....	28
2.3.4 Teoria da Fixação de Objetivos.....	28
2.3.5 Teoria da Equidade.....	28
2.3.6 Teoria da Expectativa.....	28
2.3.7 Teoria ERC ou ERG.....	30
3 MÉTODOLOGIA.....	31
3.1 Tipo de pesquisa.....	31
3.2 Método.....	31
3.3 Técnica de coleta de dados.....	31
3.4 Técnica de análise de dados.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4.1 Características pessoais das Lideranças.....	34

4.1.2 Estilos de Liderança.....	35
4.2 Satisfação no Trabalho	37
4.3 Pontos Críticos	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE	47

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do Trabalho	14
FIGURA 2 – Teoria X e Y de McGregor	19
FIGURA 3 – Grid Gerencial de Blake e Mounton	19
FIGURA 4 – Escala de Tannenbaum e Schimidt	20
FIGURA 5 – Modelo de Liderança de Hersey e Blachard	21
FIGURA 6 – A Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra por setor	33
GRÁFICO 2 – Medias obtidas sob as características pessoais dos encarregados	34
GRÁFICO 3 – Estilos de Liderança	35
GRÁFICO 4 - Componentes da liderança transformacional	36
GRÁFICO 5 – Liderança transacional	38
GRÁFICO 6 – Satisfação no trabalho	39
GRÁFICO 7 – Componentes da satisfação no trabalho	40
GRÁFICO 8 – Liderança transformacional, quadro comparativo	41
GRÁFICO 9 – Formação e informação, quadro comparativo	42

1 Introdução

A complexidade comercial da Fronteira favorece novas alianças em prol da conquista de novos mercados e onde o setor empresarial deve desempenhar um papel determinante, a fim de satisfazer a demanda das necessidades dos consumidores, é determinante saber gerir o fator humano das empresas.

Como pode ser observado no cenário organizacional, cresce cada vez mais a necessidade de compreender tudo o que influencia o rendimento dos colaboradores, assim como as estratégias para liderá-los em prol de resultados positivos.

O grau de satisfação dos trabalhadores tem sido um dos fenômenos mais estudados nos últimos anos, e os gerentes e supervisores tem grande influência e participação nesse resultado; a ausência de liderança naquelas pessoas que tem a responsabilidade de dirigir a empresa ou uma equipe de trabalho pode ser um problema para a motivação e satisfação de sua equipe e conseqüentemente para a obtenção de resultados.

Muitas vezes a liderança se desenvolve sobre conceitos, procedimentos e decisões que foram úteis ou deram resultado no passado para a empresa, e conseqüentemente assumem que seguirão sendo úteis no presente e no futuro da organização. Isto pode impedir novas perspectivas, gerar barreiras para outros membros da organização, pois qualquer mudança do comportamento gerencial adotado no passado, e que deu certo, gera um risco que não estão dispostos a correr.

O interesse deste estudo centra-se na avaliação do desempenho dos chefes de setor como líderes impulsores de um estilo de trabalho que leve a máxima participação, motivação e satisfação de seus colaboradores. A finalidade é perceber desde a perspectiva dos seus colaboradores como seus líderes se desempenham em prol do fator humano da empresa, na motivação da sua equipe e como orientadores do comportamento dos indivíduos para alcançar a máxima qualidade e produtividade.

1.1 Problemática

Devido ao crescimento da organização, e o desenvolvimento econômico da Fronteira Rivera-Livramento, a empresa em estudo percebe a necessidade de ser cada vez mais exigente enquanto a qualidade dos processos, os quais se tem tornado mais complexos devido ao

próprio crescimento e desenvolvimento contínuo da organização. Estas novas exigências e fatores devem ser levados em conta e priorizados para manter-se competitivo dentro do mercado local, é a direção da empresa tem clareza dessa necessidade e persegue com objetividade a melhora contínua de processos e resultados.

Para alcançar a otimização dos processos e resultados da organização, a participação de todas as equipes de trabalho é fundamental, e a satisfação e motivação de todos os envolvidos age diretamente nos objetivos a serem atingidos. Os líderes, por sua vez, têm um papel de grande destaque quando se fala de motivação e satisfação dos recursos humanos das empresas, pois estes precisam ser não somente gestores administrativos, mas também precisam ser agentes motivadores, mediadores de conflitos, e instigadores de comportamentos que contribuam para o desenvolvimento do capital humano que tem sobre sua liderança.

De acordo com as observações anteriores apresenta-se o seguinte problema central:

Como é o desempenho e o estilo das lideranças da organização sob a perspectiva de seus liderados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o desempenho e o estilo das lideranças da organização sob a perspectiva de seus liderados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar os estilos de lideranças dentro da organização.

Mensurar o grau de satisfação dos funcionários.

Verificar os pontos críticos a serem melhorados.

1.3 Justificativa

O protagonismo dos indivíduos na área em que atuam vem aumentando consideravelmente, o papel do líder nas organizações o faz cada dia mais importante para o êxito das metas a serem atingidas e para conseguir avanços para a empresa e o entorno.

O desenvolvimento desta investigação que tem por objetivo analisar o desempenho e o estilo das lideranças existentes pretende criar uma via de abertura e confiança para que as pessoas possam se expressar e contribuir, o que será viabilizado mediante a aplicação de técnicas de pesquisa que configurem com um significativo balanço participativo dos grupos de trabalho existentes na organização.

Por estas razões, esta investigação se faz necessária e importante, pois para que as empresas mantenham-se competitivas precisam ter lideranças atualizadas que acompanhem as mudanças organizacionais do mercado e as técnicas atuais de gestão dos recursos humanos. Considera-se essencial o tema em estudo para que cada setor da empresa (especificamente os líderes de cada setor) possam conhecer as teorias da liderança, o estado real da liderança exercida por eles e em função dos resultados obtidos analisarem a gestão de cada um e elaborar estratégias que ofereçam a possibilidade de fazer seu papel mais eficiência ampliando os êxitos obtidos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa permitam dispor de informação atual e confiável das atividades realizadas, e desde o ponto de vista prático possibilitem encontrar soluções concretas para melhorar o desempenho das lideranças, incentivem a integração dos recursos humanos, o trabalho em equipe, as estratégias e conhecimentos que contribuam para o crescimento profissional, assim como a renovação do exercício da liderança.

Finalmente, que possa ser utilizado como base para investigações futuras em estudos relacionados à liderança.

1.4- Estrutura do trabalho

A seguir pode-se observar a estrutura do trabalho realizado.

TABELA 1 – Estrutura do trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

2 Referencial Teórico

As relações humanas possuem um grau de complexidade historicamente desenvolvido, ainda mais se forem analisadas desde a perspectiva organizacional, onde todas as subjetividades são unificadas ou associadas mediante acordos, regulamentos e normativas, permitindo um emaranhado de relações sociais, culturais, políticas e econômicas.

Este estudo parte da necessidade de uma análise para explicar certas características próprias do aspecto organizacional de uma loja de departamentos, assim como a perspectiva da liderança como fator essencial para o desenvolvimento humano da organização. Para isto, a presente investigação se apoiará em vários ramos do saber das ciências humanas, com o fim de entender as lideranças e suas formas de atuação.

2.1 Liderança

A primeira investigação empírica sobre liderança foi publicada em 1904, já os principais impulsos nesse campo foram durante a Primeira Guerra Mundial, e tinham como interesse identificar as características da liderança e a forma em que os homens ascendem a posições diretivas. Depois desta época deu-se o fenômeno da industrialização que adicionado ao desenvolvimento de grandes organizações burocráticas nas atividades de negócios governamentais, provocaram a necessidade de uma nova liderança, FIEDLER (1995).

As organizações dependem, para crescer e perdurar, da liderança de seus dirigentes e isto é válido para as que possuem fins lucrativos e as que não. Sendo assim, se faz necessário entender o que é liderança e quais os aspectos mais importantes.

Segundo Bergamini (1994), há dois aspectos comuns nas definições de liderança, em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas, em segundo lugar claramente trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

A visão da legitimidade da liderança, com base na aceitação do líder pelo grupo, considera que uma boa parte do poder do líder fixasse no próprio grupo, o que dá fundamento à maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança, MOTTA (1995).

Para Bennis (1996), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente

em constante transformação como nas organizações contemporâneas, se faz necessária a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora. Ainda na percepção do mesmo autor, as principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

Um líder, segundo Kotter (1997), tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Bennis e Nanus (2001) descrevem liderança como a força central por trás das organizações com êxito, que ajuda as mesmas a desenvolverem uma nova visão do que pode ser, e logo as mobiliza para a mudança de encontro a essa visão. Um fator essencial da liderança segundo os autores, é a capacidade de influenciar e organizar os membros da organização.

Para Hunter (2004), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ainda o mesmo autor destaca que liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

A liderança, na visão de Chiavenato (2006), é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre as pessoas.

Entretanto Maximiano (2007), diz que a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. A proximidade física ou temporal não é importante no processo. Para o autor, um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos, que estão muito longe, e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

2.1.2 O Papel do Líder

Alguns líderes são melhores na área técnica da liderança: estratégia, planejamento, finanças etc. Outros são melhores no que se refere às pessoas: interação, comunicação,

compartilhamento da visão, motivação etc. Maxwell (2008) diz que se você está mais para um líder técnico, nunca perca de vista o fato de que liderança tem a ver com pessoas. É necessário neste caso, tomar iniciativas que permitam o aprimoramento de suas habilidades relacionais.

A maior parte das organizações, na percepção de Benis e Nanus (2001), estão administradas porém pouco lideradas. Tendo a frente uma pessoa que pode ser um gerente eficaz (bom planejador e administrador) justo e organizado, porém, carente de habilidades de líder para motivar seus subordinados. Assim também, outras pessoas talvez sejam líderes eficazes, com habilidade para despertar o entusiasmo e a devoção, mais carentes de habilidades administrativas para canalizar a energia que despertam em outros. Diante destes desafios, as organizações em grande parte, estão apreciando mais os gerentes que também possuem habilidades de líderes.

A eficácia pessoal e da organização é proporcional à força da liderança. A capacidade de liderança sempre é o limite da eficácia pessoal e da organização. Se a liderança de uma pessoa é grande, o limite da organização é alto. Se não é, então a organização é limitada. Por isso, em épocas de dificuldades, as organizações naturalmente buscam nova liderança (Maxwell, 2007).

Kaouzes e Posner (2003) definiram cinco práticas para o desenvolvimento da liderança:

- Primeira: Moldar o caminho, o que basicamente faz referência a credibilidade como base da liderança estabelecendo uma ordem e coerência entre o que diz e o que faz o líder, para isto é imprescindível que o líder tenha uma visão clara de seus valores, de seus princípios e crenças, e tudo aquilo que defende, para que desta forma possa dar exemplo a partir de suas ações e comportamento, forjando na mente do grupo credibilidade, confiança e respeito.
- Segunda: Inspirar uma visão compartilhada que exponha vislumbrar um futuro promissor fundado em um trabalho em equipe.
- Terceira: Desafiar o processo implica uma reestruturação, um reinvento e risco na tomada de decisões com alvo em um melhoramento nas funções da organização.
- Quarta: Habilitar a outros para que atuem o que se consegue delegando funções, criando confiança e fomentando e fortalecendo o trabalho e esforço em conjunto.
- Quinta: Alentar o coração, alude a motivar aqueles que sentem que devem abandonar o caminho, estimulando e apoiando a partir dos valores e vitórias.

Segundo Dalai Lama & Van Den Muyzenberg (2009), os verdadeiros líderes têm a capacidade de examinar uma questão por muitas perspectivas e, com base nessa visão mais ampla, tomar as decisões corretas. Eles têm a mente serena, lúcida e concentrada. E a verdadeira liderança reconhece a inevitabilidade da mudança, a necessidade de um senso de responsabilidade universal e a importância de combinar o sistema econômico com valores morais.

2.1.3 Principais Teorias sobre Liderança.

Como afirmam Lupano e Castro (2003), as principais teorias sobre liderança podem ser resumidas das seguintes formas:

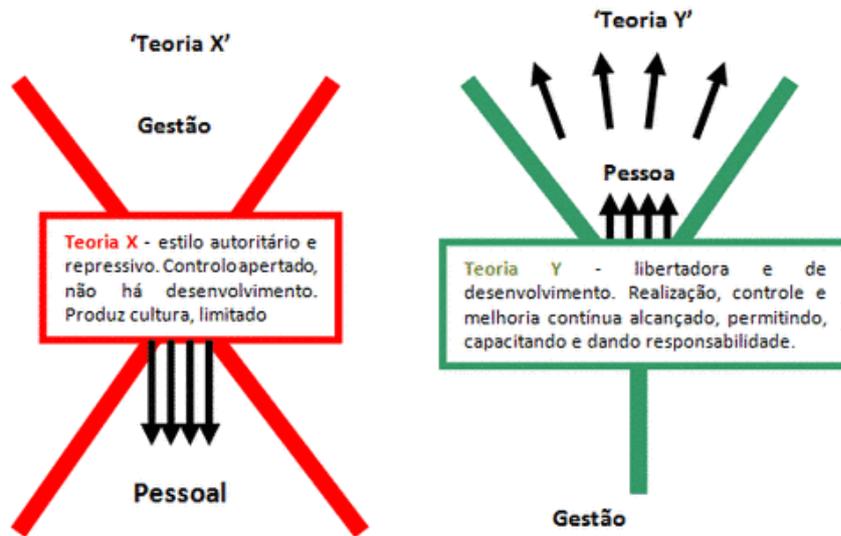
- **Teoria dos Traços de Personalidade:** Teve origem nos anos 20, seu principal expoente Stogdill, afirma que a capacidade de liderança vem desde o nascimento, se nasce sendo líder. Stogdill distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade, podendo estas ser físicas ou habilidades cognitivas.
- **Teorias Comportamentais:** Afirma que é possível ensinar aos dirigentes a serem líderes, baseiam-se em estudos realizados pelas Universidades de Ohio, Michigan y Texas. Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes.

Destacam-se os estilos de liderança definidos por White e Lippitt divididos em três: a) estilo democrático; b) estilo autocrático; c. estilo *Laissez-faire*. Estes estilos serão definidos no capítulo sobre estilos de liderança.

McGregor (1960) publicou a Teoria X e Y, com base em duas concepções opostas da natureza humana e por tanto de liderança.

A seguir na Figura 2, pode-se observar as diferenças entre as Teorias X e Y .

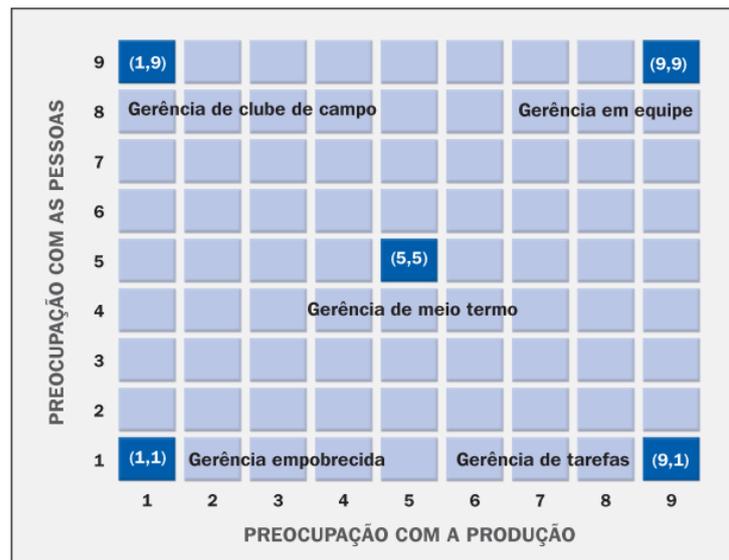
Figura 2. Teoria X e Y de McGregor



Fonte: Chiavenato, 2003.

Blake e Mouton (1964) propuseram o Grid Gerencial, um quadro que consiste em identificar o momento ou o que faz com que as pessoas estejam encaixadas dentro do grid de acordo com seus graus de interesse pelas pessoas ou pela realização das tarefas. Na figura 3, é possível visualizar a estrutura do Grid Gerencial.

Figura 3. Grid Gerencial de Blake e Mouton



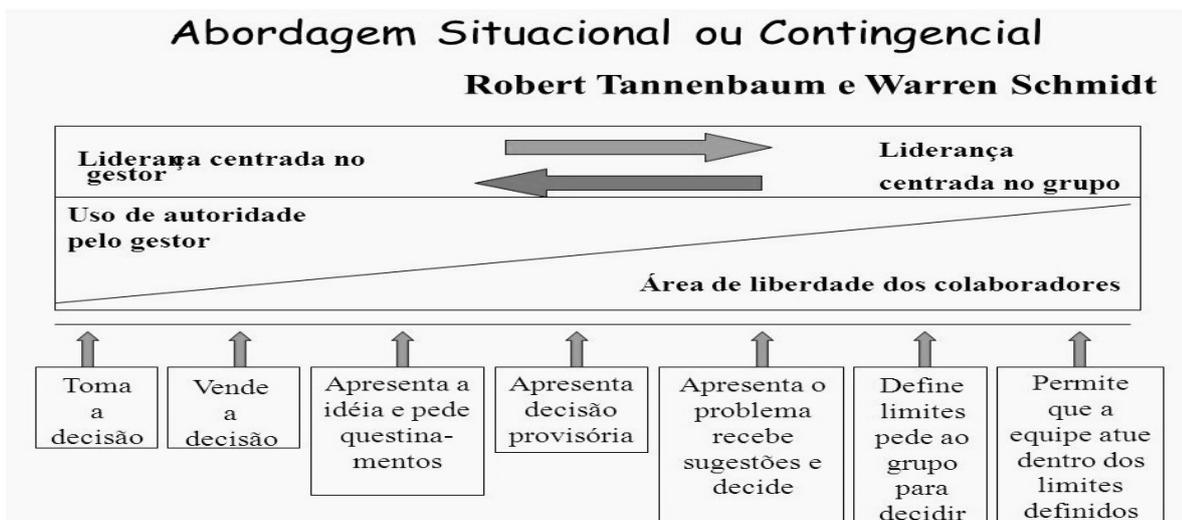
Fonte: SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa, 2008.

- **Teorias Contingentes:** Defendem que os administradores alcançarão o êxito como líderes quando descubram qual liderança querem exercer, diagnostiquem as situações e as modifiquem unindo estas e o estilo adequadamente. A liderança Situacional, como o nome já diz, é voltada para situações diferentes, ou seja, ela se molda a diferentes cenários. Ela é uma evolução da teoria de estilos, pois nesse caso o estilo tem que e ajustar à situação.

Fiedler (1978) em sua teoria da contingência diz que existem três variáveis situacionais que influenciam para conseguir uma liderança efetiva, essas variáveis são: as relações entre o líder e os seguidores, a estrutura das tarefas e o poder exercido pelo líder.

Tannenbaum e Schmidt (1986) apresentaram a escala de sete pontos, que variam entre os conceitos de autoridade (autoritarismo) e liberdade (democracia) como mostra a figura 4 a seguir.

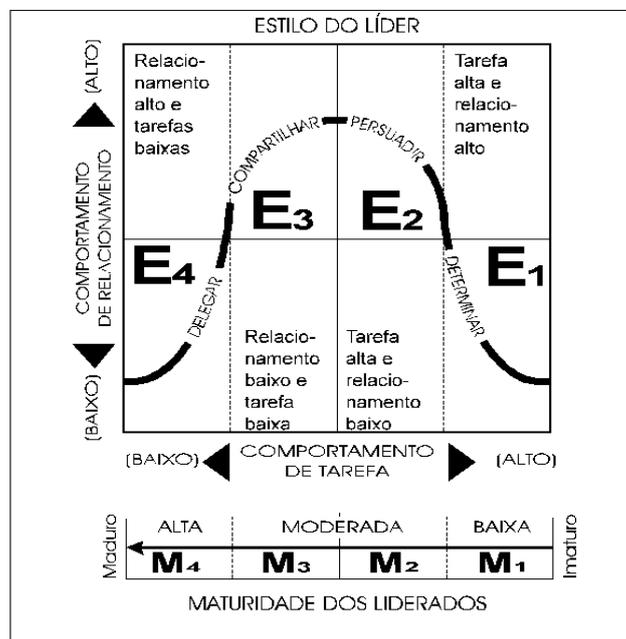
Figura 4. Escala de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Disponível em www.slideplayer.com.br acessado em 08/09/2015.

Hersey e Blanchard criaram em 1969 um modelo de liderança situacional, o modelo permite analisar a necessidade de cada situação e adotar o mais apropriado estilo de liderança, baseado na inter-relação entre três variáveis: Comportamento das Tarefas, Comportamento do Relacionamento e nível de Maturidade ou Desenvolvimento dos liderados. Na Figura 5, visualisa-ze a estrutura desse modelo.

Figura 5. Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

- **Teorias Sobre a Liderança Transacional:** Baseiam-se nas boas relações, o líder transacional usa os feedbacks positivo e negativo. A liderança transacional refere-se às recompensas aos seguidores, conforme desempenho nas tarefas.
- **Teorias Sobre a Liderança Transformacional:** Afirmam que o líder deve ser eminentemente partidário das mudanças de aspirações, ideais, motivações e valores dos subordinados. A liderança transformacional refere-se ao carisma, à visão, à inspiração que motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual.

Além dos conceitos de liderança das teorias anteriores, destacam-se os estudos dos seguintes autores contemporâneos:

Kouzes e Posner (2003) descrevem cinco práticas, anteriormente mencionadas, a serem considerados por qualquer líder para alcançar seus objetivos.

Bennis e Nanus (2001) consideram a liderança uma habilidade que pode ser aprendida, para o qual elaboraram uma serie de recomendações.

Covey (1997) defende que a liderança consiste em transmitir as pessoas sua valia de forma tão clara que estas acabem por ver por si mesmo, para isto recomenda sete hábitos, que

logo foram complementados com um oitavo, estes hábitos definem-se como uma interseção de conhecimento, capacidade e desejo.

Também merece ser mencionado o conceito de inteligência emocional proposto por Goleman (2000) definida como a capacidade de reconhecer os sentimentos próprios e alheios e a habilidade de guiá-los. Posteriormente Goleman, Boyatzis e McKee (2003), tratam conjuntamente os conceitos de inteligência emocional e liderança, concluindo no que denominaram ressonância do líder, onde falam de seis estilos de liderança situacionais.

2.2 Estilos de Liderança

Para Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

Segundo Sobral e Peci (2008), (concordando com os estilos definidos por White e Lippitt) a liderança possui três estilos: estilo autocrático, estilo democrático e estilo *laissez-faire*.

No estilo **autocrático** as tarefas são definidas e determinadas pela chefia sem que haja a participação dos subordinados nas decisões, fazendo com que ela seja totalmente centralizada enfatizando somente no líder; o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo, Maximiano (2007); Sobral e Peci, (2008).

Já no estilo **democrático**, há o envolvimento e a participação dos funcionários nas decisões, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. O líder passa a ser para os seus subordinados um democrata-participativo e facilitador na orientação das soluções dos problemas, Maximiano (2007); Sobral e Peci, (2008).

O estilo **laissez-faire** que pode ser caracterizado como liberal, pois o líder promove a liberdade dos seus subordinados nas tomadas de decisões e na execução das tarefas, Sobral e Peci, (2008).

Os autores contemporâneos Goleman, Boyatzis e McKee (2003), falam de seis estilos de liderança situacionais, seis formas de liderar pessoas dependendo do momento e da situação, cada uma com suas vantagens e desvantagens, assim como os melhores momentos para serem utilizadas. Os estilos vão dos menos ressonantes ao mais ressonante; entendessemos por ressonância na liderança quando a equipe dá o melhor de si para conseguir os resultados e

o líder também. Vemos a seguir os seis estilos:

- **Liderança autoritária:** Este estilo mostra-se como um dos menos ressonantes, é um estilo que de fato destrói a motivação em pouco tempo. É um estilo que deve utilizar-se em situações críticas, pois provoca perda do compromisso de sua equipe y somente ficam nas organizações as pessoas que não tem alternativa, o talento que pode, foge.
- **Liderança democrática:** Este tipo de líder deixa na equipe a capacidade de decisão. O líder não adquire relevância importante e sua atuação não contribui muito valor agregado. Este estilo é recomendado para situações de pouca importância que se possa delegar 100% e nas que o líder não queira atuar. Porém espera-se do líder visão estratégica e determinação diante de situações importantes, pelo que deverá ser um estilo a ser utilizado pontualmente.
- **Líder afiliativo:** Seu lema é “primeiro as pessoas”, o que faz com que este tipo de líderes possuam uma relação extraordinária com os pessoas, que sejam mais próximos e exista uma familiaridade importante com sua equipe. No entanto, com frequência esquece-se dos resultados, o que faz que seu estilo não seja o mais ressonante, Este estilo de liderança é ideal quando a equipe a dirigir é nova, ou quando a mesma mudou e/ou sofreu muito por algum motivo, como uma redução de 50% dos membros, por exemplo.
- **Liderança timão:** Aqui o líder diz o que tem que ser feito, monitora e corrige, Seu papel é igual ao do timão de um barco, e colocar rumo e mantê-lo. É uma liderança muito efetiva e talvez das mais utilizadas. Porém, não é suficientemente efetivo no desenvolvimento de talento e potencialização de qualidades pessoais, assim como em inspirar a outros. Em longo prazo o talento acaba fugindo se este líder não enriquece seu estilo com outros mais ressonantes.
- **Liderança coaching:** O líder coach é um líder que utiliza habilidades, técnicas e modelos de coaching para utilizar o melhor de sua equipe. O líder-coach situa a equipe em área de aprendizagem e faz que a própria equipe e indivíduos questionem sua forma de funcionar, potencializando a melhora contínua. Sem oferecer muitas guias e tutoriais, o líder-coach consegue que as pessoas melhorem por si mesmas.
- **Liderança visionária:** Definida como a mais ressonante, o líder visionário consegue graças a uma visão muito inspiradora e a seu compromisso com ela que as pessoas se contagiam e sejam fieis a ela. O líder visionário é o tipo de pessoa que move as

massas. Temos exemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc.; e a nível empresarial temos Steve Jobs (Apple) e outros tantos anônimos. Não obstante, que fossem grandes visionários, não quer dizer que não exerçam outros estilos (o autoritário e muito comum em alguns deles).

2.2.1 Modelos de Bass & Avolio

Bass e Avolio (1994), definem Liderança Transformacional como um processo entre líder e seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de forma tal que seus seguidores sentem-se identificados e desejem imita-lo. É intelectualmente estimulante, desenvolve as habilidades dos seguidores, os inspira mediante desafios e persuasão, proporcionando-lhes significado e entendimento.

Os mesmos autores definem Liderança Transacional como uma transação ou contrato entre o líder e o seguidor, onde as necessidades deste último podem ser alcançadas se seu desempenho se adéqua ao seu contrato com líder. Esta liderança conceitualmente está constituída por Recompensa contingente e Direção por Exceção (BASS E AVOLIO, 1994).

Na visão Bass a liderança transacional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, os líderes transformacionais não substituem o processo transacional, mas aumentam os seus efeitos. Os dois processos não são antagônicos mas complementares, Bass & Avolio, (2004).

2.2.1.1 Componentes do Estilo Transformacional:

Dentro do estilo de liderança transformacional foram especificados os seguintes componentes segundo Bass e Avolio (1994):

- Carisma: definido com a capacidade que o líder possui, através de atributos, para entusiasmar, transmitir confiança, despertar admiração e respeito nos liderados, e identificação com a instituição.
- Consideração individual: é a capacidade que evidencia o líder para atender a cada membro de sua equipe de forma individualizada. O líder considera as necessidades individuais relacionadas com o crescimento e desenvolvimento de cada um de seus

colaboradores partindo do princípio que cada um tem problemas de desenvolvimento diferentes. O líder com consideração individual dá e aceita feedback como parte do processo de aprendizagem que constitui a liderança.

- **Estimulação Intelectual:** é uma característica distintiva da liderança transformacional, o líder provoca nos seguidores a racionalidade para resolver problemas, fazendo com que analisem os mesmos desde outras perspectivas. Propõe o desafio constante no desenvolvimento de novas ideias e cenários.
- **Inspiração:** o líder motiva seus subordinados, gerando altas expectativas, adequando comportamento e atitudes com a finalidade de somar esforços. A atitude do líder está orientada a incentivar o otimismo e o entusiasmo. Ressalta-se a importância de dar e receber feedback, ter uma comunicação aberta e possuir confiança mútua.
- **Tolerância Psicológica:** o líder faz uso do seu sentido de humor na hora de chamar a atenção, indicar erros, resolver problemas e esclarecer pontos de vista. O líder recorre à serenidade e o bom humor para afrontar as situações de tensão.

2.2.1.2 Componentes do Estilo Transacional

Bass e Avolio (1994) consideram a liderança transacional como uma troca de recompensas entre líder e seguidores para alcançar os objetivos previamente acordados. A seguir definem-se cada um dos componentes da liderança transacional segundo estes autores:

- **Direção por Contingência:** ao atingir um objetivo acordado, os seguidores são recompensados. Neste estilo de liderança exerce-se o controle sobre os subordinados e ações coercitivas para assegurar que o trabalho seja concluído de forma eficaz.
- **Gestão por Exceção:** a liderança fundamenta-se na supervisão da atuação dos subordinados, este líder cria regras para evitar erros, intervém somente quando existe desconformidade com as atividades em relação ao planejado (gestão por exceção ativa); no contrário deixa as coisas funcionarem por si mesmas, evita mudanças desnecessárias, o líder não interfere até que o problema se torne sério (gestão por exceção passiva).

2.2.1.3 Estilo *Laissez-Faire*

Em seus estudos sobre liderança Bass e Avolio (1994) identificaram o estilo de não liderança, que denominaram *Laissez-Faire*, no qual descrevem um líder que não incentiva, não supervisiona, evita aceitar suas responsabilidades; não está presente quando é necessário, evita participar ativamente dos processos decisórios e abdica da autoridade perante aos subordinados.

2.3 Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, segundo o conceito de Robbins (2002); até mesmo as relações de poder, o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Seguindo o raciocínio de Robbins (2002), pode-se inferir que uma pessoa satisfeita com seu trabalho gerará sentimentos e atitudes positivas no ambiente organizacional em que se encontra. Diferentemente de um funcionário insatisfeito, que apresentará atitudes negativas e desestimulantes, podendo influenciar o próprio grupo de trabalho negativamente.

2.3.1 Motivação

A motivação na visão de Bergamini e Coda (1997), esta constituída por um conjunto de fatores psicológicos, consciente ou não, de ordem fisiológico, intelectual ou afetiva, que determinam um tipo de conduta em alguém. Consideram também que os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida, suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas. A motivação no trabalho permite que os recursos humanos procurem não só a satisfação pessoal como também a realização dos objetivos da organização.

O que é bom hoje poderá ter efeito oposto amanhã, dependendo da personalidade do indivíduo e da situação, segundo Bergamini e Coda (1997); pois a motivação é algo mutável,

varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação e com o indivíduo.

Em 1954, Abraham Maslow publicou seu livro *Motivation and Personality*, sobre o estudo da satisfação das necessidades humanas onde apresenta sua Teoria da Motivação Humana; a teoria de Maslow é o principal modelo na discussão sobre motivação e necessidade, defendendo que as pessoas são energizadas pela falta ou necessidade de algo, movimentando-se com maior paixão no sentido de alcançar o que lhes falta, PONTES (2009).

Segundo Chiavenato (2004) para se motivar uma pessoa o primeiro passo é conhecer qual é o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica. A Teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão. Esta teoria salienta que a pessoa focaliza uma única necessidade de cada vez, outros pensadores afirmam que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.

2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo Maslow (*apud* ROBBINS 2005) a hierarquia das necessidades consiste em cinco níveis que são: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, autoestima e autorealização. De modo que quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. Na figura 5, observa-se a pirâmide de necessidades de Maslow adaptada por Chiavenato (2004).

Figura 5: A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.



Fonte: CHIAVENATO, 2004

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano como fome, sede, sexo, abrigo, descanso e oxigênio. Por sua vez as necessidades de segurança visam proteger e assegurar a emoção, a integridade física e estabilidade da pessoa. Já as necessidades sociais estão ligadas à sociabilidade no âmbito de amizade, aceitação, amor e integração. A autoestima inclui os fatores internos e externos de estima, como respeito próprio, autonomia, liberdade, o reconhecimento e a independência. Por fim, a autorealização compreende o próprio potencial do indivíduo, suas capacidades individuais e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2005)

2.3.3 Teoria dos fatores de Herzberg

Desenvolvida por Frederick Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores da motivação está dividida em fatores motivacionais e fatores higiênicos que determinam a insatisfação e a satisfação no trabalho (SOBRAL; PECI, 2008).

Conforme os mesmos autores, os fatores higiênicos correspondem à supervisão, políticas da empresa, salários, relacionamentos interpessoais, condições físicas de trabalho e segurança. Esses fatores são os que conduzem a insatisfação no trabalho, pois, por si só, não promovem a satisfação das pessoas. Lado outro, os fatores motivacionais são: realização, reconhecimento, exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento e possibilidade de aprendizagem, os quais conduzem à satisfação no trabalho, sendo, portanto, essenciais para a motivação e a satisfação das pessoas. Estão relacionados com o conteúdo do trabalho e suas fontes de satisfação.

2.3.4 Teoria da Fixação de Objetivos

A teoria da fixação de objetivos segundo Chiavenato (2004), visa trabalhar em direção a algum objetivo, constituindo uma grande fonte de motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Pode-se relatar que os funcionários se sentem motivados a partir de metas propostas, tendo elas como objetivos desafiadores e alcançáveis desde que eles possuam habilidades para atingi-los (ROBBINS, 2005; SOBRAL; PECI, 2008).

Esta teoria tem limitações culturais, na visão de Robbins (2005), parte do princípio que trabalhadores são razoavelmente independentes já que os executivos juntos com seus

funcionários buscam objetivos desafiadores. Quando articuladas com metas desafiadoras são uma força motivacional poderosa. Mas não existe nenhuma evidência que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação do trabalho.

2.3.5 Teoria da Equidade

A teoria da equidade refere-se ao sentimento de motivação que surge quando os indivíduos de uma organização sentem que são tratados com justiça.

A Teoria da Equidade fala a favor das igualdades e justiça dos direitos dos trabalhadores ao se comparar com as quantidades de recompensas que os outros funcionários recebem a partir do mesmo esforço. Para Sobral e Peci (2008) esse é um fator considerável que influencia na motivação dos colaboradores. Fornece um modelo simples que ajuda a explicar e prever atitudes das pessoas com relação às recompensas oferecidas pela organização.

Robbins (2005), diz que quando se percebe que as relações são desiguais ou injustas, experimenta-se uma tensão de equidade. Por tanto, segundo esta teoria, quando o trabalhador percebe o que ele entende como injustiça, ele modifica suas contribuições e resultados, distorcendo sua autoimagem e a dos outros, e pode chegar a deixar a organização.

2.3.6 Teoria da Expectativa

Um funcionário é motivado a exercer alto grau de esforço em uma tarefa quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que essa avaliação vai gerar recompensas na organização a qual pertence, e que essas recompensas vão satisfazer a seus objetivos pessoais, ROBBINS (2005).

Segundo Bergamini (2008), esta teoria de Victor Vroom em 1964 fundamenta-se em três fatores cognitivos:

- Valência: nível de atração pelos fatores do meio ambiente, transformando-se na importância ou desejo que o indivíduo atribui a determinada meta a ser atingida;
- Expectativa: atitude ligada à probabilidade de se chegar ao resultado desejado, correspondente à estimativa da relação entre ação e resultado;
- Instrumentalidade: referente ao que acontecerá depois de se atingir o resultado, se este

permitir a consecução de objetivos posteriores antes desejados.

2.3.7 Teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth)

Esta teoria de Clayton Alderfer é bastante semelhante à teoria das necessidades de Maslow, porém reconhece apenas três tipos de necessidades, enfatiza que as pessoas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento, portanto têm a sigla portuguesa ERG.

Alderfer propôs uma hierarquia de necessidades nos seguintes níveis, Bergamini (1997):

- Necessidades de Existência combinam fatores fisiológicos e de segurança. Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.
- Necessidades de Relacionamento envolvem ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.
- Necessidades de Crescimento envolvem tanto o desejo de autoestima como o de autorealização.

2.3.8 Teoria das Necessidades de McClelland

Assim como a teoria de ERC de Clayton Alderfer, esta teoria na visão de Robbins (2005) destaca apenas três necessidades: realização (busca por realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso); poder (necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que os outros não fariam naturalmente); associação (desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis).

A teoria das necessidades de McClelland parte do princípio que as necessidades básicas e de subsistência já foram satisfeitas.

3 Metodologia

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A partir das definições aqui apresentadas, pretende-se situar este estudo no contexto dos métodos científicos, indicando a metodologia adotada para a pesquisa realizada com os colaboradores de uma empresa varejista de Rivera-Uruguai. No presente capítulo, será detalhado o universo e a amostra utilizados, bem como a técnica utilizada para coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A classificação das pesquisas quanto aos seus objetivos pode ser definida como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou para constituir hipóteses; as descritivas têm como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. As explicativas tem como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, GIL (2008).

Foram utilizados os tipos de estudo: exploratório e descritivo. Os estudos exploratório-descritivos combinados têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas (Lakatos e Marconi, 2003). A abordagem quantitativa, que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

3.2 Método

Considerando a natureza quantitativa da pesquisa, para o levantamento de dados utilizou-se o método *survey*, que possibilita a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões dentro de um determinado grupo. Este método é comumente utilizado quando se tem por objetivo produzir descrições de uma população, coletando

respostas para questões do tipo “o que?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, obter informações sobre uma determinada situação, entender o quê, como, por que e com que frequência ocorrem.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa foi realizada com os funcionários da organização em estudo, através da aplicação de um questionário estruturado (survey) com escala tipo Likert de 5 pontos que varia de 1 (deficiente) a 5 (excelente), elaborado visando à coleta de informações referentes aos objetivos da pesquisa.

Após a confecção do questionário, este foi previamente testado para avaliar as dificuldades e estimar o tempo necessário. A observação participante ocorreu através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, a fim de se obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

O universo da amostra está constituído pelos 120 funcionários dos 12 setores de uma grande loja de departamentos da cidade de Rivera – Uruguai. A amostra foi constituída por 64,16 % do universo da pesquisa, utilizou-se a amostragem não probabilística por cotas, cujo universo é subdividido (estratificado) em grupos mutuamente exclusivos, procurando repetir a proporção de elementos de cada estrato da população.

Os questionários foram aplicados diretamente, mediante via impressa para serem respondidos de próprio punho, mediante supervisão do pesquisador em uma sala reservada dentro da organização. Os mesmos foram aplicados aleatoriamente, pois o público é bastante amplo e não difere em relação a interesses.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados foram analisados através de tabelas e gráficos, onde o pesquisador analisando os resultados obtidos consegue expor melhor sua análise. Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel*, da *Microsoft Office*.

4 Apresentação e Análise dos Dados

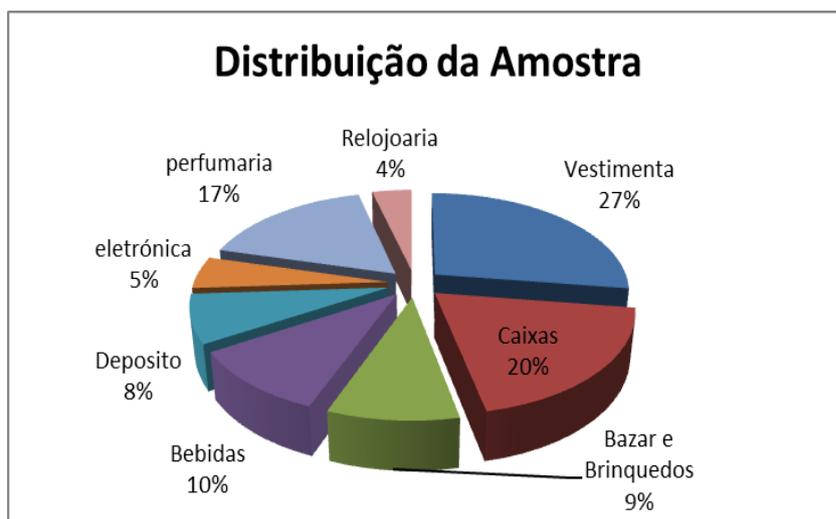
Uma vez aplicados o método de coleta de dados necessários para determinar o estilo das lideranças e sua relação com a satisfação de seus colaboradores, prossegue a análise dos dados.

Exclui-se da amostra os funcionários dos setores que não possuem encarregados no seu setor e dependem diretamente da gerencia, pois o foco deste estudo são as lideranças dos setores. Do total de 120 funcionários aplicou-se o questionário a 77 deles, obtendo uma amostra de 64.16% do total.

Com o objetivo de identificar as características pessoais dos encarregados, a primeira parte do questionário busca obter informação sobre indicadores de gestão e habilidades dos mesmos. Na segunda parte, e baseado do método de Bass e Avolio, busca-se identificar os estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire. Na terceira e última parte aplicasse um questionário de satisfação no trabalho, com o objetivo de relaciona-los com os resultados obtidos nas etapas anteriores.

No quadro a seguir, pode-se observar um gráfico de como está composta a amostra, a mesma esta subdividida em oito setores.

Gráfico 1. Distribuição da amostra por setor.



Elaborado pelo autor.

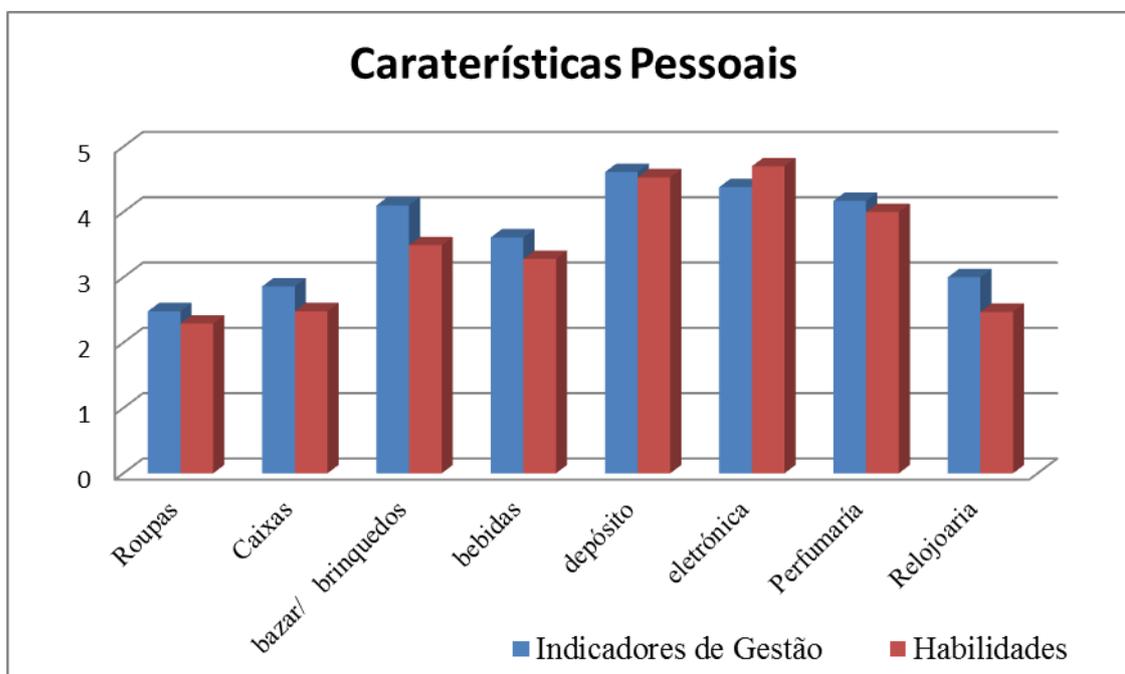
Os dados obtidos foram tabulados no Excel e tratados estatisticamente com a utilização de fórmulas para obtenção de media, mediana, moda, variância e desvio padrão com a finalidade de identificar as características pessoais e o estilo das lideranças na

percepção de seus liderados, assim como a satisfação no trabalho dos respondentes.

4.1. Características Pessoais das Lideranças

Inicialmente foram analisadas as médias das variáveis sobre características pessoais dos encarregados, com o intuito de compreender como os respondentes de posicionaram em relação à percepção do seu encarregado como líder.

Gráfico 2. Médias obtidas em relações às características pessoais dos encarregados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o gráfico 2, vê-se uma avaliação favorável dos respondentes em relação aos encarregados dos setores de bazar/brinquedos, bebidas, depósito, eletrônica e perfumaria.

Estes setores obtiveram medias elevadas no que se refere à administração, controle interno, sentido custo/beneficio, iniciativa e excelência, e solução de problemas, demonstrando que seus colaboradores os consideram como líderes que buscam sempre a excelência, com conhecimentos para exercer adequadamente seu cargo, com iniciativa, que assumem aquilo que dizem e fazem, que se desafiam para aprender novas habilidades, e controlam de forma constante e cuidadosa seu trabalho.

Essa avaliação dos respondentes sobre seus lideres, corrobora com a primeira das

cinco práticas de liderança de Kaouzes e Posner (2003), que se refere a moldar o caminho, o que basicamente faz referência a credibilidade como base da liderança estabelecendo uma ordem e coerência entre o que diz e que faz o líder, para isto é imprescindível que o líder tenha uma visão clara de seus valores, de seus princípios e crenças, e tudo aquilo que defende, para que desta forma possa dar exemplo a partir de suas ações e comportamento, forjando na mente do grupo credibilidade, confiança e respeito.

As médias mais baixas dos setores anteriormente mencionados foram comunicação e trabalho em equipe, ainda qualificados como bons, porém o fator comunicação tem índice alto de dispersão tendo desvio padrão acima de 1. Estes indicadores fazem parte da segunda prática para o desenvolvimento da liderança de Kaouzes e Posner (2003), que nos diz que é preciso inspirar uma visão compartilhada que exponha vislumbrar um futuro promissor fundado em um trabalho em equipe.

O setor de Relojoaria teve avaliações desfavoráveis em comunicação, abertura para mudanças e solução de problemas, o que revela que os respondentes consideram que seu líder possui dificuldade enquanto ao feedback, a um diálogo com maior respeito e justiça, assim como à aceitação dos diferentes pontos de vista, e opiniões contrárias as suas.

Os setores de Roupas e Caixas obtiveram médias entre regular e bom, as médias mais baixas foram sobre comunicação, trabalho em equipe e abertura para mudanças, estes fatores além de uma media regular tiveram moda deficiente, o que indica que a maioria dos respondentes deu nota mínima (deficiente) para seu líder sobre estes indicadores.

As melhores médias dos setores anteriormente mencionados foram supervisão e acompanhamento, controle e sentido custo/benefício, onde os respondentes consideraram o encarregado bom, demonstrando um melhor desempenho dos mesmos na utilização eficiente dos recursos da empresa e no controle e acompanhamento das tarefas realizadas por seus colaboradores. Estes dados confirmam a ideia de Maxwell (2008), o autor diz que se você está mais para um líder técnico, nunca perca de vista o fato de que liderança tem a ver com pessoas. É necessário neste caso, tomar iniciativas que permitam o aprimoramento de suas habilidades relacionais.

4.1.2 Estilos de Liderança

A seguir apresentam-se os dados das variáveis para determinar qual é o estilo predominante de liderança na visão dos liderados. Na tabela 3 foram analisadas as variáveis de lideranças já descritas, para compreender o estilo de liderança percebido pelos

respondentes.

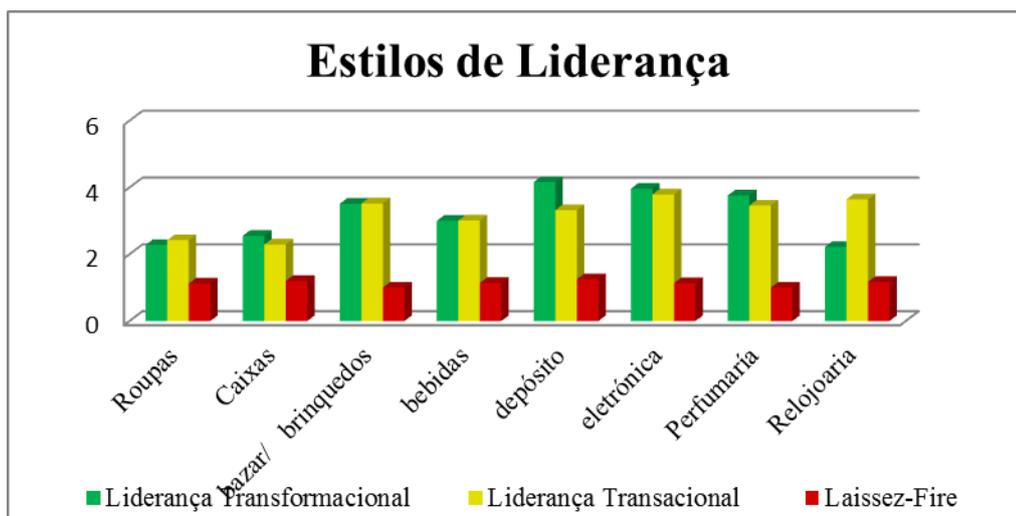
Observa-se uma avaliação favorável dos liderados em relação aos seus líderes nas dimensões Transformacional e Transacional (médias) nos setores de bazar/brinquedos, depósito, eletrônica e perfumaria, demonstrando que estes líderes possuem características dos dois estilos de liderança, confirmando a visão de Bass e Avolio (2004) que a liderança transacional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, os líderes transformacionais não substituem o processo transacional, mas aumentam os seus efeitos. Os dois processos não são antagônicos, mas complementares.

Entre os setores com boa avaliação transformacional, destaca-se o líder do setor depósito como líder com mais características de liderança transformacional, com média 4.16, moda 5 e baixo índice de dispersão (desvio padrão abaixo de 1), Bass e Avolio (1994), dizem que este líder caracteriza-se por ser carismático, de forma tal que seus seguidores sentem-se identificados e desejem imitar seu comportamento. É intelectualmente estimulante, desenvolve as habilidades dos seguidores, os inspira mediante desafios e persuasão, proporcionando-lhes significado e entendimento.

No setor de relojoaria, a avaliação dos liderados, o caracteriza como um líder transacional, Bass e Avolio (1994) consideram a liderança transacional como uma troca de recompensas entre líder e seguidores para alcançar os objetivos previamente acordados.

Em nenhum dos setores observam-se características do estilo laissez-faire.

Gráfico 3. Estilos de liderança.

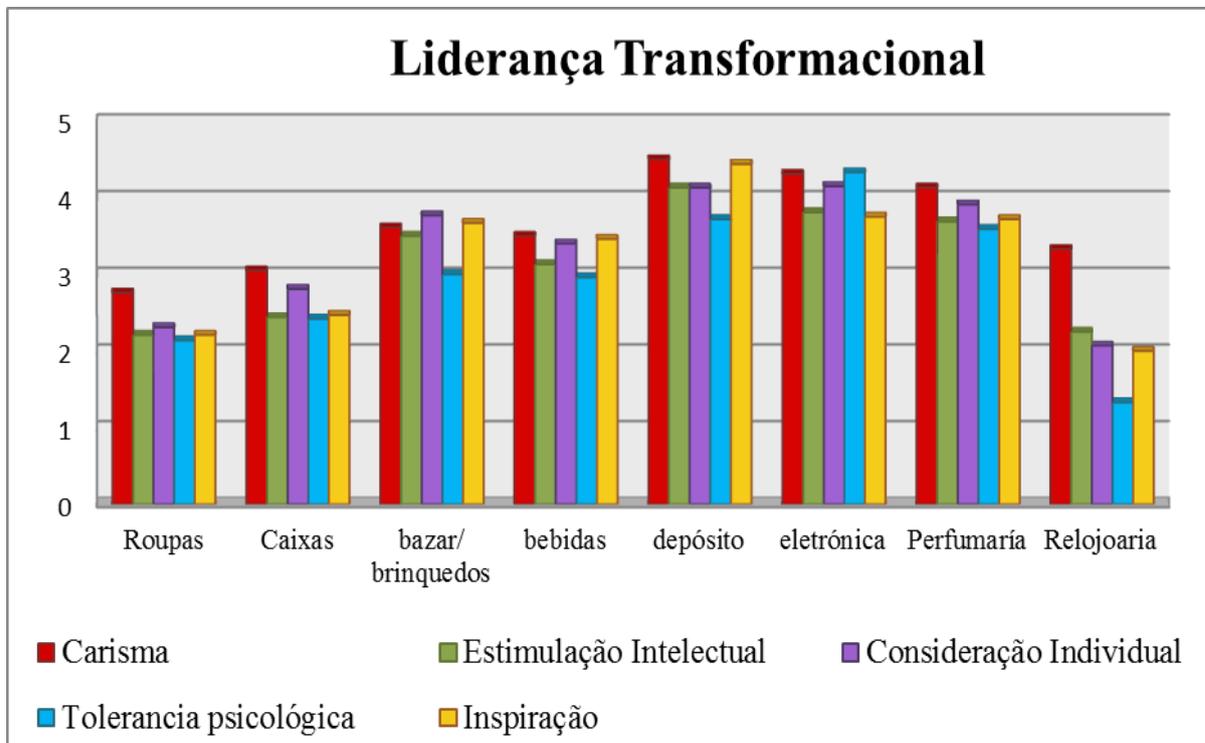


Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentro de cada dimensão da liderança, pode-se analisar também os componentes

isoladamente. Na tabela a seguir observa-se como os respondentes avaliam cada componente da liderança transformacional em seus líderes.

Gráfico 4. Componentes da liderança transformacional.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Novamente pode-se observar um escore elevado na média dos setores de bazar/brinquedos, bebidas, depósito, eletrônica e perfumaria, que tiveram como componente melhor avaliado o carisma, tal resultado destaca que os liderados possuem atributos para entusiasmar, transmitir confiança, despertar admiração e respeito nos liderados, e identificação com a instituição, Bass e Avolio (1994).

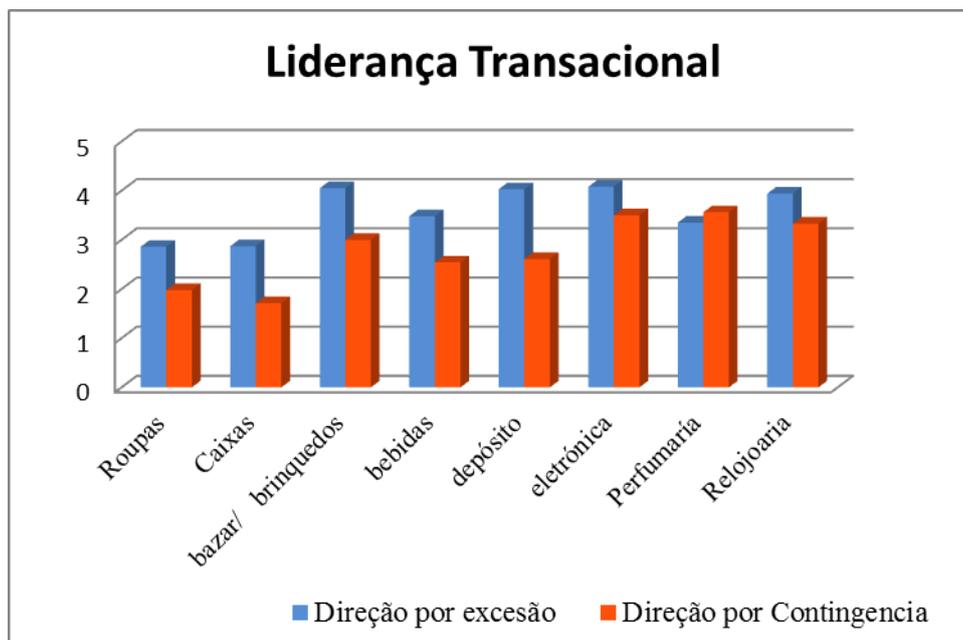
Destaca-se na liderança transformacional o setor de eletrônica como o líder com maior média em tolerância psicológica, revelando um líder que utiliza com excelência a serenidade e o bom humor para afrontar as situações de tensão, resolver problemas e dar feedback.

A consideração individual, fator que analisa se o líder atende a cada membro da equipe de forma individual, considerando suas necessidades, obteve-se medias consideradas insatisfatórias nos setores de roupas, caixas e relojoaria, onde os respondentes manifestaram que seus líderes não informam seus liderados sobre as decisões que afetem seu trabalho adequadamente, não explicam as razões para os métodos e práticas utilizadas e consideram mais os pontos negativos na hora de dar o feedback.

Os mesmos líderes que obtiveram médias insatisfatórias no componente consideração individual, também obtiveram medias baixas no componente inspiração, onde seus liderados revelam que não confiam plenamente em seu líder para alcançar os objetivos, e que o mesmo não os envolve na conquista destes objetivos, e pouco contribui para desenvolver sua identificação para com a empresa. A atitude do líder inspirador está orientada a incentivar o otimismo, o entusiasmo e aumentar a moral, aconselha e prepara ao mesmo tempo, na visão, desenvolvendo um sentimento de confiança mutua com seus liderados.

A liderança transacional é caracterizada pelos componentes: direção por exceção e direção por contingencia. Na Tabela 5 observa-se que as médias maiores foram para o componente direção por exceção como é possível visualizar no gráfico 5. Segundo Bass e Avolio (1994) no gerenciamento por exceção o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. Isso implica um monitoramento rígido dos erros e falhas, bem como uma ação corretiva imediata após o ocorrido.

Gráfico 5. Liderança transacional.



Fonte: Dados da Pesquisa

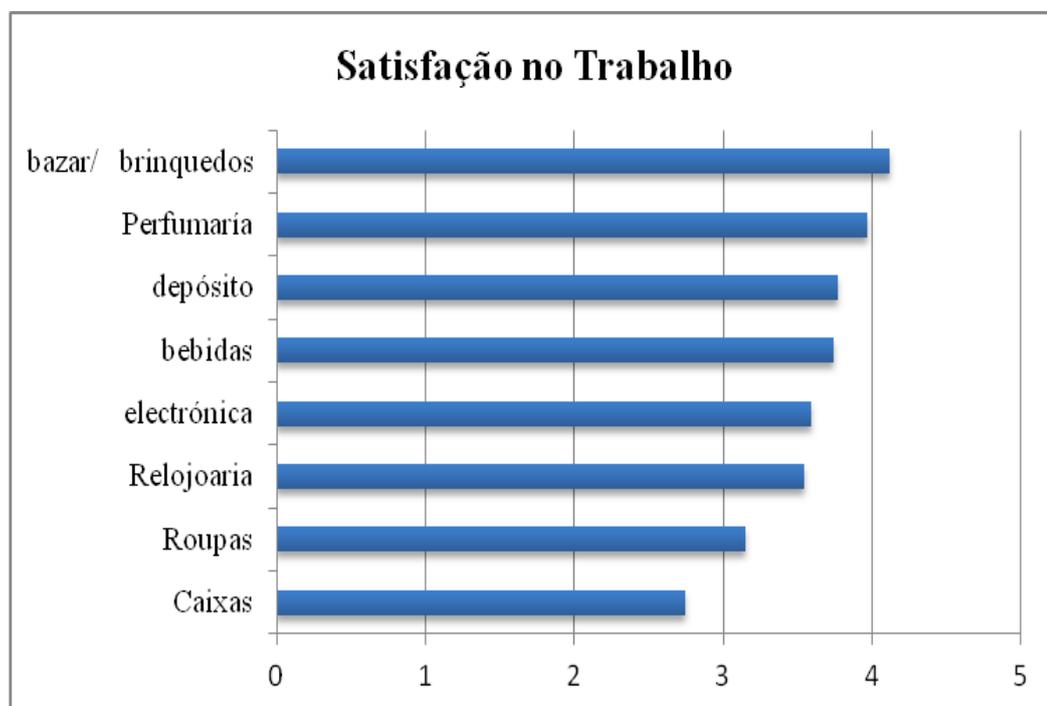
Os líderes melhor avaliados pelos respondentes em direção por contingência foram eletrônica, perfumaria e relojoaria, caracterizando-os como líderes que oferecem recompensas, como promoções e incentivos especiais, em troca do alcance dos objetivos propostos. O objetivo dessa recompensa é promover a melhoria no desenvolvimento individual do grupo, Bass e Avolio (1994).

4.2 Satisfação no Trabalho

Para o estudo da satisfação no trabalho procurou-se obter informações sobre a percepção geral dos colaboradores sobre a empresa, motivação e reconhecimento percebidos, assim como a avaliação dos mesmos, referente a condições de trabalho (segurança, higiene e ergonomia) e oportunidades de crescimento e formação.

Na gráfico 6 é possível visualizar um comparativo dos setores referente à satisfação no trabalho, onde os setores que manifestaram maior índice de satisfação no trabalho, são também aqueles onde suas lideranças foram melhores avaliadas como líderes transformacionais e transacionais, demonstrando a influência das lideranças sob a satisfação no trabalho de seus liderados, a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, Maximiano (2007).

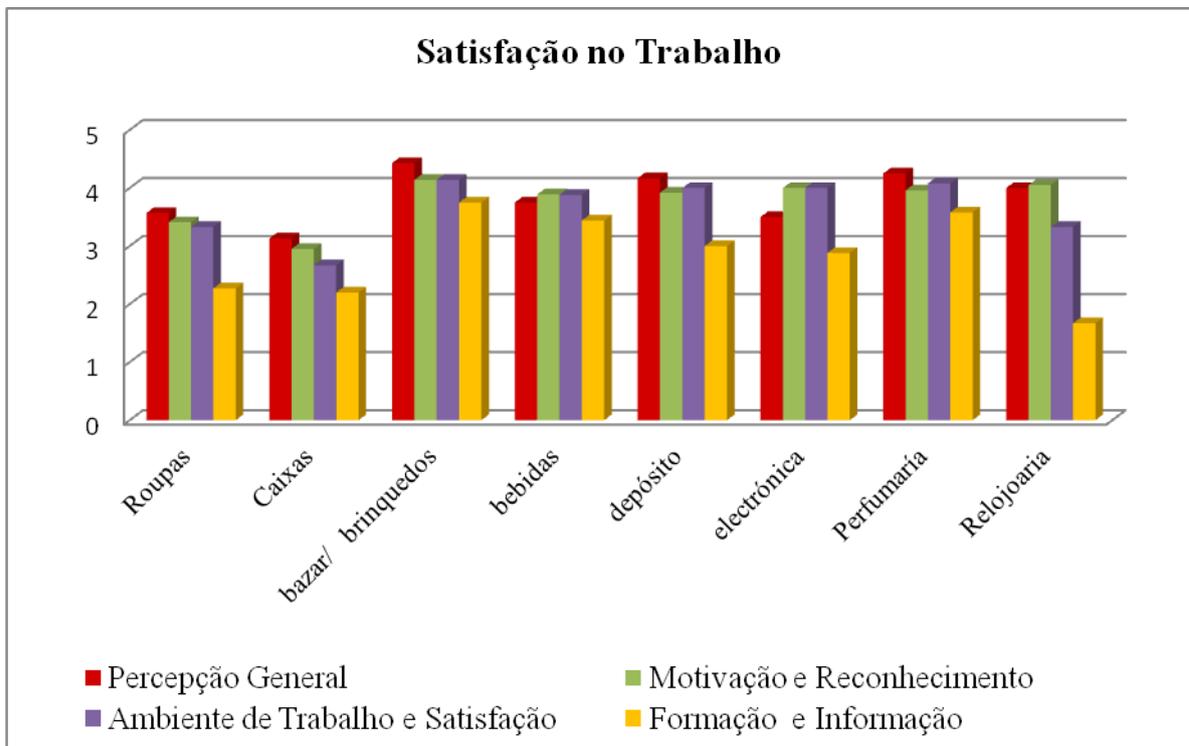
Gráfico 6. Satisfação do trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Para um melhor entendimento destes índices de satisfação obtidos, na Tabela 7 detalha-se as medias dos componentes da satisfação no trabalho.

Gráfico 7. Satisfação no Trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa

A percepção geral dos respondentes, que indica como os mesmos se sentem trabalhando na empresa, obteve media satisfatória em todos os setores, sendo avaliada entre boa e muito boa, a moda foi 4 (muito boa), com baixos índices de dispersão.

Os componentes motivação e reconhecimento somente obtiveram avaliação desfavorável no setor de caixas, onde os respondentes avaliaram como ponto negativo a comunicação interna do setor, fator que teve media 1.93 e moda 1; a motivação para o trabalho com media 2,2 e o feedback recebido com 2,27, este último porém com alto índice de dispersão (desvio padrão 1.22). Cabe destacar que a motivação no trabalho permite que os recursos humanos procurem não só a satisfação pessoal como também a realização dos objetivos da organização, Bergamini e Coda (1997).

Os fatores, ambiente de trabalho e satisfação com a empresa obtiveram média favorável (entre boa e muito boa) em todos os setores, exceto no setor de caixas que avalia negativamente a distribuição do trabalho, a organização do setor e o conhecimento sobre o que fazer em casos de emergência. A melhor avaliação obtida neste componente por todos os setores foi no que se refere ao espaço destinado para os funcionários como refeitório e banheiros. A avaliação negativa do setor de caixas está compreendida na hierarquia das

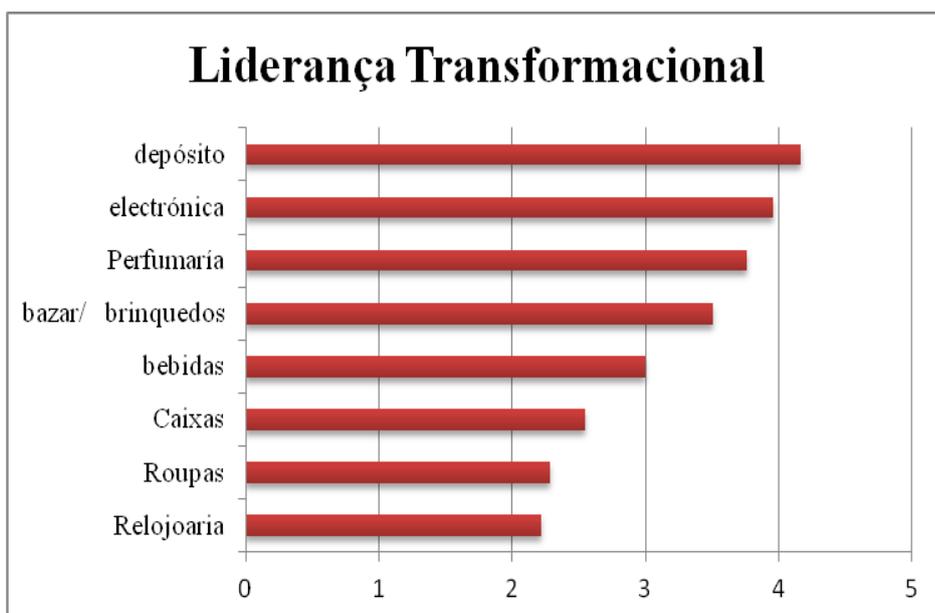
necessidades de existência Alderfer, que combinam fatores fisiológicos e de segurança. Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios, Bergamini (1997).

Na avaliação de satisfação no trabalho, o componente com menor média em todos os setores foi formação e informação, os setores mais insatisfeitos são relojoaria, roupas e caixas. Esta avaliação indicou a falta de oportunidades de crescimento dentro da empresa e falta de treinamento adequado para o desempenho eficiente das tarefas. Estas necessidades estão presentes nos estudos de Alderfer, no topo de sua escala das necessidades, dentro das necessidades de crescimento, assim como também no topo da escala de Maslow dentro das necessidades de autorealização.

4.3 Pontos Críticos

No que se refere às lideranças dos setores da empresa em estudo, destaca-se como ponto crítico as baixas médias que obtiveram alguns líderes na percepção de liderança transformacional avaliada por seus liderados.

Gráfico 8. Liderança transformacional, quadro comparativo.



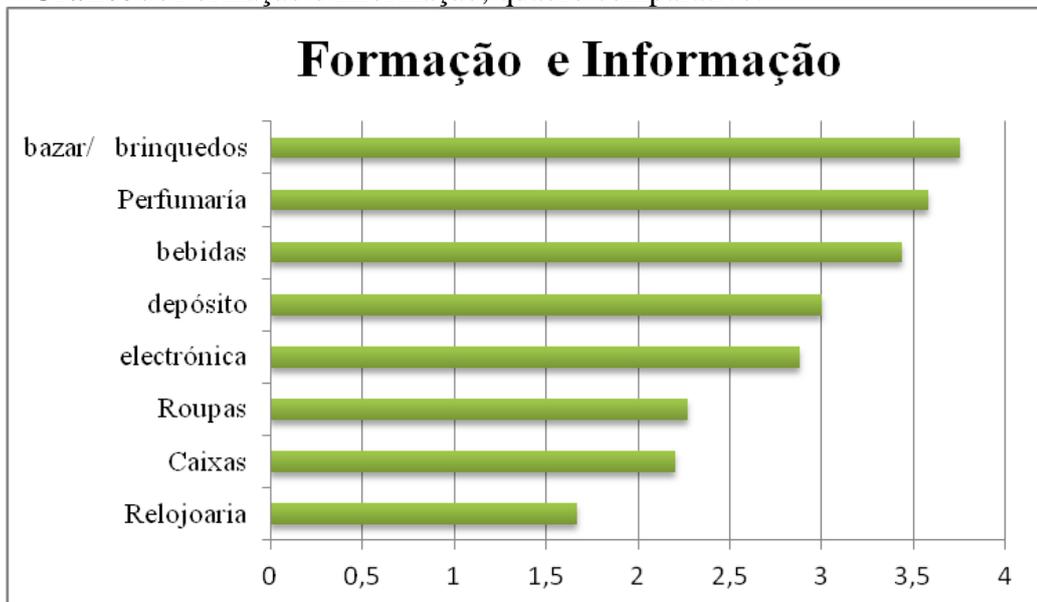
Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar no gráfico 8 a avaliação da liderança transformacional, com

médias baixas nos setores de relojoaria, roupas, e caixas. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Bass e Avolio (1994) definem Liderança Transformacional como um processo entre líder e seguidor, e esse processo precisa e pode ser desenvolvido, para assim alcançar níveis ótimos de liderança transformacional.

Ao analisar as médias da satisfação no trabalho percebe-se que o componente com menor média na avaliação, no que diz respeito à formação e informação, as quais podem ser visualizadas no gráfico 9, onde aproximadamente 56% dos respondentes avaliaram negativamente as oportunidades de crescimento pessoal e profissional e o treinamento recebido para desempenhar corretamente o seu trabalho.

Gráfico 9. Formação e informação, quadro comparativo.



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível visualizar comparando as tabela 8 e 9, que os três setores que avaliaram negativamente a componente formação e informação são os mesmo que avaliaram seus líderes com poucas características de estilo de liderança transformacional.

5 Considerações Finais

O objetivo principal deste estudo foi analisar o desempenho e o estilo das lideranças dos encarregados de setor de uma loja de departamentos de Rivera-Uruguai sob a perspectiva de seus liderados. A seguir, serão discutidos os resultados encontrados.

Trata-se de um estudo pioneiro dentro da organização em estudo que buscou identificar não só analisar o desempenho e o estilo das lideranças como também mensurar o nível de satisfação no trabalho, para que possam ser identificados os pontos críticos a ser melhorados, e assim contribuir para melhores resultados.

Ao analisar os resultados gerais das variáveis de características do líder e estilos de liderança considerados fundamentais para um bom desempenho dos líderes e conseqüentemente da organização, assim como as variáveis de satisfação no trabalho, pode-se observar que obtiveram-se valores da media que ultrapassam o valor central da escala de avaliação. Isto permite afirmar que, no geral, os respondentes estão razoavelmente satisfeitos com seus líderes e com a organização.

Os setores com menor média, o que reflete na media geral, são os setores de roupas, caixas e relojoaria, principalmente os dois primeiros, que manifestam além de desconformidade com as lideranças, insatisfação com a organização no que refere-se a oportunidades de crescimento e treinamento adequado para o desempenho eficiente de seu trabalho, o que foi manifestado pela ampla maioria dos colaboradores.

Observou-se que os líderes apresentam dificuldade referente à solução de problemas e comunicação, onde fica em evidencia a carência de feedback, os respondentes querem informações sobre seu desempenho, querem ser ouvidos e participar das soluções.

Todos os líderes analisados têm médias de liderança transformacional e transacional muito próximas, o que revela que fazem uso dos dois estilos de liderança dependendo da situação em que se encontram, porém, alguns setores, precisam trabalhar mais o estilo transformacional de liderança; lembrando que para mudar os outros, o líder deve estar em primeiro lugar disposto a mudar a forma como se vê a si próprio.

Cabe destacar, a maior parte dos respondentes disse gostar da atividade que desempenha e sente-se orgulhoso de fazer parte da organização, demonstrando que os mesmos identificam-se com a empresa.

Como melhoria sugere-se maior comunicação entre lideres e liderados, principalmente feedbacks mais frequentes, tanto positivos quanto negativos, mais sensibilidade dos lideres para ouvir os pontos de vista dos outros e compreende-los mesmos quando as opiniões sejam

contrarias as suas, ouvir as sugestões e críticas de seus colaboradores respeito aos processos realizados, aceitar e incentivar mudanças que contribuam para o desempenho de suas atividades.

Para a organização sugere-se a utilização de um sistema de recrutamento interno, quando surgir uma vaga de trabalho, antes de contratar alguém externo, checar se a empresa possui um colaborador com potencial para esta oportunidade. A oportunidade de crescimento dentro da empresa estimula o desempenho, a capacitação, funcionando como uma fonte de motivação.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, muitas possibilidades podem ser mais bem exploradas, pelo qual sugere-se novos estudos sejam realizados, pelo que os dados desta pesquisa ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar os estudos a respeito dos estilos de liderança relacionada á satisfação no trabalho de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneria, 1997.
- BENNIS W. ; NANUS B. **Líderes. Estratégias para um liderazgo eficaz**. Barcelona: Paidós, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria comportame3.ntal,200**
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.
- COVEY, Stephen. **7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa**. Bancelona: Paidós, 1997.
- DALAI LAMA & VAN DEN MUYZENBERG, Laurens. **Liderança para um mundo melhor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- DE ANDRADE MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodología Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FIDLER, Fred Edward. **Liderazgo y Administración Efectiva**. 2. ed. México: Trillas, 1995.
- GOLEMAN; BOYATZIZ; MCKEE. **El líder resonante**. Editorial Debolsillo. Barcelona, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores_a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HUNTER, James. **O Monge e o executivo**. Rio de janeiro: Sextante, 2004.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. **Inventario de prácticas de liderazgo**. 3. ed. San Francisco,CA,EUA: John Wiley&Sons, Inc., 2003.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 17. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUPANO, M.; CASTRO, A. **Estudios sobre liderazgo**. Teorías y evolución. Disponível em: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Consultado em 10 de junho de 2015.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Maxwell, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

_____. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.