

Jaqueline Brito da Rosa

**COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA EFICAZ: UM ESTUDO NA EMPRESA
BANAÍAS CENTRAL DE OBRAS LTDA.**

Estudo de caso, apresentado ao programa de graduação do curso de administração, como requisito para a aprovação na disciplina do TC III, na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Orientador: Prof. MS. Luiz Alberto M. Alves

Santa Cruz do Sul

2016

RESUMO

Introdução - Ressalta a importância do comportamento de liderança eficaz. Uma liderança que inspire pessoas a darem o seu melhor, fazendo com que se sintam parte do grupo e assim caminhem juntas atingindo os objetivos da organização em que está inserida, no intuito de gastar menos energia para isso e trazer resultados positivos para ambas. **Objetivo** - Verificar o comportamento de liderança do gestor proprietário da empresa, do ramo de construção civil, Banaías Central de Obras, segundo a Teoria da Liderança de Kouzes e Posner (2008), na percepção dos colaboradores. **Métodos** - A população foi constituída por 10 colaboradores, vinculados a empresa, do nível operacional (pedreiro, servente, eletricista, marceneiro e pintor), no ano de 2016. Na obtenção dos dados, para realização da pesquisa descritiva, optou-se pelo uso de questionário via presencial. O questionário utilizado foi desenvolvido por Paula Karina de Oliveira Martins, Aleksander Roncon e Indiara Beltrame no ano de 2014, da Universidade Arthur Thomas, tendo como base o livro “O Novo Desafio da Liderança” de Kouzes e Posner. **Resultados** - A taxa de retorno dos questionários impressos foi de 100%. As respostas positivas sobre as práticas do comportamento de liderança marcante do líder, segundo a teoria de Kouzes e Posner (2008), foi de traçar o caminho com 8,33, inspirar uma visão com 8,17, desafiar o processo com 7,17, capacitar os outros a agir com 6,84 e o menos marcante foi o de encorajar o ânimo com 6,17 das respostas positivas. Os colaboradores que assinalaram respostas negativas alegaram que algumas atitudes do líder eram desempenhadas poucas vezes, raramente ou nunca. **Conclusões** - Os dados revelam que o líder possui um estilo de liderança contemporâneo e positivo na visão dos colaboradores. Com tudo, identificaram-se algumas oportunidades de melhorias para o crescimento e aperfeiçoamento do gestor.

Palavras-chave: Liderança. Comportamento de liderança. Colaboradores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo Geral	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3 JUSTIFICATIVA	11
3.1 Pessoal	11
3.2 Empresarial	11
3.3 Social	11
3.4 Teórico	11
3.5 Institucional	12
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	14
4.1 Histórico da empresa	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO	15
5.1 Teoria dos Traços	15
5.2 Teoria Comportamental	16
5.2.1 Comportamento na realização de tarefas	18
5.2.2 Comportamento de manutenção do grupo	18
5.2.3 Participação na tomada de decisão	18
5.2.3.1 Líder autocrático	19
5.2.3.2 Líder democrático	19
5.2.3.3 Líder liberal	20
5.3 Teoria Contingencial ou Situacional	20
5.3.1 Teoria contingencial de Fred Fiedler	21
5.3.2 Teoria de situacional de Hersey e Blanchard	22
5.3.3 Teoria de Caminho-objetivo	23
5.4 Teoria Kouzes e Posner	24
5.4.1 Traçar o caminho	25
5.4.2 Inspirar uma visão	26
5.4.3 Desafiar o processo	28
5.4.4 Capacitar os outros a agir	31
5.4.5 Encorajar o ânimo	33
5.5 Liderança de Jesus	35
5.5.1 Líder com Identidade	36

5.5.2 Líder que ouve e mantém sua equipe unida.....	36
5.5.3 Líder amoroso.....	36
5.5.4 Líder servo e exemplar	37
5.5.5 Líder focado e determinado	37
6 METODOLOGIA.....	39
6.1 Delineamento de pesquisa.....	39
6.2 Definição da área	40
6.3 Coleta de dados	40
6.4 Análise de dados.....	41
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	42
7.1.1 Prática básica de Liderança: Desafiar o processo	42
7.1.2 Descrição da prática básica de liderança: desafiar o processo	43
7.1.3 Análise da prática básica de liderança: desafiar o processo.....	43
7.2.1 Prática básica de Liderança: Inspirar uma visão.....	45
7.2.3 Análise da prática básica de liderança: inspirar uma visão	46
7.3.1 Prática básica de Liderança: Capacitar os outros a agir	48
7.3.3 Análise da prática básica de liderança: Capacitar os outros a agir	49
7.4.1 Prática básica de Liderança: Traçar o caminho	51
7.4.3 Análise da prática básica de liderança: traçar o caminho	52
7.5.1 Prática básica de Liderança: Encorajar o ânimo	54
7.5.2 Descrição da prática básica de liderança: encorajar o ânimo	55
7.5.3 Análise da prática básica de liderança: encorajar o ânimo	55
7.6.1 Cinco práticas básica de Liderança.	57
7.6.3 Análise das cinco práticas básica de Liderança.....	58
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO A – Questionário	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prática de liderança: desafiar o processo.....	41
Tabela 2 – Prática de liderança: inspirar uma visão.	44
Tabela 3 – Prática de liderança: capacitar os outros a agir.....	47
Tabela 4 – Prática de liderança: traçar o caminho.	50
Tabela 5 – Prática de liderança: encorajar o ânimo.	53
Tabela 6 – Cinco práticas básicas de liderança.	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Prática básica de Liderança: desafiar o processo.....	42
Gráfico 2 – Prática básica de Liderança: inspirar uma visão.....	45
Gráfico 3 – Prática básica de Liderança: capacitar os outros a agir.....	48
Gráfico 4 – Prática básica de Liderança: traçar o caminho.	51
Gráfico 5 – Prática básica de Liderança: encorajar o ânimo.	54
Gráfico 6 – Cinco práticas básicas de liderança.....	57

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho será sobre a importância da liderança eficaz nas organizações. Para Kouzes e Posner (2008, p. 14), “liderar significa que você deve ser um bom exemplo, e viver o que prega”. E Bergamini (1994) acredita que a liderança é um relacionamento interpessoal, e o líder precisa dirigir e controlar seu próprio comportamento para que possa influenciar e controlar o comportamento de seus colaboradores.

Desde a criação do mundo o homem precisa da figura de um líder que seja referencia e coloque ordem no grupo, possuindo atributos que o inspire e motive a buscar a versão melhor de si mesmo. Um líder de visão ampliada e que compartilhe seu ponto de vista inspirando seus liderados a escolher segui-lo. Meneghetti (1996) acredita que a falta do líder na sociedade, gera uma guerra civil. Pois o líder é aquele que garante a função a todos. E Bergamini (1994, p. 106) acrescenta que “sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e maquinas”.

E não se pode falar de liderança sem citar o maior líder de todos os tempos, Jesus, que é lembrado e seguido, pelos seus ensinamentos e comportamento, por varias gerações. Segundo Coelho (2004), todas as teorias sobre liderança se baseiam no comportamento e liderança de Jesus. Mais adiante será tratado alguns pontos relevantes sobre esse modelo de liderança.

Caminhando na história, na era industrial, onde não havia liderança, mas sim chefes, o homem chegou a ser considerado o apêndice da maquina, e estudando mais a fundo pode se ver inúmeras greves e guerras entre funcionários e patrões. Os donos das empresas eram chefes que despejavam ordens e tinha-se pouco contato com eles. Segundo Bergamini (1994, p. 100), “é espantoso o número de pessoas que ocupam posições de chefia que não acredita nem mesmo que alguém precise estar motivado para trabalhar”.

As pessoas eram ensinadas a se prepararem para serem empregados, respeitando e engolindo “sapos” de seus chefes, valorizando sempre seu trabalho e não se aventurar trocando de empresa em busca de uma satisfação profissional. O que importava era ter seu salario no final do mês para sustentar sua família. Mas aos poucos o homem foi conquistando seus direitos e valor dentro das empresas.

Já na geração atual, o chefe é visto como líder, sendo o primeiro a colocar a “mão na massa” para que a empresa cresça. E os filhos são educados nas melhores escolas e a sociedade cobra que tenham no mínimo uma graduação para conseguir

um emprego digno, sendo assim, a geração atual se aventura em busca de uma realização e satisfação profissional, sendo cada vez mais difícil mantê-los trabalhando por muito tempo em uma empresa, pois querem chegar ao topo sem muitas vezes trilhar o caminho.

Daft (2010), Batiman (2012), Robbin (2000), Chiavenato (2000) e Maximiano (2004), traçam toda a trajetória e estilos de liderança que foram surgindo conforme as organizações iam se desenvolvendo. E cada vez mais os autores identificaram que o líder é quem precisa se adequar ao ambiente em que ele está inserido e através de suas decisões e ações provocar um espírito de equipe entre seus colaboradores, trazendo a real importância do valor individual de cada ser humano inserido nesse corpo.

Portanto, considerando a importância do tema para as pessoas, para as organizações e para a sociedade o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: **Qual o comportamento de liderança do gestor proprietário de empresa privada Banaías Central de Obras LTDA.?**

Tendo como base o livro “O Novo Desafio da Liderança”, de James M. Kouzes e Barry Z. Posner, o presente trabalho analisa o comportamento da liderança a partir das cinco práticas de liderança, sendo elas: traçar o caminho, inspirar uma visão, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e encorajar o ânimo. Buscando revelar de que forma um líder eficaz consegue atingir os objetivos da empresa sem coagir ou manipular seus liderados, mas sim ser uma influencia positiva, sabendo ouvir, identificar e atender as necessidades individuais de sua equipe. Isso levará seus liderados ou colaboradores a trabalharem com o coração, sem cogitar trocar de empresa.

Quanto a sua estrutura, o trabalho se inicia com esta introdução, o mesmo será dividido em oito capítulos da seguinte forma: no primeiro capítulo esta introdução; no segundo são expostos o objetivo geral e os específicos; no terceiro são apresentadas as justificativas para a realização deste trabalho; o quarto capítulo apresenta a caracterização da empresa; o quinto apresenta o referencial teórico; o sexto descreve a metodologia onde é explicado o delineamento de pesquisa, definição da área, coleta de dados e a análise dos mesmos; o sétimo apresenta os resultados da pesquisa. Na sequência apresenta-se a conclusão do trabalho, e por último as referências e o anexo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Verificar o comportamento da liderança do gestor proprietário da empresa Banaías central de Obras Ltda., do ramo da construção civil, localizada em Taquari, RS, a partir das condições básicas de liderança da obra “O Desafio da Liderança”, de James M. Kouzes, Barry Z. Posner, segundo a percepção dos colaboradores.

2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer o instrumento de coleta de dados sobre o comportamento de liderança do gestor proprietário da empresa Banaías central de Obras Ltda, do ramo da construção civil, localizada em Taquari, RS, a partir das condições básicas de liderança da obra “O Desafio da Liderança”, de James M. Kouzes, Barry Z. Posner.
- Levantar o comportamento da liderança do gestor proprietário da empresa Banaías central de Obras Ltda., do ramo da construção civil, localizada em Taquari, RS, segundo a percepção dos colaboradores.
- Consolidar os dados coletados sobre o comportamento de liderança do gestor proprietário da empresa Banaías central de Obras Ltda., do ramo da construção civil, localizada em Taquari, RS.
- Classificar os dados sobre o comportamento de liderança do gestor proprietário da empresa Banaías central de Obras Ltda., do ramo da construção civil, localizada em Taquari, RS.

3 JUSTIFICATIVA

3.1 Pessoal

O presente trabalho irá contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional da autora, que atualmente trabalha em funções comerciais no segmento de vendas e pretende buscar uma oportunidade como gestor num futuro próximo. Também serve como base de pesquisa e desenvolvimento no assunto liderança eficaz, pois é tema importante no campo profissional e acadêmico. Desta forma, o tema proposto proporcionará uma integração dos conceitos e modelos teóricos com a experiência profissional.

3.2 Empresarial

Contribuir para o desenvolvimento de processos e identificação do comportamento da liderança dentro das organizações, bem como para o alinhamento dos processos de criação e implantação de políticas e programas nas mesmas. O estudo poderá auxiliar a empresa a atingir seus objetivos com menos esforços e poupando os desgastes de energia desnecessários.

3.3 Social

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira no sentido de buscar o desenvolvimento do comportamento de liderança dos gestores, da técnica de diagnóstico organizacional do conhecimento sobre o assunto e do aperfeiçoamento e do auxílio aos dirigentes das mesmas.

3.4 Teórico

Através do presente estudo, busca-se demonstrar de que forma o comportamento de liderança pode trazer muitas vantagens e benefícios para a empresa. Bergamini (1994) afirma que o nível de desempenho da equipe depende do estilo de liderança que o líder manifestar. E Kouzes e Posner (2008) afirmam que o estudo da liderança busca revelar como pessoas que tomam a iniciativa em situações contrárias, de incertezas e adversidades, conseguem influenciar e levar os colaboradores a abraçar a causa da organização, trabalhando com entusiasmo e força.

Para manter o colaborador em um determinado emprego por mais tempo e fazer com que ele vista a camiseta da empresa e trabalhe usando todo o seu

potencial, requer reconhecimento e valorização da parte do chefe. Não se trata mais apenas de um bom salário no final do mês, mas se trata de sentir-se parte da empresa em que trabalha, identificando seu real valor para mesma. Kouzes e Posner (2008) revelam que o valor do salário não deixa de ser importante, mas o colaborador é capaz de mudar de emprego e ir para uma empresa que não tenha tantos benefícios e ofereça um salário menor, desde que este proporcione um ambiente organizacional saudável. Os autores acrescentam que a importância do estudo da liderança está nos líderes serem bons ouvintes e reconhecerem o valor de seus colaboradores, pois assim os objetivos serão atingidos com mais motivação e satisfação e com menos desgaste.

Daft (2010) acredita que primeiramente o melhor caminho a ser adotado pelo líder é identificar o grau de prontidão ou maturidade de seus colaboradores para então adotar o seu estilo de liderar, pois assim os objetivos serão alcançados com maior eficácia e facilidade. Maximiano (2004) acrescenta que para as organizações atingirem a eficácia, o líder precisa ajustar o seu estilo de acordo com a situação vivida dentro das organizações.

Para Batman (2012) o líder que tem o comportamento voltado para o bem estar de seus colaboradores, atinge a eficácia causando um forte impacto positivo sobre a satisfação e a motivação dos seguidores. Meneghetti (1996) acrescenta que para que exista um nível máximo de produção e valores dentro da empresa, o líder precisa servir e construir uma relação harmônica entre todos, pois ele é aquele que faz o negócio funcionar.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que se o líder utilizar as cinco práticas, que eles definem como fundamental no comportamento da liderança, ele será eficaz em qualquer organização e situação em que for inserido, pois a resposta de seus colaboradores será muito mais positiva e estarão cada vez mais engajados, lutando pela causa da empresa em que estão.

3.5 Institucional

Este trabalho está inserido no currículo do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz - UNISC, como uma disciplina obrigatória para a conclusão de curso, denominado de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC III. Também pretende contribuir para a consolidação das pesquisas já realizadas no assunto, assim como servir de referência para pesquisadores, professores, alunos,

consultores e profissionais que necessitam aprofundar-se no tema Diagnóstico Organizacional.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Banaías Central de Obras Ltda, é uma empresa do ramo da construção civil, desenvolve suas atividades desde o projeto até a pintura, entregando o imóvel pronto para habitar. Também executa projetos de reformas em residências, indústrias, e participa de licitações em Órgão Público. As instalações da empresa são em local próprio, possui local para depósito dos equipamentos, ferramentas, e os materiais que são aplicados nos serviços, todos localizados atualmente na Rodovia Aleixo Rocha da Silva em Taquari - RS. Também tem local para alojamento dos colaboradores, que vem de outros municípios. Tudo isto aliado á uma política de segurança, saúde e conservação do meio ambiente, que criam um local de trabalho sadio e motivador, isto faz com que a Banaías tenha como diferencial comprovadamente, a execução de obras, que superam as expectativas de seus clientes.

4.1 Histórico da empresa

Iniciou suas atividades em 06 de março de 2006 na cidade de Taquari - RS, a primeira obra executada, foi o Ministério Público, no município de Vera Cruz – RS. Em fevereiro de 2007, executou também obra no município de Londrina – PR, e de janeiro de 2008 á julho de 2009, esteve executando serviços em Florianópolis – SC, após esta data retornou para o Rio Grande do Sul, onde continua trabalhando em vários municípios.

A empresa atualmente é dirigida pelo mestre de obras Adilson Leite da Rosa e sua sócia, esposa e também técnica contábil Valderéz Brito da Rosa. Contando com a colaboração de 10 profissionais em mão de obra.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Teoria dos Traços

Segundo Lacombe (2003), a versão liderança tradicional supõe que o ponto de origem da liderança vem das qualidades pessoais do líder.

No trecho a seguir, Daft (2010, p. 687) explica, em suas palavras, o que inspirou a teoria dos traços:

As pesquisas iniciais focavam líderes que tinham conquistado um nível de grandeza e, portanto, eram referidos como a abordagem do grande homem. A ideia era relativamente simples: descobrir o que faz dessas pessoas grandes e selecionar futuros líderes que já tivessem exibido os mesmos traços ou poderiam ser treinados para desenvolvê-los.

Antigamente considerava-se a liderança uma qualidade nata que algumas pessoas possuíam e quem não possuía deveria se contentar em ser liderado eternamente. No entanto, hoje se sabe que embora alguns tenham a qualidade nata de liderança, é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem liderança dentro de determinados contextos. (LACOMBE, 2003).

O traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. De acordo com essa teoria o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas. Sendo assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Bergamini (1994), existem autores que identificam a liderança como algo que nasce no interior das pessoas, e que, portanto, existem diferentes estilos enraizados e que nascem das diferenças individuais da personalidade do indivíduo.

No trecho a seguir Chiavenato (2000, p. 136) exemplifica os traços de personalidade do líder na visão dos autores:

Cada autor especifica um traço característico da personalidade do líder, são eles: (1) Traços físico: energia, aparência pessoal, estatura e peso; (2) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; (3) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e (4) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Segundo Maximiano (2004), os líderes têm determinados traços em comum de personalidade. Mas ainda que as pessoas tenham os mesmos traços, não são e nem se tornam líderes.

A abordagem por traços presume a existência de uma personalidade de comando e admite que a liderança é nata e não aprendida. Em meados de 1970 surgiu uma visão mais equilibrada, onde embora traço algum garanta uma liderança de sucesso, algumas características são potencialmente úteis. A visão atual é de que algumas características de personalidade, muitas das quais não precisam ser inatas e podem ser desenvolvidas, distingue o líder eficaz de outras pessoas, são elas: (1) vontade, (2) motivação, (3) Integridade, (4) autoconfiança e (5) conhecimento do negócio. (BATEMAN, 2012).

Segundo Robbins (2000), mesmo que um indivíduo demonstre as características e os outros vejam essa pessoa como líder não significa que o líder obterá sucesso fazendo com que seu grupo atinja as metas.

Por apresentar algumas falhas e controvérsias, a teoria dos traços caiu em descrédito e já não é mais levada em consideração. Lacombe (2003) explica que hoje, já não se fala mais em liderança como um traço psicológico, que uns têm sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais do que os outros.

A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim se espera que o líder deva agir. Na visão de Meneghetti (1996, p. 26) “líder se nasce, mas também se torna.”. e Maximiano (2004, p. 313) finaliza dizendo que “as habilidades relacionadas com a comunicação demonstram que certas característica dos líderes podem ser e são desenvolvidas”.

O estudo da teoria dos traços da personalidade não conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferente de outras pessoas, mas pode-se dizer que alguns dos traços mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal. (MAXIMIANO, 2004).

5.2 Teoria Comportamental

Conforme Chiavenato (2000, p. 137), “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”. Bateman (2012) acrescenta que em favor do comportamento exibido pelo líder a teoria comportamental diminui a importância das características.

De acordo com Robbins (2000), ao compreender o quanto as características do colaborador influenciam na escolha do comportamento do líder faz com que eles deem mais um passo em direção à eficácia.

Ser líder não depende apenas do querer ser, mas de alguns fatores que devem ser levados em consideração. Para MAXIMIANO (2004), a liderança é a combinação de quatro variáveis e são elas: (1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

Caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa sair-se bem. (BERGAMINI, 1994, p.55 apud FIDLER).

Segundo Bergamini (1994, p. 178), “não há como descrever estilos de comportamento do líder propondo que algum desses comportamentos seja melhor ou mais indicado para se atingir a eficácia enquanto líder.” E Bateman (2012) acredita que há uma competência pessoal essencial, que é a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e ajustar a liderança apropriadamente.

Algumas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo. Outro elemento importante no comportamento do líder é a maneira como se relaciona com a sua equipe. (MAXIMIANO, 2004).

Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Se nem eu aposto em mim, quem apostará? E se não estou absolutamente convicto das minhas crenças, como os outros acreditarão no que digo? Se o líder tiver uma dúvida, seus seguidores terão várias. (LACOMBE, 2003).

Segundo Bergamini (1994), o estilo de liderança adotado pelo líder determinará o nível de desempenho alcançado pelo grupo. Bateman (2012) acrescenta que a maneira do líder se comportar influenciará as atitudes e o desempenho dos colaboradores.

Bateman (2012) explica que estudos comprovam a importância dos líderes convidarem os funcionários a participar da tomada de decisão da empresa e encontrar um equilíbrio entre ser focado na realização de tarefas e comportamento de manutenção. Segundo Daft (2010), mesmo que não sejam os únicos comportamentos de liderança importantes ambos os comportamentos devem estar aparentes em um nível razoável.

5.2.1 Comportamento na realização de tarefas

O comportamento de realização de tarefas são os esforços do líder para garantir que a unidade de trabalho ou organização atinja suas metas. Esse tipo de comportamento de liderança melhora o desempenho do líder e os resultados do grupo e da empresa. (BATEMAN, 2012).

Segundo Daft (2010, p. 690) os líderes focados na tarefa, “em geral, dão instruções, gastam tempo planejando, enfatizam os prazos-limites e fornecem cronogramas explícitos das atividades de trabalho”.

5.2.2 Comportamento de manutenção do grupo

Os líderes tomam medidas para garantir a satisfação dos membros da equipe, desenvolver e manter relacionamentos profissionais harmoniosos e preservar a estabilidade social do grupo. Esse tipo de comportamento de liderança tem forte impacto positivo sobre a satisfação e a motivação dos seguidores e a eficácia do líder. (BATEMAN, 2012).

Segundo Daft (2010, p. 690) os líderes focados em pessoas, “são amigáveis, oferecem comunicação aberta, desenvolvem trabalhos em equipe e são orientados para o bem estar dos seus subordinados”.

5.2.3 Participação na tomada de decisão

Segundo Bateman (2012), levando em conta a dimensão do comportamento do líder, a participação na tomada de decisões pode ir de autocrática a democrática. Já para Chiavenato (2000), a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se a três estilos de liderança: autoritária, democrática e liberal.

Para Bateman (2012), o estudo clássico da comparação entre os estilos autocrático e democrático revela que uma abordagem democrática leva a atitudes mais positivas e já a abordagem autocrática resulta em melhor desempenho e realização das tarefas. E para escolher a abordagem ideal depende das características do líder, dos seguidores e da situação.

De acordo com as pesquisas realizadas por Whitte e Lippitt, os grupos submetidos a liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade. E com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção

equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior. (CHIAVENATO, 2000).

5.2.3.1 Líder autocrático

Segundo Maximiano (2004), quanto mais o poder de decisão está concentrado no líder, mais autocrático será o seu comportamento ou estilo. Bateman (2012) explica que o líder autocrático apenas comunica suas decisões ao grupo, não os convidando a participar do processo. E Robbins (2000, p. 383) acrescenta que o líder autocrático “pode tomar a decisão por si mesmo, sem consultar os outros”.

Após uma pesquisa realizada por Whitte e Lippitt, identificou-se que na liderança autocrática, o comportamento dos grupos era de forte tensão, frustração e agressividade, sem nenhuma espontaneidade e iniciativa. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este ausentava-se, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos. (CHIAVENATO, 2000).

5.2.3.2 Líder democrático

Segundo Maximiano (2004), quanto mais o líder deixar que as decisões sejam influenciadas pelo grupo, mais democrático é o seu comportamento. Para Bateman (2012) liderança democrática realiza reuniões com o grupo, colocam as discussões na mesa e usam o consenso ou o voto da maioria para tomar a decisão final.

Um estilo de liderança no qual o líder deixar de tomar decisões, leva a atitudes mais negativas e pior desempenho. O estilo democrático por mais atraente que possa ser, nem sempre é o mais adequado. Quando a velocidade é essencial no cumprimento de uma tarefa, o estilo democrático pode ser excessivamente lento. (BATEMAN, 2012).

Dando continuação na pesquisa realizada por White e Lippitt, na liderança democrática identificou-se que houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. O líder e o subordinado passaram a desenvolver comunicação espontânea, franca e cordial. O trabalho mostrou-se um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento. (CHIAVENATO, 2000).

5.2.3.3 Líder liberal

Segundo Chiavenato (2000, p. 138), “o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum”.

A pesquisa de White e Lippitt, identificou que embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas para motivos pessoais. Notou-se forte individualismo e pouco respeito ao líder. CHIAVENATO, 2000).

5.3 Teoria Contingencial ou Situacional

Conforme Robbins (2000), é impossível conceituar uma liderança sem levar em conta a situação. Para Lacombe (2003), não se pode afirmar que exista um único estilo de liderança, pois o líder precisa avaliar o lugar que ele está para então tomar a decisão de qual estilo aderir. E Chivenato (2000, p. 634) acrescenta que “os estilos eficazes de liderança são contingenciais”.

Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tão pouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. (BREGAMINI, 1994, p.56 apud FIEDLER).

Segundo Chivenato (2000), a abordagem contingencial proporciona oportunidade para juntar a teoria com a prática. Maxamiano (2004, p. 320) afirma que “o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação”.

Bateman (2012) acredita que para diferentes situações exigem diferentes estilos de liderar. E o líder eficaz não se limita a um só estilo de liderança, mas são capazes de determinar o estilo que irá usar de acordo com a situação. Chiavenato (2000) conclui que o líder também pode assumir diferentes formas de liderar para um mesmo colaborador tudo depende daquilo que situação envolvida requer.

Em seu artigo, Tannenbaum e Schimidt consideram três fatores antes de decidir como liderar: (1) as forças do gestor: incluem seus valores pessoais e confiança nos subordinados, (2) as forças do subordinado: incluem seu conhecimento e sua experiência, sua disposição para assumir responsabilidade pela tomada de decisão, e (3) as forças da situação: incluem o tipo de liderança que a empresa valoriza, na medida que o grupo é eficaz como unidade. (BATEMAN, 2012).

5.3.1 Teoria contingencial de Fred Fiedler

De acordo com Daft (2010, p. 696), “Fiedler considerou o estilo de liderança de uma pessoa como relativamente fixo e difícil de mudar; portanto, a ideia básica é compatibilizar o estilo do líder com a situação mais favorável para a eficácia dele”.

Maximiano (2004) afirma que a teoria de Fred Fiedler acredita que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características, sendo elas: (1) as relações entre o líder e os seguidores, (2) o grau de estruturação da tarefa e (3) o poder da posição. Daft (2010, p. 696), acrescenta que “combinar as três características situacionais resulta em uma variedade de situações de liderança que varia de altamente favorável a altamente desfavorável”.

Para Chiavenato (2000) o líder deve ajustar o seu estilo a essas dimensões situacionais para obter êxito. E quando a circunstância não pode ser mudada facilmente, Fiedler sugere que o líder deve ser intercambiado e posicionado na situação mais favorável ao seu estilo pessoal de conduzir os liderados. Mas para Bateman (2012), a eficácia do líder depende de dois fatores: seu estilo pessoal e em que circunstância obtêm poder, controle e influência sobre a situação.

Maximiano (2004) diz que existem dois tipos de líder, os focados em concluir tarefas e os focados no bem estar das pessoas. Através de pesquisas e questionários, Fiedler e outros pesquisadores chegaram a seguinte conclusão: (1) a liderança orientada para tarefas é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder. E (2) a liderança orientada para pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

Bateman (2012) explica que a liderança por tarefas dá maior ênfase à conclusão de tarefas e tende a ser apresentada por líderes com pontuações negativas no tratar colegas menos prediletos. Para Chiavenato (2000), a liderança orientada para tarefas acontece quando existe uma abordagem diretiva e controladora, focalizada apenas na atividade e no resultado da tarefa. E Robbins (2000) acrescenta que uma forte ênfase na tarefa resulta em uma alta produtividade, ainda que de também existam índices maiores de reclamações, absenteísmo, rotatividade e baixa satisfação no cargo.

Bateman (2012) afirma que já a liderança por relacionamentos dá ênfase à manutenção de bons relacionamentos interpessoais e é mais provável entre líderes com pontuação positiva no tratar bem os colegas menos prediletos. Para Chiavenato

(2000), a liderança orientada para relações humanas acontece quando existe uma abordagem democrática, ou seja, sem ordens diretiva e sim conta com a participação dos colaboradores. Robbins (2000) acrescenta que uma forte ênfase nas pessoas, resulta em uma forte satisfação no cargo e no ambiente empresarial.

Chiavenato (2000, p. 636) chega a uma conclusão bem precisa de que “um líder orientado para tarefa obtém melhor desempenho do que um líder orientado para relações humanas e o líder orientado para relações humanas é mais eficaz do que um líder orientado para tarefas”.

Bateman (2012), afirma que a teoria contingencial de Fiedler era controversa no ambiente acadêmico por que partia da premissa de que os líderes não podem alterar seus estilos e precisam ser designados para situações adequadas para eles. No entanto o modelo superou o teste do tempo e ainda recebe atenção. E o mais importante, lançou o foco sobre a importância do encaixe entre a situação e o estilo do líder. Daft (2010, p. 698), finaliza dizendo que “na teoria de Fiedler, o pressuposto seria mudar os líderes quando a situação muda”.

5.3.2 Teoria de situacional de Hersey e Blanchard

A teoria situacional de Hersey e Blanchard, originalmente chamada de teoria do ciclo de vida da liderança, têm como principal fator situacional a maturidade dos seguidores. Essa teoria foi dividida em dois pontos: (1) a maturidade profissional que é o nível das competências e do conhecimento técnico dos seguidores em relação a tarefas, e a (2) maturidade psicológica que é a autoconfiança e o autorrespeito dos seguidores. Seguidores com maturidade alta apresentam a capacidade e a confiança para realizar bem uma tarefa. A teoria propõe que quanto mais maduros os seguidores, menos o líder precisa se dedicar a comportamentos de realização de tarefas. (BATEMAN, 2012).

Para Daft (2010), essa teoria foca sua atenção sobre as características dos seguidores e que essas características irão determinar o comportamento apropriado para a liderança. Lacombe (2003) acrescenta que os que defendem a teoria da liderança situacional argumentam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, ou seja, o comportamento do líder varia de acordo com a maturidade dos liderados.

Chiavenato (2000), afirma que a teoria situacional chama mais a atenção do administrador, pois aumenta as possibilidades de mudar a situação para adequá-las

a um estilo de liderança ou então mudar o estilo de liderança para adequá-lo à situação.

A teoria de Hersey e Blanchard argumenta que um líder pode adotar quatro estilos de liderança denominados: (1) *comando*, (2) *vendedor*, (3) *participativo* e (4) *delegação*. Tendo como base uma combinação de relacionamento e tarefas. Daft (2010, p. 694), descreve esses quatro estilos no trecho a seguir:

(1) O *estilo comando* reflete uma grande preocupação com as tarefas e uma baixa consideração com as pessoas e os relacionamentos. Este estilo altamente diretivo envolve dar instruções explícitas sobre como as tarefas devem ser realizadas. (2) O *estilo vendedor* é baseado em uma grande preocupação tanto com as pessoas quanto com as tarefas. Com essa abordagem, o líder explica as decisões e dá aos subordinados uma oportunidade para fazer perguntas e obter clareza e compreensão sobre as tarefas do trabalho. (3) O *estilo participativo*, é baseado em uma combinação de grande consideração com as pessoas e os relacionamentos e baixa consideração pelas tarefas de produção. O líder compartilha ideias com os subordinados, dá-lhes uma oportunidade de participar e facilita a tomada de decisão. (4) E o *estilo delegação*, reflete pouca preocupação tanto pelo relacionamento quanto pelas tarefas. Esse estilo de liderança reflete pouca direção e pouco apoio porque o líder transfere a responsabilidade das decisões e sua implantação para os subordinados.

Daft (2010) especifica que o estilo do líder vai de acordo com o nível de prontidão ou maturidade do liderado. O *estilo comando* é usado com os liderados de baixa prontidão, por que as pessoas são incapazes, devido à baixa capacidade e habilidade, ou pouca experiência, vontade e responsabilidade. O *estilo vendedor* é utilizado com liderados de moderada prontidão. Esse estilo é eficaz nessa situação porque da direção, mas também busca a contribuição de todos e o esclarecimento da tarefa. O *estilo participativo* também é utilizado com liderados de moderada prontidão. Esse estilo é eficaz quando os liderados possuem as habilidades e experiência necessárias, mas estão inseguros em relação às suas capacidades. Por fim, o *estilo delegação* é utilizado quando os liderados revelam alta prontidão, um nível alto de escolaridade e experiência para aceitar a responsabilidade de tarefas.

5.3.3 Teoria de Caminho-objetivo

Outra abordagem situacional importante de citar é o modelo de liderança do caminho-objetivo, caminho-mete ou path-goal, que segundo Robbins (2000) significa que a função do líder é proporcionar aos seus seguidores a chance de alcançarem os seus objetivos, fornecendo a direção e o apoio necessários para que sejam compatíveis com os objetivos da organização.

Robbins (2000, p. 386) ainda acrescenta que “o modelo propõe que o comportamento do líder será ineficaz, quando for redundante em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruente com as características dos subordinados”.

Segundo Daft (2010), a teoria desta abordagem sugere que os líderes podem se adequar a situação mudando o seu comportamento.

Essa teoria dividi o comportamento do líder em quatro estilo, são eles: (1) apoiador, (2) diretivo, (3) participativo e (4) orientado para realizações. Daft (2010, p. 698) explica cada uma delas no trecho a seguir:

(1) A liderança apoiadora envolve o comportamento do líder que mostra preocupação pelo bem-estar dos subordinados e suas necessidades pessoais. O comportamento da liderança é aberto e acessível criando um clima de equipe. (2) A liderança diretiva ocorre quando o líder transmite aos subordinados exatamente o que eles devem fazer. O comportamento do líder inclui planejamento, programação de atividades e enfatiza a obediência às regras. (3) A liderança participativa significa que o líder consulta seus subordinados sobre as decisões. Esse líder encoraja a discussão em grupo. E (4) a liderança orientada para realização ocorre quando o líder coloca metas claras e desafiadoras para os subordinados, demonstrando confiança e os auxiliando na aprendizagem de como alcançar altas metas.

Daft (2010) finaliza dizendo que esses quatro tipos de comportamento de liderança não são traços entranhados de personalidade como a teoria de Fiedler defende. Mas ao invés disso, a teoria revela que há opções de comportamento para o líder adotar dependendo da situação.

5.4 Teoria Kouzes e Posner

A verdade é que todos nós estabelecemos em nossa mente uma imagem de liderança que consideramos eficaz. Aquele líder exemplar, que têm suas palavras e atitudes em comum acordo, com grande poder de influência e que leve sua equipe a atingir o objetivo da empresa com muita motivação e troca de experiência.

Após anos de pesquisa, a teoria de Kouzes e Posner é baseada em cinco práticas. Eles acreditam que essas cinco práticas podem ser aplicadas em qualquer organização e que os maiores líderes engajam-se nessa teoria. (KOUZES; POSNER, 2008).

Segundo Kouzes e Posner (2008, p. 14), a “liderança não tem a ver com personalidade, mas com comportamento”. Acima de tudo, as pessoas desejam seguir líderes que sejam confiáveis, pois a credibilidade é o ponto fundamental da liderança. Os colaboradores esperam que os líderes tenham uma opinião sobre o futuro e sejam capazes de articular possibilidades atraentes que os levem ao objetivo da organização. (KOUZES; POSNER, 2008).

5.4.1 Traçar o caminho

Para liderar você precisa viver aquilo que prega e ser um bom exemplo aos seguidores. É preciso ser transparente e abrir seu coração deixando que as pessoas saibam em que você pensa e acredita, pois as pessoas primeiro seguem o líder e através de seu caráter e influência, escolhem seguir o plano. (KOUZES; POSNER, 2008).

Kouzes e Posner (2008, p. 14) afirmam que “os líderes exemplares sabem que se quiserem conquistar compromisso e alcançar os padrões mais elevados, devem servir de modelo do comportamento que esperam dos outros”.

Se os colaboradores não veem coerência entre o que o líder fala e pratica, não há por que segui-lo, pois não existe credibilidade em uma pessoa que cobra dos outros aquilo que ela mesma não faz. Conforme Kouzes e Posner (2008) para identificar se um líder é confiável ou não, primeiro os colaboradores escutam o que ele diz e depois observam seus atos. Se os líderes defendem uma grande quantidade de valores, mas pessoalmente praticam outros, é lógico que os colaboradores irão perceber a incoerência. Mas ao praticarem o que pregam, os colaboradores estarão dispostos a apoiá-lo até mesmo com as próprias vidas.

Se alguém pretende ser líder e fazer com que as pessoas o sigam, o pré-requisito é ser transparente, com princípios, e abrir o coração, sendo honesto com a equipe e consigo mesmo, pois as pessoas precisam entender os pensamentos do líder para então escolher segui-lo. (KOUZES; POSNER, 2008)

Mas antes do líder se tornar confiável perante seus colaboradores, praticando exatamente aquilo que diz, ele precisa buscar ouvir a sua própria voz interior, pois se o líder não ouvir sua própria voz, acabará usando o linguajar de outros líderes, fugindo da sua identidade e estilo, não cumprindo aquilo que afirma. Você não pode liderar através dos valores, palavras ou experiências de outros. Você só pode liderar a partir da sua própria experiência. As pessoas não querem seguir seu cargo ou sua técnica, elas querem seguir o líder. (KOUZES; POSNER, 2008).

Kouzes e Posner (2008) acreditam que para tornar-se um líder, precisa-se ter como princípio que você não tem de copiar ninguém, nem ler um texto de outra pessoa, nem usar o estilo de outro. Pois você só é autêntico quando segue os princípios que queima em seu coração. Do contrario, estará apenas agindo sem fundamento. Pois não são os valores organizacionais que conduzem à lealdade e ao compromisso, mas sim os valores pessoais.

O líder não obriga que todos concordem com tudo, pois esse objetivo é inalcançável, além disso o líder estaria perdendo a vantagem da diversidade de opiniões e ponto de vista. Mas persistindo os desacordos sobre valores fundamentais, o resultado será prejudicial ao bom andamento da equipe e o líder não deve calar a boca dos que discordam do seu ponto de vista, pois quando se manda calar a boca da discórdia os valores compartilhados se enrijecem em uma doutrina que não pode ser mudada, perdendo-se a liberdade de expressão e também a inovação, a criatividade e o talento. (KOUZES; POSNER, 2008).

O líder precisa ser o primeiro a chegar e o último a sair e suas atitudes precisam falar mais alto que as palavras dele, pois é assim que sua credibilidade é formada. As vezes os líderes não têm consciência dos sinais que estão emitindo, mas mesmo assim os emite, e seus sinais são os mais visíveis e seus colaboradores estão sempre atentos a eles na tentativa de identificar os sinais e se o líder pratica aquilo que prega. Já os líderes exemplares tem consciência dos sinais que emitem. (KOUZES; POSNER, 2008).

A maneira eficaz, do líder manter a comunicação aberta com seus colaboradores e fortalecer os laços de confiança e cooperação na sua equipe, é pedir um retorno (feedback) de como eles identificam e avaliam a sua liderança, descrevendo seus pontos positivos e negativos. Não é uma tarefa fácil e embora não seja agradável ouvir, é a forma que o líder encontra de se aperfeiçoar ainda mais e obter uma abertura maior com seus colaboradores. Nada melhor do que o líder reconhecer os pontos que precisa melhorar, para que o liderado também reconheça os seus próprios pontos e queira obter um desempenho maior. (KOUZES; POSNER, 2008).

Todos estamos sujeitos a errar em algum momento. A forma mais eficaz é buscar avaliar o que se aprendeu com um erro do que gastar energia procurando culpados. Mas para corrigir o erro da equipe, nada melhor que o líder compartilhar suas experiências negativas e positivas de histórias reais, pois assim as pessoas guardam e aprendem muito mais do que apenas ditar regras e políticas da empresa. (KOUZES; POSNER, 2008).

5.4.2 Inspirar uma visão

Kouzes e Posner (2008) afirmam que o líder não obriga os colaboradores a segui-lo, mas os inspira a tomar tal decisão. As pessoas não seguirão o líder enquanto não compartilharem da mesma visão, pois os líderes tem o poder de

acender a paixão em seus seguidores e expressar entusiasmo pela visão de sua empresa.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que para construir um futuro sólido, também é importante olhar para o passado e refletir. Ao olharmos primeiro para o passado temos a oportunidade de enriquecer nosso futuro e refletirmos sobre as ricas experiências passadas, mas isso não significa que nosso futuro é o passado. Ao ter uma boa reflexão do passado, tratar o presente e ver o futuro, você encontrará qual é a sua verdadeira paixão.

O ser humano é programado para viver e pensar no aqui e agora, mas é necessário pensar grande para atrair grandes recursos. O que limita o crescimento da organização é a falta de um líder que compartilhe a visão e inspire seus colaboradores a aumentarem sua própria visão. O líder precisa identificar a sua paixão contagiando a todos, e o que mantém a sua equipe motivada a caminhar com ele. Se o líder não consegue acreditar e imaginar-se vivendo no futuro descrito pela sua própria visão, com certeza não obterá seguidores que o ajudem a transformar a visão em realidade. O primeiro lugar que se deve olhar antes de expor a sua visão é para seu próprio coração. (KOUZES; POSNER, 2008).

O líder não pode impor a sua visão de futuro aos colaboradores, antes de mais nada, deve também estar aberto a ouvir seus seguidores. Kouzes e Posner (2008), explicam que as pessoas não desejam somente ouvir a visão do líder, mas também querem falar de seus próprios planos e vontades. Ao deixar seus colaboradores se abrirem e expor suas ideias, o líder dá voz aos sentimentos deles mostrando o quão eles são essenciais dentro da equipe. Essa é a maneira mais eficaz de motivar os colaboradores a vestirem a camiseta da empresa e se sentirem parte fundamental da mesma, pois enxergam de que forma o seu trabalho poderá ajudar a empresa. É o sentimento de fazer parte da equipe que mantém a motivação dos colaboradores nos períodos de turbulência.

Kouzes e Posner (2008) acreditam que queima dentro de nós o desejo de fazermos a diferença no mundo e que nossa existência tenha uma finalidade. E o trabalho pode proporcionar essa finalidade, alias, as pessoas tem procurado o significado da sua identidade no trabalho. E o papel do líder é criar um ambiente onde as pessoas se sintam apaixonadas pelo que fazem e se orgulhem disso. De acordo com os autores (2008, p. 124), os líderes “liberam a visão que já existe dentro de seus subordinados”.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que as pessoas se doam e se comprometem com causas, e não com planos. O papel dos líderes é levantar seguidores dispostos a aderir à causa e a andar decididamente para frente. Para isso, é preciso conhecer quais são os seus ideais. Segundo os autores (2008, p. 128), “os líderes devem estar ainda mais atentos às oportunidades de se transformarem em faróis que guiam as embarcações no meio da neblina e mantêm as pessoas na direção certa”.

Quando as pessoas notam que o líder é diferente e se distingue no meio da multidão, elas se sentem mais dispostas a aderir e contribuir com sua energia. Quanto mais orgulho tivermos do lugar que trabalhamos, maior a probabilidade de sermos leais a empresa. Todas as pessoas têm a necessidade de um feedback, para saber como está sendo o seu desempenho dentro da organização, sendo assim, é preciso que o líder eleve as coisas boas para então expor as ruins, e tudo deve ser feito em um lugar propício a isso, ou seja, sem plateia e sem tom de raiva, ironia ou deboche. Pois as palavras do líder tem um peso enorme para os colaboradores, e ninguém gosta de falhar.

Segundo Kouzes e Posner (2008, p. 137), “as pessoas recordam os comentários negativos muito mais vezes e com muito mais detalhes e intensidade do que as palavras encorajadoras”. É preciso cuidar para que as observações negativas não passam a ser uma preocupação, pois assim o cérebro do colaborador corre o risco de perder eficiência mental. Ao falar, olhe nos olhos de seus colaboradores, fale com clareza, pois esses sinais mostrarão aos outros que você está engajado naquilo que diz. O líder precisa fazer o futuro surgir na mente das pessoas, aquecendo seus corações. (KOUZES; POSNER, 2008).

5.4.3 Desafiar o processo

Segundo Kouzes e Posner (2008, p. 17), “os líderes são pioneiros. Estão sempre dispostos a adentrar o desconhecido. Eles buscam oportunidades para inovar, crescer e melhorar”. Os autores afirmam que o líder não pode obrigar as pessoas a assumirem riscos se elas não se sentem seguras com isso. O trabalho dos líderes é mudar, inovar e levar a empresa a um crescimento. Na busca de oportunidades para realizar coisas extraordinárias o líder precisa tomar a iniciativa e olhar para fora, no intuito de encontrar novas ideias, pois são os líderes que fazem as coisas acontecerem.

Em um estudo recente, Kouzes e Posner (2008) concluíram que os líderes proativos apresentam melhor rendimento na prática de liderança de desafiar o

processo. As pessoas proativas tendem a dar o máximo de si no que estão fazendo. Elas lutam para alcançar os resultados, enquanto outros tendem a desistir, quando se veem no meio de grandes adversidades. Os líderes são os primeiros a tomarem iniciativa e encorajam outros a fazer o mesmo. O principal caminho para estabelecer essa atitude é gerando oportunidades para que as pessoas adquiram domínio sobre uma tarefa, e a forma de desenvolver esse domínio é através de treinamentos, ainda que os resultados sejam a longo prazo. As vezes basta dizer “Sei que você pode fazer isso” e o colaborador irá se superar.

Os líderes encontram meio de fazer as pessoas darem o máximo de si mesmas. Eles vão gradativamente pondo a barra mais alta, sabendo da importância de colocar em um nível que as pessoas se achem capazes de alcançar. Se colocar a barra muito no alto, as pessoas fracassarão e se fracassarem muitas vezes desistirão de tentar. É preciso elevar a barra um pouco de cada vez, e as pessoas irão dominando a situação e aumentando a confiança para continuar se superando. (KOUZES; POSNER, 2008).

As pessoas agem ou devido a controles externos, ou seja, na possibilidade de haver recompensa por um trabalho de sucesso ou de punição se fracassarem, ou devido a um desejo interno. As pessoas agem por se sentirem forçadas ou motivadas, para agradar alguém ou para sentirem prazer. Os verdadeiros líderes procuram o coração e a mente das pessoas. Existem provas de que quando a motivação é apenas externa, ela pode determinar uma queda de desempenho criando uma cultura de egoísmo e individualismo, justamente por diminuir o senso interno de propósito do indivíduo. O fato é que você nunca saberá de onde virá a inspiração. (KOUZES; POSNER, 2008).

Kouzes e Posner (2008) afirmam que a inovação é muito mais escutar e comunicar do que trabalho de rotina. O foco do líder não está nas operações rotineiras, mas sim naquilo que ainda não foi testado e nem tentado. Para os autores (2008, p. 165), “as pessoas em si não são burras nem lerdas; apenas se habituaram demais às suas rotinas e se fecharam a qualquer influência externa”.

Há uma grande oportunidade de o líder mudar o ambiente tradicional dos negócios quando mantém contato com o mundo externo à empresa, pois ao concentrar a sua atenção admirando as possibilidades internas de sua organização e fechar os olhos para o que acontece no externo, ele pode ser pego de surpresa com as ondas da mudança. É preciso manter as portas que dão para o exterior sempre abertas e deixar que as ideias e informações entrem livremente na

organização, pois o líder é aquele que cria a mudança que outros seguirão. (KOUZES; POSNER, 2008).

De acordo com Kouzes e Posner (2008), nada de grande e de novo se conquista fazendo as coisas da mesma forma de sempre. É preciso utilizar novas estratégias que ainda não foram testadas. Ou seja, é preciso que o líder arrisque mais e pense grande, mas comece pequeno. Os líderes não têm medo de assumir riscos nem de ultrapassar os limites de sua zona de segurança. (KOUZES; POSNER, p. 175 apud CHRIS HINTZ).

Se o desafio for encarado como algo grande demais, a motivação para enfrenta-lo pode regredir. O processo de mudança eficaz é alcançado pouco a pouco e não com passos largos. Os líderes sabem que para solucionar os problemas, têm de agrupa-los em pequenas partes, em ações que são possíveis de executar, pois as pequenas vitórias edificam a confiança das pessoas e fortalecem o seu desejo natural de vencer. (KOUZES; POSNER, 2008).

É preciso estar ciente de que as pessoas nunca realizam nada com perfeição na primeira tentativa. Quando se inicia algo novo e diferente, as pessoas cometem inúmeros erros. E isso é normal, pois até grandes homens de negócios falam sobre os erros e fracassos que cometeram antes de alcançarem o sucesso. A qualidade do trabalho melhora quando as pessoas têm a oportunidade de errar. Ao terem a confiança de que seus talentos estão à altura do desafio apresentado, as pessoas atingem o seu desempenho máximo. (KOUZES; POSNER, 2008).

Kouzes e Posner (2008, p. 186) deixam claro que “o sucesso não leva ao sucesso, mas ao fracasso. É o fracasso que leva ao sucesso”. Ou seja, não existe sucesso sem a possibilidade de fracasso. O líder precisa mudar a maneira como encara o fracasso. Os autores (2008, p. 187) acrescentam que, “não estamos, de forma alguma, afirmando que o fracasso deve ser o objetivo a ser buscado. O objetivo é aprender”. É preciso poder falar abertamente sobre a tentativa que deu certa ou errada.

Conforme Kouzes e Posner (2008), aprender exige mais paciência e tolerância com quem comete erros. O aprendizado e os bons resultados, tem mais possibilidades de acontecer em um ambiente no qual as pessoas se sintam seguras na sua vulnerabilidade, em assumir os riscos de fracasso. E quanto mais o líder estiver focado no aprendizado, mais sucesso terá em sua liderança. O líder precisa identificar que se ele não está cometendo enganos é porque não está fazendo nada de diferente daquilo que já sabia fazer.

Um outro problema que diminui o desempenho e a produtividade do colaborador no trabalho, é o estresse. Conforme Kouzes e Posner (2008), por mais que haja uma linha tênue entre a excelência e o estresse. O estresse nunca o domina, quando você busca dar o máximo de si, pois não é o estresse que deixa o ser humano doente, mas a forma como ele percebe e reage aos eventos estressantes.

Para se tornar um líder, Kouzes e Posner (2008, p. 195) citam duas importantes implicações no trecho a seguir:

Primeira: ninguém pode liderar se não dispuser de força psicológica. Ninguém vai querer ser liderado por uma pessoa que evita os eventos estressantes e se recusa a tomar uma atitude decisiva. Segunda: mesmo quando os líderes dispõem dessa força, não conseguem recrutar nem manter outras pessoas se não conseguirem criar uma atmosfera capaz de promover essa mesma força.

5.4.4 Capacitar os outros a agir

Os líderes criam senso de equipe e confiança promovendo a colaboração mútua, pois sabem que as técnicas de comando e controle da tradicional administração, já não servem mais nos dias de hoje. A liderança autêntica é estabelecida através da confiança, e quanto mais existe confiança entre o líder e o colaborador, mais assumirão riscos, realizando mudanças e mantendo vivos os movimentos e as organizações. Por meio desse relacionamento, os líderes fazem com que seus subordinados se transformem em líderes. (KOUZES; POSNER, 2008).

Para um líder ser bem-sucedido, ele precisa aprender como formar uma equipe unida e colaborativa, tendo como base a confiança. E para criar um clima de colaboração os líderes precisam saber quais são as necessidades do grupo para realizar suas tarefas. Os verdadeiros líderes sabem que a liderança não é uma carreira solo, mas sim um trabalho em grupo, pois não se pode fazer nada sozinho. (KOUZES; POSNER, 2008).

O liderado precisa ter sua opinião requisitada dentro da organização, pois assim se sentirá parte do processo e sua autoconfiança de desempenhar um trabalho eficaz estará aumentando. Kouzes e Posner (2008) afirmam que o líder precisa se mostrar interessado no que acontece com seus liderados, pois a sensibilidade com as necessidades e interesses das pessoas é o ponto chave no

fortalecimento da confiança, e o simples ato de escutar o que os outros dizem demonstra seu respeito.

A partir do momento que o líder consulta outras pessoas e as convidam a compartilhar suas ideias, as pessoas se sentirão participantes de um processo de tomada de decisão. Segundo Kouzes e Posner (2008, p. 238), “se os líderes desejam níveis mais elevados de desempenho e maior iniciativa de seus comandados, devem ser proativos ao projetar um trabalho que lhes permita discernimento e escolha”.

Kouzes e Posner (2008) acreditam que para desenvolver relações cooperativas, os líderes devem estabelecer normas de reciprocidades dentro das equipes, pois a reciprocidade dá oportunidade a previsibilidade e a estabilidade nas relações, evitando que ambas se rompam. Quando tratamos os outros como gostaríamos de ser tratados, receberemos muito mais em troca. E o líder precisa enraizar nos corações de seus liderados, que eles podem conquistar mais trabalhando em conjunto do que se cada um agisse isoladamente. Para realizar coisas grandiosas, as pessoas têm de aprender a confiar umas nas outras, tendo um senso de dependência mútua.

As pessoas tendem a cooperar em conjunto se as recompensas por trabalharem em conjunto forem maiores que o trabalho individual. Essa é questão que os liderados precisam entender, que a cooperação paga melhor que o individualismo e a competitividade, e que o trabalho em equipe os permitirá alcançar objetivos que sozinhos eles não alcançariam. É preciso firmar no coração dos liderados de que eles não conseguirão sobreviver se não ajudarem os companheiros que caminham lado a lado com eles. O processo de confiar precisa partir do líder. Ele deve ser o primeiro a confiar nas pessoas para que o ambiente se torne seguro e de colaboração. (KOUZES; POSNER, 2008).

Ainda que nos dias de hoje, tudo tenha se tornado virtual deve-se firmar o fato de que a confiança virtual não existe e para que ocorra a colaboração é imprescindível a interação face a face, pois enquanto você não enxerga o rosto de uma pessoa, ela não é real para você. O jeito mais eficiente de construir a confiança é nas reuniões cara a cara, pois as interações entre as pessoas promovem sentimentos positivos e recíprocos criando o espírito de equipe. (KOUZES; POSNER, 2008).

É essencial criar nas pessoas a autoconfiança, pois esse sentimento é que irá trazer segurança para que os liderados ajam com eficácia e se permitam ir além.

Segundo Kouzes e Posner (2008), os líderes se empenham em fortalecerem os outros e no auge desse empenho está a criação de um clima em que as pessoas se sintam parte do todo e no controle das suas próprias vidas. Ou seja, qualquer prática de liderança que aumente o senso de autoconfiança e determinação, torna a pessoa mais eficiente e aumenta suas possibilidades de sucesso.

Kouzes e Posner (2008) explicam que os líderes que assumem uma postura de autoproteção mantendo as rédeas curtas do poder, acabam criando um ambiente de desconfiança. Os líderes compreendem que se tornam mais poderosos ao passarem adiante o seu poder, e os gestores sem poder algum, tendem a adotar estilos ditatoriais. Sendo assim, conclui-se que é preciso ser enraizado nos líderes o princípio de que eles capacitam os outros a agir não pelo acúmulo de poder, mas ao abrir mão dele.

Quanto mais o líder conhece individualmente seus colaboradores, mais sentem empatia pelas pessoas que o seguem. E o benefício é mútuo, pois as pessoas ficam mais apegadas aos líderes que sentem que podem contribuir e influenciar. E assim se tornam mais comprometidas com o desempenho de suas responsabilidades, pois se sentem donas de suas tarefas. (KOUZES; POSNER, 2008).

5.4.5 Encorajar o ânimo

O encorajamento é um negócio sério. É por meio dele que os líderes estabelecem a ligação clara e real entre recompensa e comportamento. (KOUZES e POSNER, 2008, p. 21 apud KATHRYN WIN).

Segundo Kouzes e Posner (2008), os verdadeiros líderes despertam vida em outras pessoas, melhorando significativamente o desempenho das mesmas por terem um grande cuidado e uma grande fé em sua capacidade, pois quando as pessoas se sentem amparadas pelo encorajamento de seu líder, desenvolvem autoconfiança, coragem e capacidade para corresponder a expectativas colocadas nelas. Sendo assim, tomam a iniciativa e realizam além do que era esperado.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que os melhores líderes conseguem o desempenho máximo de seus liderados, pois se existe potencial nas pessoas, eles sempre encontram uma maneira de realiza-lo trazendo para fora. E a partir do momento que se espera o melhor das pessoas, elas também esperarão o melhor de si mesmas.

Para que as pessoas deem o seu máximo e coloquem o seu coração e mente naquilo que estão realizando, o líder precisa criar expectativas positivas quanto ao

resultado e tirar todas as dúvidas de seus subordinados quanto a realização da tarefa. Para facilitar, os líderes precisam estipular os objetivos e valores da organização, de forma que fique bem claro, levando em consideração que ações sem objetivo são perda de tempo e desperdício de energia. (KOUZES; POSNER, 2008)

Segundo Kouzes e Posner (2008), as pessoas precisam saber como estão se saindo em relação ao que estão fazendo, se estão andando na direção correta, progredindo na subida ou despencando estrada abaixo. Com feedback detalhado as pessoas corrigem os próprios erros e compreendem o seu lugar. Pois o feedback traz uma parcela crescente de aprendizado e sem o feedback a eficiência da produção cairá, perdendo uma parcela de energia e um aumento dos níveis de estresse e ansiedade.

Neste capítulo, Kouzes e Posner (2008), ainda vão um pouco mais a fundo sobre a importância da confiança mútua para as pessoas, pois toda a empresa ganha, quando o líder acredita em quem está caminhando ao seu lado, e dificilmente as pessoas irão confiar em alguém que demonstra não confiar nelas. Os autores (2008, p. 270) grifam que “é evidente que, antes de ser líder, você precisa confiar nas pessoas e em si mesmo”.

Um outro fator importante, é saber agradecer aos seus colaboradores. Kouzes e Posner (2008) explicam que dizer obrigado é uma forma de apoiar e incentivar o desempenho do liderado. O líder precisa conhecer e aprender sobre o poder de um obrigado sincero. Muitas vezes partindo da pessoa certa, no momento certo, pode significar mais do que um aumento de salário ou qualquer prêmio formal.

O líder precisa conviver mais com sua equipe, sabendo o que pensam e sentem, deixando de acreditar nos “mitos” de que para manter a formalidade e o respeito, o líder não deve se aproximar demais de seus colaboradores nem se tornar amigo, mas a base da liderança é o relacionamento e as pessoas só seguem quem elas gostam e admiram. Quando o gerente é um grande amigo, a possibilidade de estar satisfeito no trabalho é muito maior, mas quando as pessoas se sentem distantes e isoladas do líder, dificilmente conseguem realizar seu trabalho com eficácia. (KOUZES; POSNER, 2008)

Conforme Kouzes e Posner (2008), para que o líder mostre a importância da causa da empresa, ele precisa se envolver pessoalmente, fazendo as coisas de modo correto, e isso dificilmente ocorrerá se o líder estiver atrás de uma mesa. O líder deve ser o primeiro a fazer e a dar o exemplo do que espera de seus liderados,

pois a credibilidade aumenta quando os líderes estão pessoalmente envolvidos e o líder eficaz está sempre presente.

As pessoas sentem a necessidade de serem reconhecidas e admiradas. Sendo assim, as recompensas inesperadas funcionam mais que as esperadas e formais. Essas recompensas acontecem quando há comentários positivos e elogiosos. Kouzes e Posner (2008), afirmam que mesmo que o dinheiro seja um incentivo ao trabalho, ele não será a garantia de um bom trabalho.

Kouzes e Posner (2008) explicam que ao direcionar os refletores sobre o colaborador que praticou um valor organizacional, o líder proporcionará aos demais colegas um exemplo que eles podem e devem seguir. Pois o reconhecimento público reforça o compromisso, encorajando o colaborador a se superar cada vez mais e tornam as ações das pessoas visíveis aos olhos da equipe, mostrando que aquilo que fazem tem importância, e assim impedem que sejam esquecidas, ajudando e fortalecendo também quem as recebe. Sem o reconhecimento público, as pessoas pensam que o líder não enxerga e nem avalia o que elas fazem, tornando-as assim menos preocupadas umas com as outras.

Kouzes e Posner (2008, p. 299) encerram afirmando que “a credibilidade é o fundamento da liderança. [...] você não consegue encorajar o coração dos outros se o seu não estiver cheio de coragem”.

5.5 Liderança de Jesus

Jesus foi um líder completo e nenhuma outra liderança exercida, antes ou após ele, se sobressaiu por ser perfeita em todos os ângulos, mas sim sempre houveram falhas. Mello (2014) afirma que a nova gestão de liderança não tem nada de nova, pois começou a mais de dois mil anos com Jesus Cristo e ao longo do tempo apenas foi sendo reciclada. Falar de liderança e não citar o maior e mais antigo modelo seguido e comentado por séculos tornaria o presente trabalho incompleto. Segundo Romão (2005), Jesus entendia que a liderança não era feita de palavras e declarações, mas se realizava por ações.

O tempo de ministério de Jesus foi de três anos. Segundo Mello (2014), ele escolheu doze homens e os treinou e ensinou a serem líderes como ele. E foi em cima destes doze homens que ele fundamentou e deu continuidade em seu legado e ministério. Mostrando que ele foi eficaz em seu trabalho. Abaixo será tratado alguns pontos relevantes para o estudo.

5.5.1 Líder com Identidade

Jesus sabia quem ele era e qual sua missão, e tinha certeza de sua identidade, ou seja, tinha pleno conhecimento do seu eu interior e exterior. Eis um ponto importante na liderança eficaz, conhecer profundamente a si mesmo.

Um dos momentos que Jesus afirma ter certeza de quem ele é para os outros está em João 13:13, “vós me chamais Mestre e Senhor, e dizeis bem, porque eu o sou.”

Kouzes e Posner (2008, p. 48) confirmam em seu livro que “para agir com integridade, você tem, em primeiro lugar, de saber quem você é”.

5.5.2 Líder que ouve e mantém sua equipe unida

Jesus conhecia intimamente e estava sempre atento àqueles que andavam com ele. Mello (2014) afirma que Jesus sempre buscava demonstrar que a equipe era um corpo e para a equipe estar bem todos deveriam estar também.

Em João 13:35 diz que “Nisto todos conhecerão que sois meus discípulos, se vos amardes uns aos outros.”

Além de apregoar seus ensinamentos, ele também parava pra ouvir aquilo que queimava dentro do coração de seus seguidores. Conforme Mello (2014), Jesus sempre esteve aberto a opiniões e se mostrou e esteve acessível a todos.

Kouzes e Posner (2008) argumentaram diversas vezes em seu livro que essa é uma importante lição de que um bom líder precisa aprender a ser bom ouvinte, por que se não estará passando uma mensagem de que o que seu colaborador fala não tem importância. A cada momento que dedicamos atenção ouvindo o que nossos colaboradores têm a dizer, lhes transmitimos a mensagem de que eles são valorizados. Resumindo, ser líder é ter um interesse especial no sucesso daqueles que lidera.

5.5.3 Líder amoroso

Foram muitos os versículo da Bíblia em que Jesus demonstrou seu amor e compaixão por todos. Mas em João 13:1 comprova que ele amou até o fim, “ora, antes da festa da páscoa, sabendo Jesus que já era chegada a sua hora de passar deste mundo para o Pai, como havia amado os seus, que estavam no mundo, amou-os até o fim.”

Mesmo tendo autoridade, ele liderava humildemente, se colocando no mesmo nível que seus seguidores. Jesus é o exemplo de liderar com um coração amoroso e disposto a ajudar servindo de apoio para todos que dependiam dele. Sua resposta e reações sempre foram o amor.

5.5.4 Líder servo e exemplar

Em João 13:4 e 5 é revelado um dos maiores ensinamentos de Jesus. “Levantou-se da ceia, tirou as vestes, e, tomando uma toalha, cingiu-se. Depois deitou água numa bacia, e começou a lavar os pés aos discípulos, e a enxugar-lhos com a toalha com que estava cingido.”

Ao lavar os pés dos discípulos, Jesus se colocou na posição do pior escravo da época. E o que é importante ressaltar é que a história relata que um dos doze, iria trai-lo e mesmo assim ele lavou seus pés. Mello (2014) diz que demonstrou com sua atitude que o fato de estar na posição de líder, não dá o direito de julgar os liderados. Esta situação é importante grifar, para que o líder dos nossos tempos saiba liderar até mesmo aqueles que não têm afeição e admiração por sua liderança.

Romão (2005) diz que Jesus ao lavar os pés de sua equipe, ele se colocou no mesmo nível que eles, enaltecendo a importância de cada um para que quando eles estivessem em seu lugar não se envassem. Segundo Mello (2014), antes de delegar tarefas a seus seguidores, Jesus ensinava com o exemplo e sempre foi o primeiro a praticar aquilo que pregava. Kouzes e Posner (2008) acreditam que os líderes não podem obrigar o colaborador a engajar-se na sua visão e plano, mas apenas inspirá-lo a escolher.

Um de seus maiores legados foi o de servir ao próximo. Como diz em Filipenses 2:4 “Não atente cada um para o que é propriamente seu, mas cada qual também para o que é dos outros”. Meneghetti (1996) afirma que o líder é aquele que sabe servir e construir harmonia nas relações dentro da equipe, para que exista um nível elevado de valores.

5.5.5 Líder focado e determinado

Em Lucas 9:22 Jesus declara estar ciente de sua missão, dizendo “é necessário que o Filho do homem padeça muitas coisas, e seja rejeitado dos anciãos e dos escribas, e seja morto, e ressuscite ao terceiro dia.”

Conforme Mello (2014), ainda que a missão de Jesus fosse árdua, ele se manteve focado e determinado a cumpri-la até o fim. E com isso ele nos ensina, que nada melhor do que a atitude de praticar aquilo que se prega, para convencer e criar credibilidade perante sua equipe.

Romão (2005) afirma que Jesus foi um verdadeiro líder que nunca usou de seu poder e autoridade para coagir as pessoas a fazer o que ele queria, muito pelo contrario, influenciou e inspirou até o fim, com suas ações sempre em harmonia com o seu falar. E em todo momento declarou que qualquer um da sua equipe poderia se tornar como ele.

O que pode e deve ser analisado é que todos os autores citados até o momento, no presente trabalho, estão voltando a estudar e aplicar a liderança e administração de Jesus dentro das empresas. Hunter (2004), em seu livro “O Monge e o executivo” saliente que você gerencia coisas e lidera pessoas. E essa foi a marca de Jesus, pois ele reconhecia a importância do ser humano e liderou com todo o afincamento e perfeição.

6 METODOLOGIA

O presente estudo sobre o comportamento da liderança foi realizado pela aluna de administração da Unisc e orientado pelo Professor Luiz Alberto Morales Alves. Segundo Candeloro e Santos (2006) a metodologia é o processo de escolher um caminho para se chegar a um fim.

Para realização do mesmo, foi desenvolvida uma pesquisa diagnóstico sobre o comportamento de liderança do gestor da empresa Banaías Central de Obras LTDA., localizada na cidade de Taquari, Rio Grande do Sul.

De acordo com Roesch (2005) a pesquisa diagnóstico possui um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que possibilita o diagnóstico e a racionalização do sistema. Geralmente os alunos da administração são atraídos por essa ferramenta de pesquisa. É importante salientar que esse tipo de pesquisa não acarreta altos custos, mas possui grande dificuldade, por parte do gestor, em fornecer informações precisa ao aluno, dada a confidencialidade das informações.

6.1 Delineamento de pesquisa

A pesquisa utilizada neste trabalho foi de caráter descritivo-exploratório com o método quantitativo.

Para Gil (2002) a pesquisa exploratória tem por objetivo explorar e se familiarizar com o problema e aprimorando as ideias com o intuito de criar hipóteses. Geralmente essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o tema pesquisado e análise de exemplos que facilitem a compreensão. Já para Candeloro e Santos (2006) a pesquisa exploratória tem por objetivo ampliar a visão em relação ao tema escolhido.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características da população pesquisada e estabelecer relações entre as variáveis. Mas sua característica está em utilizar técnicas padronizadas para coleta de dados, como por exemplo, questionários. Para Marconi (1996), a pesquisa exploratória-descritiva, juntas se tornam um estudo que busca descrever por completo determinado fenômeno.

A respeito do método utilizado, Candeloro e Santos (2006) afirmam que o método quantitativo tem como objetivo mensurar e interpretar os dados obtidos, transformando-os em ilustrações como gráficos, tabela ou figuras.

O comportamento de liderança foi estudado a partir de cinco práticas que o líder deve ter, sendo elas: traçar o caminho, inspirar uma visão, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e encorajar o ânimo, segundo a obra O Desafio da Liderança de James M. Kouzes e Barry Z. Posner, de 2008.

O estudo foi realizado com todos os colaboradores da empresa Banaías Central de Obras LTDA. da cidade de Taquari, Rio Grande do Sul, sendo respondido o questionário que foi entregue aos mesmos.

6.2 Definição da área

A pesquisa contemplou a empresa Banáias Central de Obras LTDA. da cidade de Taquari, Rio Grande do Sul. O questionário foi distribuído a 10 colaboradores da empresa citada acima.

6.3 Coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário (conforme anexo A) com os colaboradores da mesma.

De acordo com Candeloro e Santos (2006), o questionário pode ter perguntas abertas ou fechadas, onde exige que o próprio entrevistado preencha as questões. Geralmente o acadêmico não fica presente durante as respostas. Para tanto, por ser método quantitativo, as perguntas são fechadas. Para Gil (2002), o questionário é o meio mais rápido e barato de se obter informações garantindo o anonimato do respondente.

O instrumento foi elaborado a partir do questionário utilizado na revista semestral da Faculdade Arthur Thomas: Práticas de Liderança de uma Empresa no Ramo de Bebidas, de Paula Karina de Oliveira Martins, Aleksander Roncon e Indira Beltrame do ano de 2014, da Universidade Arthur Thomas.

As perguntas estudaram as condições de liderança, e foram do tipo fechadas com seis opções, sendo que o respondente deve escolher apenas uma alternativa (todas às vezes, muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente, nunca), que se adeque, no seu ponto de vista, ao comportamento do líder.

Pelo fato do instrumento de coleta de dados ser amplamente utilizado no Brasil, não foi utilizado um pré-teste. O questionário foi entregue pessoalmente ao gestor e colaboradores no primeiro semestre de 2016.

6.4 Análise de dados

Os resultados foram analisados estatisticamente após a coleta de dados, utilizando o Word para construir as planilhas e os gráficos com o intuito de facilitar o entendimento dos mesmos.

O comportamento básico da liderança foi dividido nas cinco práticas estabelecidas por James M. Kouzes e Barry Z. Posner, havendo seis questões em cada prática.

Segundo Gil (2002), a análise de dados envolve codificar as respostas, tabular os dados e calcular estatisticamente. Logo após pode-se interpretar os dados, estabelecendo ligações entre os resultados obtidos e com os já conhecidos. Para Marcone (1996), a análise busca evidências de relações entre o fenômeno estudado e os dados obtidos. E a interpretação expõe o real significado do material obtido, vinculando ao objetivo do tema proposto.

Foi utilizado o método razão como forma de análise, pois o mesmo compara dois conjuntos de respostas. No presente trabalho, foram analisados a partir das respostas dos colaboradores, sendo o conjunto A composto das respostas todas as vezes, muitas vezes e com frequência, e o oposto, que é o conjunto B, composto das respostas poucas vezes, raramente e nunca. Marconi (1996), afirma que a função do método razão é atuar como medida relativa para comparação entre dois valores diferentes.

Por fim, foi analisada a média aritmética geral das cinco práticas da liderança, confrontando as respostas das duas categorias: o conjunto A, composto da soma das respostas, todas às vezes, muitas vezes e com frequência; versus o conjunto B, composto da soma das respostas, poucas vezes, raramente e nunca.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1.1 Prática básica de Liderança: Desafiar o processo

Tabela 1 – Prática de liderança: desafiar o processo.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			CONJUNTO C
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	Brancos/ Nulos
Frequência questão 1	3	4	3	-	-	-	0
Frequência questão 6	-	1	1	-	1	7	0
Frequência questão 11	7	3	-	-	-	-	0
Frequência questão 16	-	-	1	-	5	4	0
Frequência questão 21	4	3	3	-	-	-	0
Frequência questão 26	8	-	2	-	-	-	0
Média aritmética da frequência por resposta	3,67	1,83	1,67	0	1	1,83	0
Total frequência por conjunto	7,17			2,83			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I - Questões:

- 01) Busca oportunidades de mudanças para testar suas experiências e habilidades?
- 06) Desafiam as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos?
- 11) Procura fora dos limites da organização, seguir por caminhos inovadores para melhorar o que faz?
- 16) Pergunta o que nós podemos aprender quando as coisas não vão do jeito que esperávamos?
- 21) Experimenta e assume riscos sempre que existe uma chance de falha?
- 26) Toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos?

Fonte: artigo, Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas, 2014.

II – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

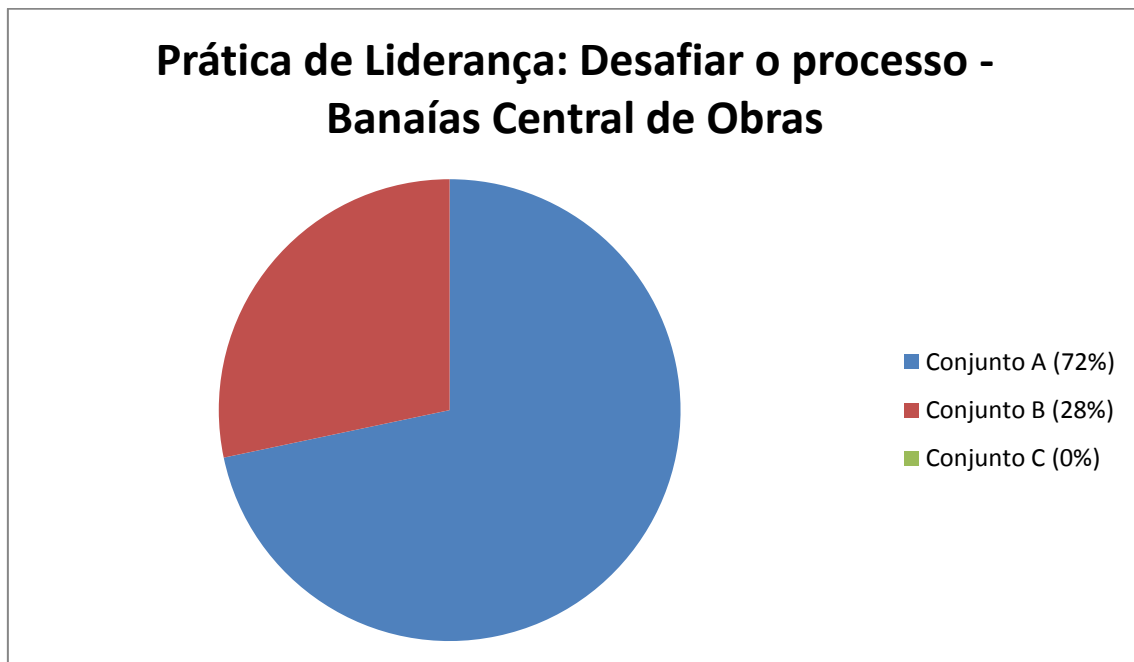
R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 1 – Prática básica de Liderança: desafiar o processo.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.1.2 Descrição da prática básica de liderança: desafiar o processo

Observa-se no gráfico “1” ou tabela “1” – desafiar o processo – que 7,17 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 2,83 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.1.3 Análise da prática básica de liderança: desafiar o processo

Observa-se na prática básica da liderança: desafiar o processo, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes ou com frequência (7,17) é 2,53 vezes maior que a média aritmética da

frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (2,83). Ao analisar a frequência do conjunto A (7,17), conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a frequência do conjunto B (2,83) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento de liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, a desafiar mais seus colaboradores a tentarem algo inovador para as atividades que praticam em seu trabalho, sempre tentando extrair o aprendizado perante um erro ocorrido e a lapidar seu comportamento de liderança por meio de leituras de livros e revistas ou cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializada no assunto, como forma de aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador.

Segundo Kouzes e Posner (2008), a liderança não enfrenta o desafio pelo amor ao desafio, mas pelo que ele significa e faz isso com paixão, pois o que move o ser humano é o senso de significado e propósito. As pessoas precisam dar o máximo de si mesmas, mas pra isso as tarefas e projetos que elas estão engajadas precisam ser motivadores, pois se as pessoas acreditam que o que estão fazendo é muito importante, elas terão condições de dominar o medo e dar mais um passo. Os líderes sempre encontram meios de fazer as pessoas darem o máximo de si mesmas, pois eles vão gradativamente pondo a barra mais alta, sabendo da importância de colocar em um nível que as pessoas se achem capazes de alcançar. Se colocar a barra muito no alto, as pessoas fracassarão e se fracassarem muitas vezes desistirão de tentar. É preciso elevar a barra um pouco de cada vez, e as pessoas irão dominando a situação e aumentando a confiança para continuar se superando.

7.2.1 Prática básica de Liderança: Inspirar uma visão

Tabela 2 – Prática de liderança: inspirar uma visão.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						Branco/ Nulos
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	
Frequência questão 2	3	3	4	-	-	-	0
Frequência questão 7	-	1	3	-	6	-	0
Frequência questão 12	2	1	3	1	3	-	0
Frequência questão 17	-	3	7	-	-	-	0
Frequência questão 22	2	5	3	-	-	-	0
Frequência questão 27	2	3	4	-	1	-	0
Média aritmética da frequência por resposta	1,50	2,67	4,00	0,17	1,67	0	0
Total frequência por conjunto	8,17			1,84			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I - Questões:

- 02) Fala sobre as tendências do futuro e sobre suas influências sobre o trabalho da equipe?
- 07) Descreve uma imagem desafiadora sobre como o futuro pode ser?
- 12) Pede aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro?
- 17) Mostra aos outros como seus interesses de longo prazo podem ser realizados por meio de uma visão comum?
- 22) É contagiosamente entusiástico e positivo sobre as possibilidades do futuro?
- 27) Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho?

Fonte: artigo, Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas, 2014.

II – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 2 – Prática básica da Liderança: inspirar uma visão.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.2.2 Descrição da prática básica de liderança: inspirar uma visão

Observa-se no gráfico “2” ou tabela “2” – inspirar uma visão – que 8,17 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 1,84 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.2.3 Análise da prática básica de liderança: inspirar uma visão

Observa-se na prática básica da liderança: inspirar a visão, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes,

muitas vezes ou com frequência (8,17) é 4,44 vezes maior que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (1,84). Ao analisar a frequência o conjunto A (8,17), conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a frequência do conjunto B (1,84) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, a olhar para o seu próprio coração, buscando aquilo que queima e o motiva a ir mais longe e dessa forma inspirar seus colaboradores a sonharem juntamente com ele e também a lapidar seu comportamento de liderança, por meio de leituras de livros e revistas ou de cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializada no assunto, como forma de aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador.

Segundo Kouzes e Posner (2008), o líder precisa imaginar o futuro, pois quando visualiza o futuro que deseja para ele e sua equipe, a probabilidade de dar o primeiro passo em direção a esse objetivo é muito maior. O segundo passo é compartilhar a visão, pois assim irá atrair mais gente, mantendo níveis elevados de motivação e fará com que sua equipe enfrente mais desafios. As pessoas só seguem aqueles que são capazes de ver além dos problemas do dia-a-dia e prever um amanhã mais colorido. Pois não há ninguém mais determinado e focado do que alguém que acredita com todas as forças em um ideal.

7.3.1 Prática básica de Liderança: Capacitar os outros a agir

Tabela 3 – Prática de liderança: capacitar os outros a agir.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			CONJUNTO C
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	Branco/ Nulos
Frequência questão 3	3	2	4	1	-	-	0
Frequência questão 8	1	5	4	-	-	-	0
Frequência questão 13	10	-	-	-	-	-	0
Frequência questão 18	1	1	6	2	-	-	0
Frequência questão 23	-	1	1	1	2	5	0
Frequência questão 28	1	1	-	1	3	4	0
Média aritmética da frequência por resposta	2,67	1,67	2,50	0,83	0,83	1,50	0
Total frequência por conjunto	6,84			3,16			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I - Questões:

- 03) Promove relações cooperativas entre as pessoas que trabalham com ele?
- 08) Ouve ativamente os diversos pontos de vista?
- 13) Trata as pessoas com dignidade e respeito?
- 18) Apoia as decisões que as pessoas tomam umas com as outras?
- 23) Proporciona as pessoas, liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos?
- 28) Asseguram que as pessoas cresçam em seus trabalhos aprendendo novas habilidades e com autodesenvolvimento?

Fonte: artigo, Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas, 2014.

II – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

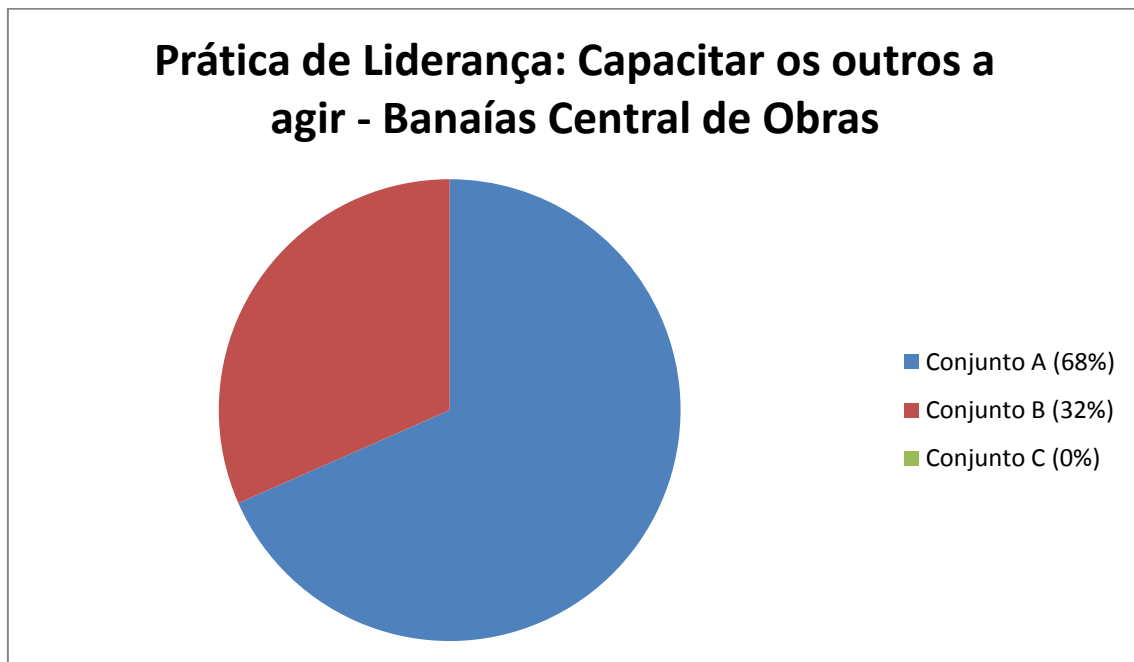
R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 3 – Prática básica da Liderança: capacitar os outros a agir.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.3.2 Descrição da prática básica de liderança: capacitar os outros a agir

Observa-se no gráfico “3” ou tabela “3” – capacitar os outros a agir – que 6,84 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 3,16 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.3.3 Análise da prática básica de liderança: Capacitar os outros a agir

Observa-se na prática básica da liderança: capacitar os outros a agir, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes ou com frequência (6,84) é 2,16 vezes maior que a média

aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (3,16). Ao analisar a frequência o conjunto A (6,84), conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a frequência do conjunto B (3,16) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, a investir mais em treinamentos para que seus liderados se auto desenvolvam e tenham mais confiança e liberdade para desenvolver suas atividades, e ao líder, lapidar seu comportamento de liderança, por meio de leituras de livros e revistas ou de cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializa no assunto, como forma de aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que a colaboração é um imperativo social, a organização precisa dela para realizar algo. Para criar colaboração o líder precisa criar um clima de confiança e facilitar os relacionamentos, pois sem confiança não há como liderar e nem realizar nada de grandioso. E quanto mais as pessoas sentem que se confia nelas, melhor inovarão. As situações em que a liderança é exercida com maior eficácia são aquelas em que cada membro da equipe confia nos demais. Os autores acreditam que para criar um ambiente seguro, é preciso ser o primeiro a confiar nas pessoas, pois ninguém quer estar em um lugar onde não exista confiança mútua. E o processo de confiar precisa partir do líder.

7.4.1 Prática básica de Liderança: Traçar o caminho

Tabela 4 – Prática de liderança: traçar o caminho.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			CONJUNTO C
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	Branco/ Nulos
Frequência questão 4	7	3	-	-	-	-	0
Frequência questão 9	-	-	1	-	6	3	0
Frequência questão 14	4	4	2	-	-	-	0
Frequência questão 19	8	2	-	-	-	-	0
Frequência questão 24	3	2	4	1	-	-	0
Frequência questão 29	4	4	2	-	-	-	0
Média aritmética da frequência por resposta	4,33	2,50	1,50	0,17	1	0,50	0
Total frequência por conjunto	8,33			1,67			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I - Questões:

04) Dá exemplo de comportamento que espera dos outros?

09) Gasta tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos?

14) Cumpre suas promessas e compromissos?

19) É claro sobre sua filosofia e liderança?

24) Tem certeza de que estabelecemos metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais trabalhamos?

29) Progride em direção às metas, um degrau de cada vez?

Fonte: artigo, Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas, 2014.

II – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

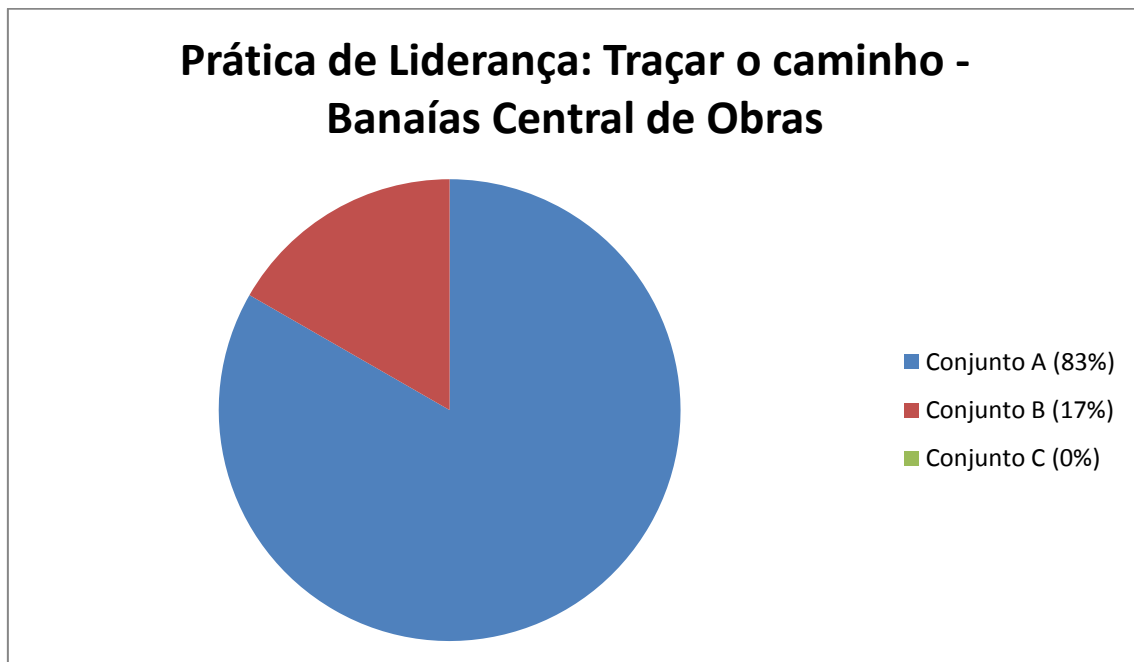
R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 4 – Prática básica de Liderança: traçar o caminho.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.4.2 Descrição da prática básica de liderança: traçar o caminho

Observa-se no gráfico “4” ou tabela “4” – traçar o caminho – que 8,33 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 1,67 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.4.3 Análise da prática básica de liderança: traçar o caminho

Observa-se na prática básica da liderança: traçar o caminho, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes ou com frequência (8,33) é 4,99 vezes maior que a média aritmética da

frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (1,67). Ao analisar a frequência o conjunto A (8,33), conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a frequência do conjunto B (1,67) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, gastar mais tempo firmando os valores da empresa em seus colaboradores e a lapidar seu comportamento de liderança, por meio de leitura de livros e revistas, ou cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializada no assunto, como forma de aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador.

Segundo Kouzes e Posner (2008), para liderar você precisa viver aquilo que prega e ser um bom exemplo aos seguidores. É preciso ser transparente e abrir seu coração deixando que as pessoas saibam em que você pensa e acredita, pois as pessoas primeiro seguem o líder e através de seu caráter e influência, escolhem seguir o plano.

7.5.1 Prática básica de Liderança: Encorajar o ânimo

Tabela 5 – Prática de liderança: encorajar o ânimo.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			CONJUNTO C
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	Branco/ Nulos
Frequência questão 5	1	1	8	-	-	-	0
Frequência questão 10	-	2	2	2	4	-	0
Frequência questão 15	-	-	5	2	3	-	0
Frequência questão 20	-	-	-	2	5	3	0
Frequência questão 25	-	1	8	1	-	-	0
Frequência questão 30	-	5	4	-	1	-	0
Média aritmética da frequência por resposta	0,17	1,50	4,50	1,17	2,17	0,50	0
Total frequência por conjunto	6,17			3,84			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I - Questões:

- 05) - Elogia as pessoas pelo trabalho bem feito?
- 10) Gosta que as pessoas saibam que ele confia em suas habilidades?
- 15) Certifica-se de que as pessoas são recompensadas criativamente por suas contribuições para o sucesso dos projetos?
- 20) Reconhece publicamente as pessoas que dão exemplo dos valores da organização?
- 25) Procura formas de celebrar as realizações da equipe?
- 30) Proporciona, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio por suas contribuições?

Fonte: artigo, Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas, 2014.

II – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

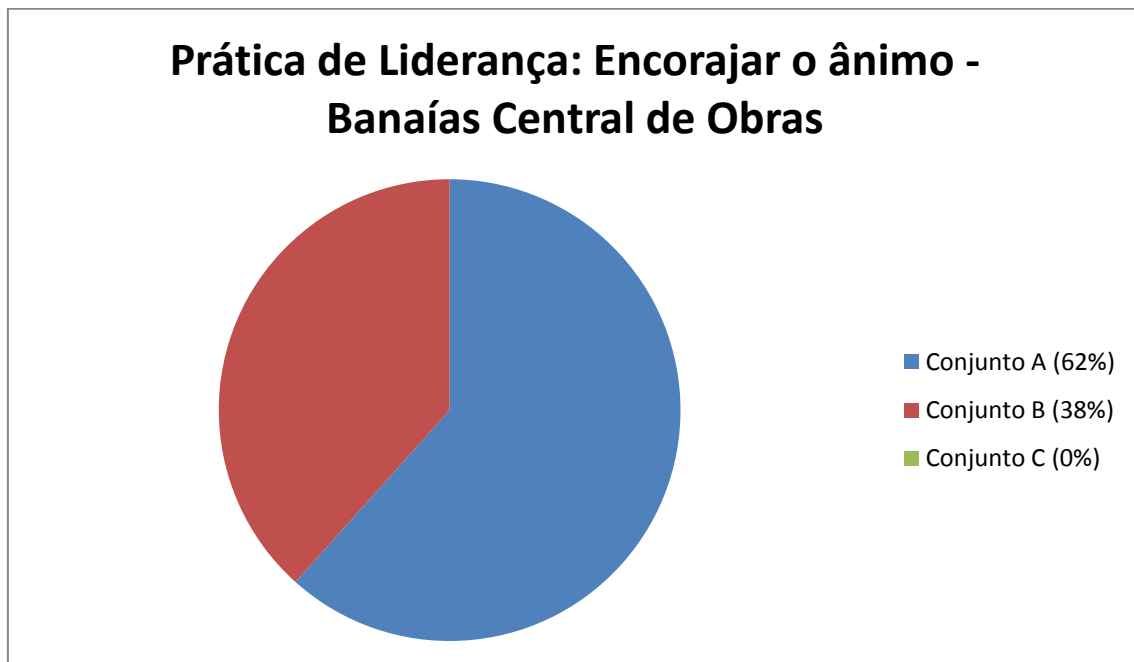
R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 5 – Prática básica de Liderança: encorajar o ânimo.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.5.2 Descrição da prática básica de liderança: encorajar o ânimo

Observa-se no gráfico “5” ou tabela “5” – encorajar o ânimo – que 6,17 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 3,84 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.5.3 Análise da prática básica de liderança: encorajar o ânimo

Observa-se na prática básica da liderança: encorajar o ânimo, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes ou com frequência (6,17) é 1,61 vezes maior que a média aritmética da

frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (3,84). Ao analisar a frequência o conjunto A (6,17), conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a frequência do conjunto B (3,84) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, a reconhecer e elogiar seus colaboradores publicamente, como forma de encorajar o ânimo de toda sua equipe e a lapidar seu comportamento de liderança por meio de leitura de livros e revistas ou de cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializada no assunto, como forma de aproveitar o desempenho máximo do potencial de cada colaborador.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que os melhores líderes conseguem o desempenho máximo de seus liderados, pois se existe potencial nas pessoas, eles sempre encontram uma maneira de realiza-lo trazendo para fora. E a partir do momento que se espera o melhor das pessoas, elas também esperarão o melhor de si mesmas. As pessoas precisam de encorajamento para persistirem durante meses em um objetivo desafiador. Precisam de combustível emocional para abastecer os seus espíritos. Reconhecendo as contribuições individuais de seus liderados, os líderes conseguirão encorajá-las com mais facilidade. Pois o desempenho melhora quando os líderes reúnem as pessoas para celebrarem suas conquistas. Isso fará com que elas queiram sempre se superarem e realizarem coisas ainda maiores, pois a comemoração tem o poder de manter as pessoas unidas e ascender a esperança e a fé nos dias maus.

7.6.1 Cinco práticas básica de Liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo.

Tabela 6 – Cinco práticas básicas de liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo.

QUESTÕES/OUTROS	RESPONDENTES						
	CONJUNTO A			CONJUNTO B			CONJUNTO C
Escala de respostas	TV	MV	CF	PV	R	N	Brancos/ Nulos
Desafiar o processo	3,67	1,83	1,67	0	1,00	1,83	0
Inspirar uma visão	1,50	2,67	4,00	0,17	1,67	0	0
Capacitar os outros a agir	2,67	1,67	2,50	0,83	0,83	1,50	0
Traçar o Caminho	4,33	2,50	1,50	0,17	1,00	0,50	0
Encorajar o ânimo	0,17	1,50	4,50	1,17	2,17	0,50	0
Média aritmética da frequência por resposta	2,47	2,03	2,83	0,47	1,33	0,87	0
Total frequência por conjunto	7,33			2,67			0
Total frequência por respondente	10,00						0

Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

Legenda:

I – Escala de respostas:

TV – Todas as vezes

MV – Muitas vezes

CF – Com frequência

PV - Poucas vezes

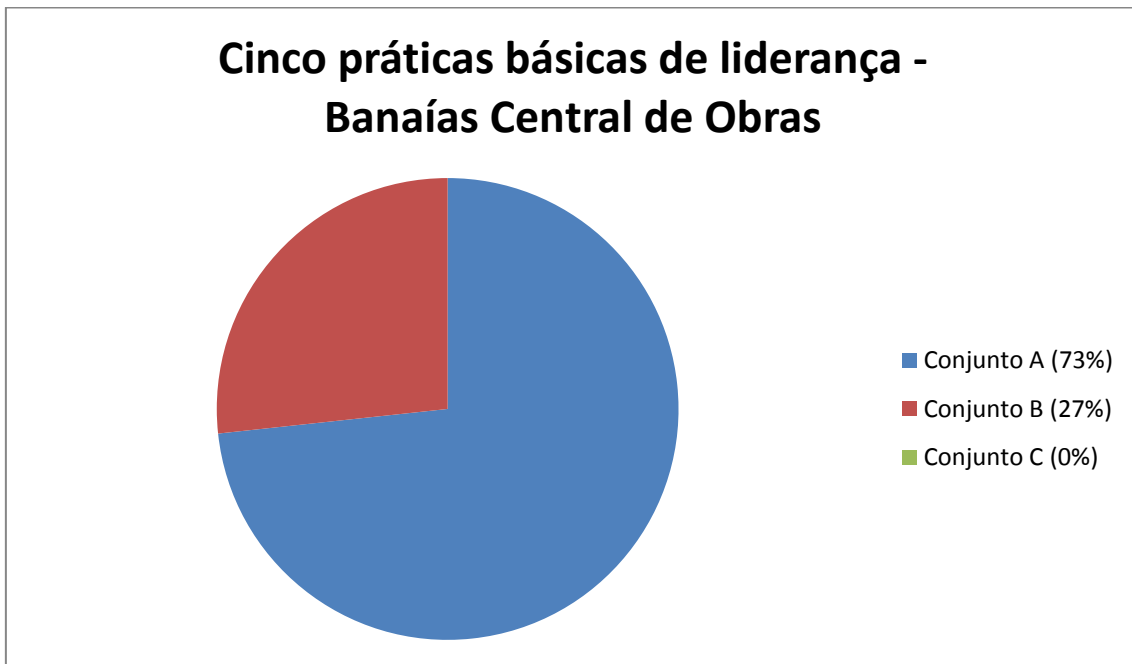
R – Raramente

N – Nunca

B – Branco

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 6 – Cinco práticas básicas de liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo.



Fonte: dados da pesquisa realizada, pela autora, na empresa Banaías Central de Obras, 2016.

7.6.2 Descrição das cinco práticas básica de Liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo.

Observa-se no gráfico “6” ou tabela “6” – cinco práticas básicas da liderança – que 7,33 dos colaboradores assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes e com frequência (conjunto A), 2,67 dos colaboradores assinalaram a opção poucas vezes, raramente e nunca (conjunto B) e 0 dos colaboradores deixaram a opção em branco.

7.6.3 Análise das cinco práticas básica de Liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo.

Observa-se na média aritmética das cinco práticas básicas da liderança: desafiar o processo, inspirar uma visão, capacitar os outros a agir, traçar o caminho e encorajar o ânimo, que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção todas as vezes, muitas vezes ou com frequência (7,33) é 2,75 vezes maior que a média aritmética da frequência de colaboradores que assinalaram a opção poucas vezes, raramente ou nunca (2,67). Ao analisar a frequência do conjunto A (7,33) na visão dos colaboradores, conclui-se que a percepção dos colaboradores é positiva sobre o comportamento de liderança, mas ao analisar a

frequência do conjunto B (2,67) nota-se uma quantidade de colaboradores que não percebem o comportamento de liderança do proprietário da empresa como sendo atitudes positivas, abrindo-se espaço para melhorias.

Recomenda-se ao líder e proprietário da empresa Banaías Central de Obras, RS, a lapidar seu comportamento de liderança por meio de leituras de livros e revistas ou cursos sobre o comportamento de liderança ideal ou consultoria externa especializada no assunto, para que ele possa alcançar com eficácia seus objetivos e gastar menos energia para isso, e também como forma de aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como questão de pesquisa saber qual o comportamento de liderança do gestor proprietário da empresa privada Banaías Central de Obras LTDA. Pôde-se identificar que o líder estudado apresenta um comportamento de liderança contemporâneo, conforme a obra “O desafio da liderança”, de James M. Kouzes e Barry Z. Posner, de 2008, e positivo na visão de seus colaboradores. Conforme se verifica na análise de resultados, também se constatou algumas oportunidades de melhorias nas cinco práticas.

Este trabalho, proporcionado pelo curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, forneceu à autora uma grande bagagem para o seu crescimento pessoal e profissional, pois revelou como é importante realizar um estudo deste tipo nas empresas. O estudo é capaz de mostrar se a liderança atual da empresa está sendo benéfica caminhando para o seu desenvolvimento, ou se deve tomar outra direção para sobreviver ao mercado atual podendo sobressair-se na concorrência e, através de um líder eficaz, garantir os melhores e mais motivados colaboradores em sua equipe.

É importante destacar que os resultados adquiridos neste estudo devem ser utilizados especificamente na empresa do referido estudo, e a autora recomenda que sejam realizadas análises mais detalhadas e profundas a partir dos resultados adquiridos deste diagnóstico, pois sempre há possibilidades de ir mais fundo no assunto em questão e nas oportunidades de melhoria identificadas, visando o crescimento e desenvolvimento do líder e dos colaboradores, da empresa e do Brasil.

REFERÊNCIAS

JAMES C. HUNTER, "O Monge e o Executivo", ano 2004, edição Sextante, 144 páginas.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 395 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 331 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000. xxvi, 700 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 867 p.

COELHO, Aline F.; Características do Líder: Teoria, História e Prática. Um estudo na vida de Jesus de Nazaré. São Paulo: FEA USP, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 369 p.

Jesus o maior legado de administração e liderança. Sebastião Luiz de Mello (2014). Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/jesus-o-maior-legado-de-administracao-e-lideranca/78151/>>. Acessado dia 09/10/2015 às 9h.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

Lições da Liderança de Jesus. César Romão (2005). Disponível em <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item10966.html>> Acessado dia 09/10/2015 às 10h.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARTINS, Paula Karina de Oliveira; RONCON, Aleksander; BELTRAME, Indiara. Práticas de Liderança de uma empresa do ramo de bebidas. *Revista Semestral da Faculdade Arthur Thomas*, Londrina, V.1, n.1, jun. 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Porto Alegre: Associação Brasileira de Ontopsicologia, 1996. 197 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE Ed., c2006. 149 p.

ANEXO A – Questionário

QUESTIONÁRIO

SOBRE COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA

Você deve ter ideia de como deve ser o comportamento de um líder no desempenho diário de suas tarefas. Este questionário é uma oportunidade de você contribuir para o desenvolvimento de gestores dentro da sua organização. O objetivo desta pesquisa é avaliar o comportamento da liderança do dono e proprietário da empresa Banaías, Adilson Leite da Rosa, a partir da percepção dos funcionários (mestre de obras, pedreiro e servente).

Você NÃO precisa se identificar, pois esta é uma pesquisa ANÔNIMA, realizada por uma acadêmica do Curso de Administração da UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul - RS, que ficará de posse dos questionários respondidos. No trabalho final constará apenas o tratamento estatístico dos resultados, isto é, do conjunto de respostas. Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião franca e honesta. O documento será armazenado em uma urna que disponibilizarei no local da obra.

Responda às questões seguintes marcando um “X” de acordo com a sua opinião e conforme a escala a seguir, assinalando apenas uma das seguintes alternativas: Todas as vezes, muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente e nunca.

Perguntas:	Assinale com um “X” a sua avaliação.					
	Todas às vezes	Muitas vezes	Com Frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
	- 100%	(+ 80%)	(+ 60%)	(+ 40%)	(+ 20%)	(Zero %)
1- Busca oportunidades de mudanças para testar suas experiências e habilidades.						
2- Fala sobre as tendências do futuro e sobre suas influências sobre o trabalho da equipe.						
3- Promove relações cooperativas entre as pessoas que trabalham com ele.						
4- Dá exemplo de comportamento que espera dos outros.						
5- Elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.						
6- Desafiam as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.						

7- Descreve uma imagem desafiadora sobre como o futuro pode ser.						
8- Ouve ativamente os diversos pontos de vista.						
9- Gasta tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos.						
10- Gosta que as pessoas saibam que ele confia em suas habilidades.						
11- Procura fora dos limites da organização, seguir por caminhos inovadores para melhorar o que faz.						
12- Pede aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro.						
13- Trata as pessoas com dignidade e respeito.						
14- Cumpre suas promessas e compromissos.						
15- Certifica-se de que as pessoas são recompensadas criativamente por suas contribuições para o sucesso dos projetos.						
16- Pergunta o que nós podemos aprender quando as coisas não vão do jeito que esperávamos.						
17- Mostra aos outros como seus interesses de longo prazo podem ser realizados por meio de uma visão comum.						
18- Apoia as decisões que as pessoas tomam umas com as outras.						
19- É claro sobre sua filosofia e liderança.						

20- Reconhece publicamente as pessoas que dão exemplo dos valores da organização.						
21- Experimenta e assume riscos sempre que existe uma chance de falha.						
22- É contagiosamente entusiástico e positivo sobre as possibilidades do futuro.						
23- Proporciona as pessoas, liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos.						
24- Tem certeza de que estabelecemos metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais trabalhamos.						
25- Procura formas de celebrar as realizações da equipe.						
26- Toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.						
27- Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho.						
28- Asseguram que as pessoas cresçam em seus trabalhos aprendendo novas habilidades e com autodesenvolvimento.						
29- Progride em direção às metas, um degrau de cada vez.						
30- Proporciona, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio por suas contribuições.						