

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FREDERICO LEOPOLDO**

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UMA ASSOCIAÇÃO DE  
CORRETORAS DE SEGUROS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

**PIRACICABA**

**2017**

**FREDERICO LEOPOLDO**

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UMA ASSOCIAÇÃO DE  
CORRETORAS DE SEGUROS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

**Área de Interesse:**

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

**Orientadora:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo

**PIRACICABA**

**2017**

Leopoldo, Frederico

Diagnóstico das Competências do Líder em uma Associação de Corretoras de Seguros do Interior de São Paulo / Frederico Leopoldo – 2017.

89 f.

Orientadora: Yeda Cirera Oswald

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

1. Corretora de Seguros. 2. Liderança. 3. Competência. I. Oswald, Yeda C. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Diagnóstico das Competências do Líder em uma Associação de Corretoras de Seguros do Interior de São Paulo.

**FREDERICO LEOPOLDO**

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UMA ASSOCIAÇÃO DE  
CORRETORAS DE SEGUROS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo do Conhecimento:**

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

**Orientadora:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo

Data da defesa:

\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo  
Faculdade de Gestão e Negócios –  
UNIMEP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marina Ariento  
UNINOVE

---

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro  
UNIMEP

## DEDICATÓRIA

*À minha esposa Camila, meu anjo, meu amor, a principal responsável por eu ser quem sou, e, ao meu filho Khalil, minha força, meu amor, o principal responsável por eu querer e buscar ser melhor a cada dia. Meus presentes de Deus.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Oswaldo, a segura orientação, a dedicação e a paciência com que me conduziu nesse período, culminando com a conclusão do presente trabalho.

À Coordenação do Mestrado Profissional em Administração da Unimep, na figura do Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, o incentivo e apoio recebidos.

Aos Docentes do Mestrado Profissional em Administração da Unimep, o desprendimento em dividir seus conhecimentos, o apoio e a amizade.

À minha família, meus pais como exemplo de persistência e inspiração, meus irmãos que me preenchem de conforto, carinho e alegria, e, sobrinhos que encantam e ensinam a viver.

Aos meus colegas de trabalho que permitiram e auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa, e no cotidiano corporativo me fazendo acreditar que é possível trabalhar com amigos e fazer de um clima organizacional profissional um ambiente também familiar.

Aos colegas de curso a amizade, a troca de conhecimentos e experiências que tanto enriquece nossa vida profissional.

## EPÍGRAFE

*“A inteligência é o farol que nos guia, mas  
é a vontade que nos faz caminhar.”*

*Érico Veríssimo*

## RESUMO

O presente estudo busca discutir ações de liderança praticadas no grupo de empresas pesquisado. Desse modo, foi realizada uma pesquisa aplicada, propondo intervenções que visem à otimização e introdução de práticas de liderança voltadas ao desenvolvimento desse grupo empresarial. Diante do contexto do estudo, o tipo de pesquisa adotado foi diagnóstico, e tem como base um estudo de caso em uma associação de empresas. O estudo é caracterizado como descritivo e correlacional, uma vez que identifica competências de liderança e faz correlações entre a visão do líder e a do liderado. No questionário sociodemográfico verificou-se que os líderes, em sua maioria, são do sexo masculino, sendo que o estado civil apresentado por grande número dos respondentes foi casado. Encontrou-se também que os líderes são graduados, de forma majoritária, e o tempo de função na empresa, para a maior parte dos líderes, está acima de 10 anos. Identificou-se que as maiores discrepâncias foram aquelas relacionadas ao estabelecimento de metas, relações de confiança, treinamentos e conflitos. Isso pode impactar diretamente no desenvolvimento da equipe e nos resultados, na medida em que não existe um alinhamento de expectativas em relação às metas, e as relações ainda não estão sendo consideradas confiáveis. Nos demais itens houve uma similaridade, demonstrando que os líderes estão sendo reconhecidos pelos liderados, através de suas ações e competências.

**Palavras-chave:** Corretora de Seguros. Liderança. Competência.

## **ABSTRACT**

The present study seeks to discuss leadership actions practiced in the group of companies surveyed. In this way, an applied research was carried out, proposing interventions that aim at the optimization and introduction of leadership practices aimed at the development of this business group. In the context of the research, the type of research adopted was diagnostic, and is based on a case study in an association of companies. The study is characterized as descriptive and correlational, since it identifies leadership competencies and correlates between the leader's and the leader's views. In the sociodemographic questionnaire, it was verified that the majority of the leaders are male, with a large number of respondents presenting married civil status, in turn, the leaders are graduated in a majority and the time of function in the company to the greater Part of the leaders is over 10 years. It was identified that the greatest discrepancies were related to goal setting, trust relations, training and conflicts, and this can directly impact on the development of the team and results to the extent that there is no alignment of expectations regarding the goals, where relations are still not considered reliable. In the other items there was a similarity demonstrating that leaders are being recognized by the leaders through their actions and competencies.

**Keywords:** Insurance broker. Leadership. Competence.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa Etária.....	49
Gráfico 2. Gênero.....	50
Gráfico 3. Estado Civil.....	51
Gráfico 4. Escolaridade.....	52
Gráfico 5. Tempo de Função na Empresa.....	53
Gráfico 6. Estabelecimento de Metas (Líderes x Liderados).....	54
Gráfico 7. Relações de Confiança.....	55
Gráfico 8. Cultura de Aprendizado.....	56
Gráfico 9. Comunicação.....	57
Gráfico 10. Comportamento Exploratório.....	58
Gráfico 11. Comemoração de Vitórias.....	59
Gráfico 12. Diversidade no Local de Trabalho.....	60
Gráfico 13. Conflito Construtivo.....	61
Gráfico 14. Recrutamento e Seleção.....	62
Gráfico 15. Autoconfiança.....	63
Gráfico 16. Senso Ético.....	64
Gráfico 17. Iniciativa.....	65
Gráfico 18. Criatividade.....	66
Gráfico 19. Delegação de Responsabilidades.....	67
Gráfico 20. Motivação.....	68
Gráfico 21. Tomada de Decisão.....	69
Gráfico 22. <i>Feedback</i> .....	70
Gráfico 23. Trabalho em Equipe.....	71
Gráfico 24. Objetivos.....	72
Gráfico 25. Liderança.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais Conceitos Apresentados pelos Autores .....	24
Quadro 2. Princípios da Saúde Executiva Positiva .....	26
Quadro 3. Diferença entre Gestor e Líder .....	30
Quadro 4. Escolas de Pensamentos sobre Liderança .....	34
Quadro 5. Competências Essenciais .....	38
Quadro 6. Definições das Competências de Liderança .....	40
Quadro 7. Pesquisas na Área de Competência do Líder .....	41
Quadro 8. Matriz de Amarração da Pesquisa.....	48
Quadro 9. Principais Respostas dos Líderes e Liderados.....	74

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema .....	16
1.2 Objetivo Geral.....	16
1.3 Objetivos Específicos .....	16
1.4 Pressupostos.....	17
1.5 Justificativa .....	18
1.6 Metodologia .....	18
1.7 Estrutura do Trabalho.....	19
2 LIDERANÇA.....	20
2.1 Liderança Saudável.....	25
2.2 O Papel do Gestor e do Líder nas Organizações .....	28
2.3 Teorias sobre Liderança .....	30
2.3.1 Teoria dos traços .....	31
2.3.2 Teorias comportamentais.....	32
2.3.3 Teorias situacionais.....	32
2.3.4 Teorias da influência/poder .....	32
2.4 Evolução do Conceito sobre Liderança .....	33
3 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES.....	36
3.1 Competências Gerenciais.....	37
3.2 Pesquisas na Área de Competências do Líder na Atuação.....	41
4 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO .....	44
5 METODOLOGIA.....	45
5.1 Tipologia da Pesquisa .....	45
5.2 Participantes da Pesquisa .....	45
5.3 Instrumentos de Coleta de Dados .....	46
5.4 Procedimentos.....	46
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
8 REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A- ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO - APLICADO AOS LÍDERES .....	86
APÊNDICE B- ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO - APLICADO AOS LIDERADOS....	88

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da liderança nas organizações já foi intensamente explorado ao longo da história. A sua mística faz com que seja o tema mais debatido, estudado e comentado na vida organizacional, visto que a posição ocupada pelo líder ocupa grande destaque, aguçando, assim, o desejo de muitos. (GRIFFIN et al., 2006). A implementação estratégica bem sucedida relaciona o foco dos empregados pelo alinhamento estratégico, ao foco organizacional, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001). Nesse alinhamento, o papel do líder torna-se fundamental, pois a liderança é um processo que pode influenciar os demais a se comportarem de acordo com a busca de objetivos comuns. (MOTTA, 1994).

Ademais, Hersey e Blanchard (1986) descreveram a liderança situacional como um estilo que se adapta a momentos específicos. Tal forma de liderar fornece elementos para a compreensão das relações de poder, tendo em mente que o líder influencia em situações pontuais e determinantes.

Max Weber (1992) pode ser considerado o pioneiro no estudo sobre os estilos de liderança, diferenciando em três tipologias o comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática. Para Weber (1992), a diferença entre os três estilos pode ser notada, ao passo que a liderança autocrática possui a ênfase centrada no líder, sendo este o responsável por fixar as diretrizes a serem buscadas e por determinar as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo.

Crawford (1994) classifica esse período como Era do Conhecimento, realizando um vínculo com os seres humanos, agentes ativos e passivos de todas as transformações sociais. Com relação à velocidade com que as mudanças ocorrem, avalia que desde meados da década de 60, até os dias atuais, tem-se vivenciado o mais rápido período de mudanças e alterações tecnológicas, econômicas e sociais. Assevera, ainda, que nos próximos 25 anos ocorrerão maiores mudanças e, sobretudo, ainda mais rápidas, com muita tensão.

Segundo Bergamini (1994), os pensamentos contingenciais expuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes e profissionais desde que tivessem o treinamento adequado, com um ambiente propício. Assim sendo, instalou-se uma nova ordem, ou seja, qualquer um poderia ser um bom líder, desde que fosse preparado para isso.

Para Davel e Machado (2001), liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas atribuem àquilo que estão fazendo. Desse modo, o líder pode ser considerado o elo entre cada indivíduo e seu ambiente de trabalho. Por conseguinte, a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder, como em seus subordinados, sendo as diretrizes um motivo de debate, assim como as técnicas e processos escolhidos pelo grupo e assessorados pelo líder.

Vendemiatti (2006) entende que o capital humano é assumido como um diferencial entre as organizações. Já as lideranças desse cenário podem ser entendidas como os agentes mais ativos dos processos de mudança e crescimento.

Por fim, a liderança liberal debruça todo seu foco nos subordinados, não havendo liberdade completa por parte dos colaboradores para tomarem decisões. Segundo Vendemiatti (2006), existe um estudo mais contemporâneo, o de Bergamini (1994), que apresenta a cronologia dos estudos de liderança no campo organizacional, capaz de identificar dois momentos distintos. O primeiro vinculado à figura do próprio líder, e o segundo incluindo características situacionais que tentam galgar um caráter nato de liderança.

Num primeiro momento, podem-se encontrar três abordagens, de acordo com Vendemiatti (2006). A primeira delas, desenvolvida entre 1904 e 1950, está apoiada em características naturais do líder. A teoria dos traços e de estilos de liderança, sugere que esta nasce com características singulares que facilitam sua atuação em tal campo. A segunda abordagem tem maior ênfase de estudo no pós-guerra, e atribui a eficácia do líder ao seu comportamento. Nesse sentido, a autora passa a se referir à liderança como um processo de trocas sociais, no qual a atuação do líder se desenrola em relação ao grupo e também aos anseios de seus seguidores. Em uma segunda vertente de estudos, ultrapassam a ação do líder e passam a verificar as características comportamentais dos liderados e o ambiente organizacional. Tal enfoque ficou conhecido como contingencial.

Outra perspectiva pode ser notada nos estudos de Rowe (2002), segundo o qual a liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomarem, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade da organização, em longo prazo, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo.

Lu (2004) defende que uma das mais importantes características da liderança é o seu completo controle pessoal. Para Vendemiatti (2006), após a

releitura dos estilos de liderança, independente da abordagem escolhida pelo líder, a aceitação pelo grupo é que define o tipo de influência que ocorrerá.

Machado e Bianco (2004) asseveram que o líder é o responsável por transformar as regras e os procedimentos em hábitos a serem seguidos por todos os membros da organização, sendo este imbuído da tarefa de institucionalizar tais hábitos.

Diante desse cenário, o presente estudo pesquisou as ações de liderança por meio de visões diferentes. Em torno desse tema, sabe-se que mudanças tecnológicas ocorreram desde a Revolução Industrial. Assim, a maneira como ocorre o relacionamento entre empresas e pessoas também sofreram nítidas alterações. (VENDEMIATTI, 2006).

De acordo com Griffin (2006), a influência é a pedra fundamental da liderança, sendo definida como a habilidade que alguém possui de afetar a percepção, a atitude ou o comportamento dos outros. Nos últimos tempos, novas abordagens sobre liderança procuraram considerar a utilização da influência de modo mais direto. Na liderança transformacional, uma das abordagens, é o conjunto de habilidades que permite a um líder reconhecer a necessidade de mudança, criar uma visão para orientá-la, bem como executá-la com eficiência.

Os grandes líderes nunca estão satisfeitos com o presente, são fascinados pelo futuro. Têm a incrível capacidade de reunir pessoas para criarem contribuições significativas para o mundo. (CAVALCANTE, 2007).

O futuro é, em grande parte, influenciado pelas atitudes e ações da comunidade mundial de negócios, de suas decisões. Portanto, podem afetar não somente as economias, mas todas as áreas em que um ser humano está envolvido. Nesse sentido, tem-se a relevância do papel das lideranças como agentes formadores e transformadores.

Diante do contexto, nota-se a relevância do estudo das lideranças nas organizações, assim como a necessidade de identificar ações que envolvam a relação entre líder e liderado. Muitos autores focam seus discursos com base em pesquisas científicas, porém, é fato que a continuidade de experimentos nessa área é urgente, devido tamanha complexidade humana e evolução do mundo corporativo e suas relações.

## **1.1 Problema**

Segundo Adizes (1995), em determinadas situações acredita-se que somente “super-homens” serão capazes de resolver os problemas enfrentados pelas organizações, que necessitam de capital humano orientado para realização de tarefas de modo sistêmico, organizado e completo; essa pessoa deve possuir visão global, criatividade e estar pronta à assunção de riscos.

Diante do exposto surge a seguinte indagação: Quais as competências e os impactos das ações dos líderes em relação aos liderados, em uma associação do setor de seguros, denominada Grupo Exalt, localizada no Interior do Estado de São Paulo?

## **1.2 Objetivo Geral**

O presente estudo buscou verificar as competências de liderança praticadas na associação de empresas pesquisada. Desse modo, realizou-se uma pesquisa aplicada, propondo intervenções que visassem à otimização e à introdução de práticas de liderança voltadas ao desenvolvimento desse grupo de empresas.

Procurou-se, também, diagnosticar as principais competências dos líderes em relação aos liderados, praticadas em uma associação do setor de seguros do Interior do Estado de São Paulo.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Em relação aos objetivos específicos pretendeu-se:

- a) Levantar, por meio de um questionário sociodemográfico, as variáveis: idade, gênero, escolaridade, tempo na empresa e na função.
- b) Diagnosticar e identificar as principais ações dos líderes em relação aos liderados na empresa pesquisada.
- c) Correlacionar a percepção das ações de liderança na visão dos líderes e dos liderados.

## 1.4 Pressupostos

A presente dissertação teve como pressupostos:

**P1.** Variáveis como, idade, gênero, escolaridade, tempo na empresa e função poderiam interferir na relação entre líder e liderado.

O indivíduo com perfil de liderança, desempenha sua função de modo similar ao maestro que rege uma orquestra através das partituras, onde estas mudam a cada instante e os músicos devem ter destreza para seguir o ritmo. (MOTTA, 1994). Desse modo, a escolaridade, o tempo desempenhando a função, enfim, o passado histórico do indivíduo pode influenciar no relacionamento interpessoal.

**P2.** Existem ações de liderança praticadas na empresa pesquisada.

Segundo Motta (1994), a liderança é um processo de influenciar outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Assim sendo, a liderança é a interação pessoal, corroborando em uma função gerencial. Nesse sentido, os líderes são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

**P3.** Pode existir diferença na percepção das ações de liderança, entre as visões dos liderados e dos líderes.

Para Sohnen (2015), o líder age como um catalisador que alavanca mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional, através da efervescência da mudança inovadora. Sob a visão desse autor, a percepção de liderança pode sofrer alterações, seja por parte do líder ou do liderado.

**P4.** É possível identificar as ações mais praticadas pelos líderes.

De acordo com Bennis (2009), líderes são pessoas com a capacidade de se expressarem em sua totalidade, ou seja, conhecem e reconhecem seus pontos fortes e fracos, sabem potencializar seus pontos fortes e compensar suas limitações.

## **1.5 Justificativa**

A intenção foi a de contribuir com dados e informações para análises em relação às práticas de lideranças para futuras investigações do tema, no meio acadêmico, e na própria organização pesquisada.

Além disso, pretendeu-se também contribuir com a organização pesquisada ao fornecer um mapeamento das competências de liderança mais praticadas pelos seus líderes. O diagnóstico de ações de liderança pode auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais e individuais do propósito estratégico organizacional, como por exemplo, a criação de um plano de desenvolvimento de liderança para potencializar as melhores práticas consideradas essenciais, para sustentar e aprimorar suas estratégias voltadas às pessoas.

Quanto ao meio acadêmico, a intenção foi de contribuir com mais dados científicos, atualizados, sobre gestão de pessoas. Aos líderes pesquisados, julgou-se importante fornecer informações sobre sua gestão, o que lhes pode propiciar balizar futuras ações de liderança.

Com relação aos colaboradores, de uma maneira geral, a intenção foi de beneficiá-los tão logo os líderes comecem a aperfeiçoar suas ações de liderança para influenciá-los positivamente.

Além disso, a ideia era de também poder contribuir com o pesquisador, favorecendo maior conhecimento teórico e prático sobre o assunto, uma vez que a pesquisa é inédita no Grupo Exalt e no segmento de atuação.

Por fim, existe uma função social, a partir do momento em que se reconhece que ações de liderança podem inspirar pessoas a novas conquistas e realizações individuais e coletivas, com abrangência mundial.

## **1.6 Metodologia**

A pesquisa enquadrou-se como diagnóstica e teve como base um estudo de caso em um grupo de empresas corretoras de seguro. Para tanto foram entrevistados líderes e liderados, por meio de questionários, ficando assim caracterizada como pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem por objetivo estudar, traduzir e expressar os fenômenos ocorridos no aspecto social. Trata-se de

reduzir a distância entre indicador e indicado, teoria e dados, entre contexto e ação. (MAANEN, 1979).

A proposta parte da caracterização da instituição pesquisada, realizando-se uma descrição pormenorizada dos participantes da pesquisa e apresentando-se, detalhadamente, a metodologia da pesquisa e a especificação dos instrumentos utilizados, no caso, dois questionários – um aplicado aos líderes e outro aos liderados. Na sequência, apresentam-se os resultados, a discussão e a análise dos dados obtidos na pesquisa por meio desses instrumentos.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

Para relatar os resultados obtidos com a realização deste estudo, esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, de acordo com as etapas de realização do próprio trabalho. O primeiro capítulo, de caráter introdutório, contém uma descrição dos objetivos e as justificativas da escolha do tema.

O capítulo dois trata da temática da liderança de uma forma ampla, e depois estabelece o foco nas teorias sobre liderança, abrangendo conceitos. Em sequência, apresentam-se as competências e práticas dos líderes, contextualizando o atual cenário das organizações privadas no Brasil.

São apresentadas, no terceiro capítulo, considerações sobre a liderança contemporânea, cultura, poder e competências, realizando uma leitura atual dos desafios enfrentados pelas administrações.

No quarto capítulo trata-se da empresa pesquisada, detalhando sua missão, visão e valores. A metodologia, apresentada em sequência no capítulo 5, descreve o procedimento por meio do qual foram alcançados os objetivos propostos. Posteriormente, no capítulo 6, descreve-se a análise e interpretação do estudo de caso, realizado em uma associação de empresas do Interior do Estado de São Paulo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas e pesquisa diagnóstica, bem como os desdobramentos que esse estudo trouxe para a dissertação.

No último capítulo apresenta-se o desfecho da pesquisa, trazendo as considerações finais, consubstanciadas pelos resultados que foram obtidos e evidenciados por meio do foco da pesquisa em questão.

## 2 LIDERANÇA

Entre os anos de 1927 e 1932 foi desenvolvida em uma das plantas da Western Electric Company, Hawthorne, Chicago, uma pesquisa, que mais tarde se tornaria um dos mais difundidos e pioneiros estudos sobre motivação, produtividade e liderança. (ROBBINS; COULTER, 1998).

Drake e Smith (1983) citam liderança como o comportamento focado em função da personalidade e da situação. Para os autores, a liderança é estabelecida entre influência e comportamento de pessoas para a execução de tarefas e processos.

Segundo Warren Bennis (1988), há uma preocupação e um interesse global sobre liderança, o que a tornou uma indústria de peso. Devido ao aumento da complexidade no ambiente organizacional, a liderança passou a ser encarada como força motriz para aumentar o desempenho das empresas, pois os líderes podem propiciar aumento da vantagem competitiva da organização.

Crawford (1994) dizia que, desde meados da década de 60 até século XX, vivenciou-se o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da História, e que muita coisa estaria por vir.

O indivíduo com perfil de liderança, desempenha sua função de modo similar ao maestro que rege uma orquestra através das partituras, que mudam a cada instante, mas os músicos devem ter destreza para seguir o ritmo. (MOTTA, 1994).

Na visão de Motta (1994), a função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), que são passíveis de definições claras sem atribuições funcionais, e que condicionam comportamentos normalmente previsíveis, criando rotinas. Por sua vez, os líderes não supervisionam as rotinas e tecnologias, de modo que apenas se relacionam, de acordo com o tempo e a natureza de cada uma delas. A função de liderar constitui-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos.

Sob o prisma clássico da administração, o líder possui a função de determinar e fazer cumprir critérios de desempenho, com o objetivo de atingir metas organizacionais, tendo sua atenção centralizada na necessidade da organização, e não nas necessidades do indivíduo. (STONER; FREEMAN, 1999).

Motta (1994) diz que gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Ademais, o produto dessa ação pode ser definido, previsto e avaliado através da interação humana. Existe uma preocupação com a formação no aspecto racional e técnico, no que tange ao perfil de liderança do indivíduo. Essa formação deve ser analítica, especializada em técnicas e projetos, se distanciando da natureza científica.

Segundo Motta (1994), a liderança é um processo de influenciar outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Assim sendo, a liderança é a interação pessoal, corroborando em uma função gerencial.

Maxwell (1999) coloca que liderar é influenciar, conduzir. Busca, porém, diferenciar liderança de gerência, explicando que liderança diz respeito à influência exercida sobre pessoas, já a gerência se concentra na manutenção de sistemas e processos.

Ser líder não significa ter habilidades especiais, as habilidades de liderança podem ser aprendidas com os ensinamentos e a própria experiência de vida. Para ser líder não há necessidade de possuir um cargo de gerência, pois um gerente pode possuir várias funções gerenciais e falhar na liderança. (MOTTA, 1994).

Segundo Kotter (2000), um dos motivos da liderança ter se tornado tão importante nestes últimos anos é a transformação ocorrida no mundo dos negócios, cada vez mais competitivo e flexível.

No que tange à liderança, ainda existem muitas dúvidas de como conquistá-la, pois muitos acreditam que liderar seja um trabalho dividido entre grupos e equipes, assim, cada trabalho de um grupo ou equipe necessita de especialização. (MOTTA, 1994).

Para Senge (1998), liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, esta é uma fonte de energia que leva à criação de algo novo. A principal atividade de um líder é a produção de mudanças, com suas ações pautadas em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da organização; comunicar essas metas aos colaboradores; e, motivá-los para que sejam alcançadas. (KOTTER, 2000). E é isso que fazem os líderes. Liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. (DAVEL; MACHADO, 2001).

Segundo Vergara (2000), a liderança remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito aos nossos recônditos, às nossas entranhas, ao que nos move e ao que faz sentido para nós.

Segundo Covey (2000), para ser eficaz uma liderança precisa unir diferentes grupos em prol de um objetivo comum, possibilitando que todos os funcionários pensem da mesma forma, estabelecendo um sistema de valores com base em princípios perenes. Dessa forma, há respaldo na tomada de decisão, favorecendo a comunicação aberta, incitando os trabalhadores para o trabalho em equipe.

Com foco na abordagem visionária, a liderança vai além do carisma, pois depende da capacidade de criar e estabelecer uma visão de futuro com maior teor de realidade, gerando credibilidade e garantindo a confiança dos liderados. (ROBBINS, 2000).

Para Nannus (2000), os líderes controlam e permitem que as situações ocorram; sonham e depois trazem esses sonhos para realidade; buscam atrair os funcionários perante sua visão e objetivo e transformam as empresas. A liderança eficaz cria energia para a empresa, contribuindo para o bem estar dos seus membros.

Desse modo, define-se liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas na busca por objetivos predefinidos. Sendo assim, a origem dessa influência pode ser formal, como a estabelecida por um alto cargo na organização; contudo, essa posição privilegiada no organograma da empresa não garante uma liderança bem sucedida.

Por conseguinte, a liderança não sancionada é aquela capaz de influenciar os outros, que emerge de fora da estrutura formal da organização. Nesse sentido, os líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo, sendo que a liderança adquirida de forma natural cria maior comprometimento. (ROBBINS, 2002)

Para Marchioni (2005), o líder sob apoio dos seus seguidores, surge devido à necessidade do grupo que isolado ou desordenado não possui meios para atingir seus objetivos. Deste modo, transfere a responsabilidade ao líder, no intuito de obter a meta outrora estabelecida.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1),

“a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova Era a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.”

Conforme Maximiano (2006), liderança é o processo de direcionar as ações ou influenciar as pessoas. Dessa forma, um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou que viveu em época diferente.

Segundo Ervilha (2008), liderar trata de conduzir pessoas em situações nas quais é identificado um objetivo claro que busca resultados desejados. Desse modo, entende-se que, para que seja aplicada de modo oportuno, a liderança deverá estar alicerçada em objetivos bem traçados.

Para Arruda et al. (2009), o tema liderança é recorrente, importante e desafiador. Responsável por englobar variáveis como tipos de poder e autoridade; características pessoais de líderes e liderados; interrelações sociais; poderes atribuídos aos cargos; luta pela conquista de objetivos corporativos; e, junção de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. A preocupação com esse tema existe desde os primórdios da humanidade, com vários historiadores determinando que o avanço da humanidade sempre esteve sujeito à ação de líderes privilegiados e únicos, e que a história dos povos é a somatória das biografias dessas pessoas.

Nesse sentido, entende-se que as empresas necessitam de uma reestruturação de seus processos produtivos, uma vez que as transformações que estão ocorrendo atualmente, avançam no sentido da adoção de novos modelos de gestão e de líderes renovados. Desse modo, a liderança é um elemento muito importante para o sucesso da organização. (ARRUDA, et al., 2009).

Segundo Parjanen (2012), a criatividade pode ser suscitada através dos líderes por intermédio de grupos de trabalho. Isso facilitaria o surgimento de novas ideias, com foco na confiança interpessoal, visando ao comprometimento com o trabalho e com a comunicação, passando os membros a desafiarem as ideias uns dos outros.

O papel do líder no ambiente criativo pode considerar aspectos clássicos da liderança, contudo, há necessidade de desenvolver ou aprimorar em sua equipe, comportamentos adequados à criatividade e à inovação, instigando seus liderados a agirem criticamente. Nessa linha, o líder age como um catalisador que alavanca mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional, através da efervescência da mudança inovadora. (SOHMEN, 2015).

Com tantos pontos de vista e teorias diversas, apresenta-se o Quadro 1, a seguir, com o intuito de resumir os principais conceitos apresentados pelos autores.

**Quadro 1. Principais Conceitos Apresentados pelos Autores**

Autor	Conceitos principais
Drake e Smith (1983)	A liderança é estabelecida entre influência e comportamento de pessoas para a execução de tarefas e processos.
Motta (1994)	O líder desempenha sua função de modo similar ao maestro que rege uma orquestra através das partituras, onde estas mudam a cada instante e os músicos devem ter destreza para seguir o ritmo.
Senge (1998)	Liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho.
Stoner e Freeman (1999)	O líder possui a função de determinar e fazer cumprir critérios de desempenho com o objetivo de atingir metas organizacionais, sendo que sua atenção centraliza-se na necessidade da organização, e não nas necessidades do indivíduo.
Maxwell (1999)	Liderar é influenciar e ponto.
Kotter (2000)	A principal atividade de um líder é a produção de mudança, com suas ações pautadas em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da organização; comunicar essas metas aos colaboradores; e, motivá-los para que sejam alcançadas.

Continua.

**Quadro 1. Continuação.**

Autor	Conceitos Principais
Vergara (2000)	A liderança remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito aos nossos recônditos, às nossas entranhas, ao que nos move e ao que faz sentido para nós.
Covey (2000)	Uma liderança para ser eficaz precisa unir diferentes grupos em prol do objetivo comum.
Robbins (2000)	a liderança vai além do carisma, pois depende da capacidade de criar e estabelecer uma visão de futuro com maior teor de realidade, gerando credibilidade e garantindo a confiança dos liderados.
Nannus (2000)	Os líderes controlam e permitem que as situações ocorram, sonham e depois trazem esses sonhos para realidade.
Marchioni (2005)	A figura do líder sob apoio dos seus seguidores surge devido à necessidade de que o grupo isolado ou desordenado não possui meios para atingir seus objetivos.
Maximiano (2006)	Liderança é o processo de direcionar as ações ou influenciar as pessoas.
Ervilha (2008)	Liderar trata de conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro que busca resultados desejados.
Parjanen (2012)	A criatividade pode ser suscitada através dos líderes.
Sohnen (2015)	O líder age como um catalisador que alavanca mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional através da efervescência da mudança inovadora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

## 2.1 Liderança Saudável

O estresse nas organizações é somente um dentre tantos problemas crônicos que podem ser acompanhados sistemicamente por intermédio das noções de prevenção da saúde pública. Ademais, o estresse, em certos níveis, se identificado e acompanhado de forma correta pode determinar locais de trabalho produtivos e saudáveis. O objetivo principal da profilaxia é impedir que níveis de

estresse cheguem a um ponto em que ocorram resultados negativos para a saúde e o bem estar. (QUICK et al. 1997).

Para Keloway et al. (2004), uma liderança ruim pode ser fonte de estresse no local de trabalho por meio de influência aos subordinados, e da representatividade negativa no ambiente de trabalho. Por outro lado, uma liderança saudável pode proporcionar um ambiente de trabalho saudável, com bases de apoio que alavancam a organização. (QUICK; MACK, 2004).

Portanto, a saúde dos trabalhadores que ocupam funções de liderança nas organizações está entre as melhores intervenções que as empresas podem oferecer para tratar o estresse ocupacional. (QUICK; GAVIN et al., 2004). Assim sendo, criar um ambiente que dê apoio e que seja saudável aos funcionários, não significa, necessariamente, criar um ambiente livre de stress. (QUICK et al., 2004).

Quick e Mack et al. (2004) descreveram nove dimensões baseadas em princípios que, somados, formam um embasamento para a ação dos líderes, e podem ser utilizados para criar um ambiente estressante positivo no ambiente de trabalho, conforme descritos no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2. Princípios da Saúde Executiva Positiva**

	<b>Dimensões</b>	<b>Princípios</b>	<b>Autor</b>
1	Estabelecer objetivos desafiadores	Negociar com os funcionários o estabelecimento de objetivos desafiadores. Tratar o não-atingimento dos objetivos desafiadores como uma oportunidade de análise e crescimento. Alinhar os objetivos pessoais e organizacionais para alcançar a unidade de ação.	Lathan e Locke 1990; Drucker, 1954.
2	Criar relações de confiança	Agir de forma que demonstre uma ligação observável entre intenção e ação positiva. Estar disposto a ocupar uma posição de vulnerabilidade, ser abordado e questionado afim de propor o entendimento. A confiabilidade lança as bases para a confiança e remete a reações de confiança.	Forson e Keyes, 2002; Cannon e Edmonson, 2001.
3	Incentivar uma cultura de aprendizado	Examinar o fracasso como oportunidade de aprendizado e desenvolvimento. Não punir a todo o momento, mas fazê-lo pronta e claramente quando apropriado. Reforçar positivamente a geração de novas ideias e depois testá-las na prática.	Forward et. al. 1991; Senge; 1990.

Continua.

**Quadro 2. Princípios da Saúde Executiva Positiva.**

	<b>Dimensões</b>	<b>Princípios</b>	<b>Autor</b>
4	Comunicar-se abertamente	Incentivar o <i>feedback</i> e ações reativas as situações de trabalho. Utilizar a comunicação não defensiva. Desenvolver habilidades de ouvir com empatia como complemento as habilidades de falar com eficácia.	Scott e Mitchell, 1976; Penley et. Al, 1991.
5	Incentivar o comportamento exploratório	Permitir que os funcionários ajam e vejam os resultados sem sanções. Apoiar ações auto-corretivas no ambiente de trabalho quando houver. Sempre que possível, eliminar o comportamento inconsequente.	Weick, 1988; Olson, 1990.
6	Comemorar pequenas vitórias e êxitos	Reforçar positivamente as conquistas e os êxitos, sobretudo os pequenos. Praticar o comportamento organizacional positivo para realçar os êxitos. Concentrar-se em efeitos positivos, em curto prazo, como aproximações sucessivas aos objetivos.	Luthans, 2002; Komaki, Coombs e Schepman, 1996.
7	Aproveitar a diversidade do local de trabalho	Construir alianças com grupos e indivíduos diversos da força de trabalho. Buscar opiniões e perspectivas diversas, buscando o advogado do diabo. Valorizar as qualificações a expertise, enfatizando os pontos fortes e as habilidades dos funcionários.	Joplin e Daus, 1997. Blake, 1991.
8	Aceitar o conflito construtivo	Enquadrar os conflitos em torno dos problemas e ideias, não em torno de pessoas. Valorizar os conflitos como oportunidades de explorar novas ideias e maneiras de fazer negócios. Enfrentar os conflitos não resolvidos através de conversas difíceis.	De Dreu e Van de Vliert, 1997; Wall e Callister, 1995.
9	Selecionar para obter o ajuste apropriado	Testar as diferenças individuais a fim de identificar os pontos fortes e interesses; treinar para obter as qualificações. Buscar o alinhamento das qualificações, habilidades e interesses individuais com as exigências do trabalho. Reforçar as interações dinâmicas ascendentes, positivas, entre pessoas e meio ambiente.	Hough e Furhan, 2003; Edwards, 1996.

**Fonte:** Adaptado de Quick, Mack et al. (2004, p. 369).

O princípio para a capacidade de influenciar positivamente a saúde e a segurança da organização reside no fato de o líder possuir o estilo de uma liderança

transformacional autêntica. Bass (1999) define a liderança transformacional como a capacidade um líder de levar os subordinados além do autointeresse, gerando, assim, uma consciência e a busca pelos interesses e missões do grupo.

## **2.2 O Papel do Gestor e do Líder nas Organizações**

Nos dias atuais, o termo liderança vem sendo confundido com administração. Contudo, a administração eficaz vincula-se ao enfrentamento da complexidade, introduzindo ordem e consistência por intermédio da elaboração de planos formais e projetos com estruturas organizacionais, e acompanhamento dos resultados. Já liderança, diz-se do enfrentamento da ruptura com os padrões estabelecidos. Desse modo, líderes seriam responsáveis por criar direções, por meio do desenvolvimento de uma visão com foco no futuro, engajando as pessoas, inspirando-as a galgarem os obstáculos, a fim de tornar essa visão uma realidade num dado momento. (KOTLER, 2002 apud ROBBINS, 2002).

Motta (1994, p. 19) assevera que “Ser dirigente é como reger uma orquestra onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm habilidades para marcar seu próprio compasso”. Assim sendo, trata-se de um desafio para muitos profissionais assumir uma função gerencial. Contudo, não existe clareza na associação de comportamentos gerenciais com suas perdas e vitórias, muito embora exista grande progresso nessa área.

De acordo com Motta (1995), o papel do gestor seria como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso. Desse modo, infere-se a complexidade do trabalho. Enfim, a função gerencial não se assemelha com qualquer outra atividade ou profissão, o que torna difícil caracterizá-la sem gerar controvérsias sobre sua natureza.

A gerência pode ser tratada como algo científico, dotado de uma certa racionalidade, enfatizando as análises e as relações, envolvendo causa e efeito, na tentativa de gerar uma certa previsibilidade acerca de determinadas ações. Por conseguinte, a gerência ainda pode ser tratada aceitando-se a existência do imprevisível, do ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional. (MOTTA, 1995).

Ainda segundo Motta (1995), o papel do gestor engloba:

- **Estratégia** - conhecer e desenvolver alternativas, que respondam às demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas.
- **Racionalidade Administrativa** - agir segundo etapas de uma ação racional calculada.
- **Processo Decisório Organizacional** - tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem.
- **Liderança e Habilidades Interpessoais** - reativar e reconstruir constantemente a ideia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

Segundo Fachada (1998), a diferença entre a liderança eficaz e a ineficaz não está vinculada unicamente ao comportamento do líder, e sim à adequação desse comportamento ao ambiente onde desempenha sua função.

Segundo Vergara (2000), a liderança, se comparada à motivação, é um tema especial, remetendo às questões mais interiores dos seres humanos, que nos movem e que fazem sentido para nós. Assim sendo, a literatura sobre o tema é vasta.

Para Covey (2000), um processo de liderança, para ter eficácia, necessita dirigir pessoas em prol do bem comum, possibilitando uma visão única entre os funcionários, fortalecendo a organização, criando valor amparado em princípio duradouro. Para esse autor, essa forma de estabelecimento permite apoio à tomada de decisão, possibilitando a comunicação aberta, direcionando os funcionários para o trabalho em equipe, com senso individualizado, incentivando todos os envolvidos a se concentrarem no principal objetivo de uma organização.

A ausência de liderança pode provocar confusão, sendo esta uma das possíveis razões para o colapso de organizações. Uma liderança expressiva oferece maior capacidade para as empresas enfrentem os desafios do mercado. (VERONESE, 2008).

De acordo com Bennis (2009), líderes são pessoas com a capacidade de se expressarem em sua totalidade, ou seja, conhecem e reconhecem o que são, pontos fortes e fracos, sabem potencializar seus pontos fortes e compensar suas

limitações. São profissionais com objetivos claros e possuem perspicácia na comunicação, motivando e encontrando cooperação. Contudo, se faz necessário a diferenciação entre o papel do gestor e do líder, conforme se encontra no Quadro 3.

**Quadro 3. Diferença entre Gestor e Líder.**

<b>Gestor</b>	<b>Líder</b>
Administra	Inova
É uma cópia	Um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza Sistemas e Estruturas	Prioriza Pessoas
Depende de Controle	Inspira Confiança
Visão de Curto Prazo	Visão de Futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos voltados para o horizonte
Imita	Inventa
Aceita o status quo	Desafia
É o bom soldado clássico	É comandante
Faz as coisas bem	Faz a coisa certa

**Fonte:** Bennis (2009).

### 2.3 Teorias sobre Liderança

Liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado, quanto a seus esforços para na busca por determinadas metas. (STOGDILL, 1950). Assim sendo, pode-se entender que a atuação de um líder é um conjunto de comportamentos que influenciam toda uma equipe.

Ao tratar sobre as teorias relativas à liderança, tanto as mais simples, quanto as de maior complexidade têm como objetivo a avaliação de sua avaliação. Dessa forma, busca-se encontrar parâmetros tais como traços, habilidades, comportamentos e motivações, tipos de fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança, que sejam capazes de explicar qual seria a

variável mais importante para conseguir tornar o líder mais notável em suas atividades de influenciar seus seguidores. (BERGAMINI, 1994).

Segundo Motta (1995), o trabalho do líder é único, não pode ser comparado a qualquer outra função ou profissão, e é difícil de ser descrito. Apesar da dificuldade de compreender o trabalho do líder, acredita-se que o tema é uma subárea de conhecimento da Administração bastante especial, que deve ser melhor compreendida pelos profissionais e pelos pesquisadores.

Liderança é um tema que faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Esse campo envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como da própria estrutura e do comportamento da organização. (SIQUEIRA, 2002).

Conforme Jesuíno (2005), o tema liderança, apesar de ser um dos mais estudados na área de gestão, ainda é aquele sobre o qual menos se sabe, mediante a vasta literatura disponível e inúmeras definições que derivam de vários estudos. Infere-se que as investigações e os modelos explicativos que acobertam a liderança permite verificar diferentes orientações e influências, considerando-se, hoje, a existência de abordagens teóricas, com determinados pressupostos e premissas, que a tornam distintas.

Bryman (1992) projeta quatro conceitos principais no tocante à liderança (Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Situacionais, Teorias de Influência e Poder), conforme se verá a seguir, confrontadas com as visões de outros autores.

### **2.3.1 Teoria dos traços**

Centrado no estudo dos traços de personalidade (teoria dos traços do líder), a preocupação é identificar e caracterizar os atributos pessoais dos líderes, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que os distinguem dos demais indivíduos. Vergara (2002), citou que a liderança é inata, pois exerceria influências sobre os grupos e indivíduos nascidos com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa. Essa teoria, porém, não se sustentou por muito tempo. Para Drucker (2001), a teoria dos traços de personalidade não existe, pois em sua visão as pessoas não nascem líderes, ou

seja, essa liderança pode ser obtida com o tempo e não ser apenas uma característica nata.

O fato de um indivíduo apresentar determinadas características e ser considerado um líder pelos colaboradores, não significa, necessariamente, que será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos. (ROBBINS, 2012).

### **2.3.2 Teorias comportamentais**

As abordagens dessa escola teórica determinam os comportamentos apresentados pelos líderes, criando assim, uma preocupação mais acentuada com os estilos de liderança e menos com a relevância que definiam ter os traços de personalidade do líder. (ROBBINS, 2005).

Interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções (teorias comportamentais), o foco de interesse centraliza-se na análise daquilo que os responsáveis fazem normalmente no desenrolar das suas funções, procurando determinar os comportamentos mais correlacionados com a eficácia obtida.

### **2.3.3 Teorias situacionais**

Destacam a importância de fatores contextuais (teorias situacionais), e seguem uma lógica mais contingencial. Privilegiam a observação dos fatores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança.

### **2.3.4 Teorias da influência/poder**

Examinam o processo de influência entre líderes e seguidores (teorias da influência/poder). É a perspectiva das teorias de influência/poder que se centralizam na atuação do líder e tentam compreender as pessoas fora de uma estrutura de causa/efeito.

Por ser um tema de grande interesse, não é de se estranhar que a liderança seja alvo de revisões específicas. Avolio, Walumbwa e Weber (2009) apontam que as correntes de estudo que vêm recebendo mais atenção nos

últimos 20 anos são as da liderança carismática e da liderança transformacional/transacional.

## **2.4 Evolução do Conceito sobre Liderança**

Sob a perspectiva da abordagem clássica da administração, o líder tem como dever, estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho na busca por atingir os objetivos da empresa. Sendo assim, sua atenção deveria estar centrada na necessidade da organização, e não nas necessidades individuais. (STONER; FREEMAN, 1995).

De acordo com Pessoa (2005), segundo a Teoria das Relações Humanas, o líder deveria facilitar o alcance de objetivos através da cooperação com os liderados e, dessa forma, proporcionar oportunidades para seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal. Contrariando a Escola de Administração Científica, seus princípios baseavam-se nas necessidades individuais, e não naqueles da organização.

Já a Teoria X de Douglas MacGregor (STONER; FREEMAN, 1995), admite que os liderados não são suficientemente maduros ou motivados, portanto o líder não pode conceder-lhes muita autonomia. A Teoria Y do mesmo autor, em contraste, admite que os liderados são maduros e podem receber autonomia para realizar suas tarefas.

Diante da Teoria Estruturalista, o líder deve possuir personalidade flexível, resiliência, capacidade de adiar as recompensas e manter um permanente desejo de se realizar. O líder, segundo a Teoria Contingencial, deve indicar qual atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, em uma situação específica, sob circunstâncias específicas, e em um determinado momento, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização. (PESSOA, 2005).

Segundo Stoner e Freeman (1995), percebe-se uma evolução paulatina de um estilo de liderança envolto pelo autoritarismo, baseado na Teoria X, para uma organização democrática, que busca motivar o empregado a considerar-se parte contribuinte da organização, com atitudes humanas e sociais. O processo de descentralização da tomada de decisão e maior delegação de responsabilidade, permite maior grau de liberdade aos colaboradores, uma vez que poderão desenvolver suas atividades, assumindo desafios e autorrealizando-se.

Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança, nas categorias apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4. Escolas de Pensamento sobre Liderança**

<b>Escola de Pensamento</b>	<b>Premissas</b>
Teoria do Grande Homem	Predominante no final do século XIX e início do século XX, fundamenta-se na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto, exaltado como herói.
Teoria do Poder e da Influência	Fundamenta-se na premissa que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores na força da cultura organizacional”. (CRAINER, 2000)
Teoria Behaviorista	Ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Autores que defendem essa linha são: Blake e Mouton, criadores da Grade Gerencial, e Rensis Likert, que propõem uma classificação de sistemas de administração, com quatro perfis organizacionais.
Teoria da Situação	Destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. Seus criadores foram Kenneth Blanchard e Paul Hersey.
Teoria da Contingencia	É uma evolução da teoria situacional e busca selecionar as variáveis associadas às circunstâncias as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.
Teoria Transacional	Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca do líder, oferecendo recursos ou recompensas, em troca do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade, por exemplo.
Teoria da Atribuição.	Adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator”. (CRAINER, 2000)
Teoria Transformacional	Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas. “Enfatiza o comprometimento e não a conformidade dos seguidores. Portanto, o líder é um visionário inovador e autossuficiente”. (CRAINER, 2000)

**Fonte:** Adaptado de Cres (2011 apud CRAINER, 2000).

O Quadro 4 permite verificar o pensamento central dos principais autores de cada teoria, bem como suas percepções acerca das abordagens associadas ao perfil de liderança.

De acordo com o estudo de Cres (2011), pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, com diversos significados e interpretações,

raízes históricas na teoria da administração, e influenciado diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais.

De acordo com Kotter (2000), a transformação no mundo dos negócios que permitiu a ascensão da liderança, pois o mercado está cada vez mais volátil e competitivo. Mudanças de curso são importantes, e, nesse contexto, a liderança direciona os esforços organizacionais. É fundamental, uma vez que é responsável pela valorização da participação efetiva das pessoas em suas relações de trabalho, inspirando-as a trabalharem em conjunto, com visão e objetivo comuns.

### 3 COMPETÊNCIAS DOS LIDERES

No final da Idade Média, o termo competência era relacionado essencialmente ao sentido jurídico da palavra e definido como uma faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Já o conceito de competência, no contexto organizacional, começou a ser desenvolvido sob a perspectiva do indivíduo e foi abordado pela primeira vez na década de 1970 nos Estados Unidos por McClelland (1973), em uma pesquisa fundamental para a área denominada **Testando a Competência em vez da Inteligência**. Esse trabalho iniciou de uma forma mais efetiva os debates entre psicólogos e administradores sobre os aspectos funcionais do conceito de competência.

Resumindo a discussão iniciada por McClelland (1973), a escola americana preconizou que a competência é, portanto, uma característica subjacente a uma pessoa e que é casualmente relacionada com seu desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Essa e outras conclusões acabaram por originar a primeira corrente teórica do conceito de competências. (DUTRA, 2004).

Já os autores franceses representam a segunda grande corrente teórica, especialmente representada pelos autores Le Boterf e Zarifian que definem e apresentam o conceito de competência além do conceito de qualificação. A competência não é associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas liga-se à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa. (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Para Zarifian (2001), essa corrente teórica defende que as pessoas, individualmente, devem ter suas próprias competências, já que não é mais o cargo que demanda competências. O trabalho, então, não é o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a uma situação profissional.

Essa complexidade torna o imprevisto rotineiro, e a competência pode ser a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força, quanto maior a complexidade das situações. (ZARIFIAN, 2001). A competência do indivíduo não é, portanto, um estado e não se reduz a um conhecimento específico, mas sim o resultado de três eixos: a pessoa

(sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. (LE BOTERF, 1995).

Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em um âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa trabalhosa e criativa, porque existe a necessidade de reunir-se com todos os níveis da organização e considerar, ainda, a opinião dos clientes, ao conversar com todos os níveis de funcionários. Deste modo, no tópico a seguir descrever-se-ão as competências gerenciais.

### **3.1 Competências Gerenciais**

Apesar de ser utilizado de forma parcial, o modelo de gestão por competências passou a ser adequado para atender às demandas atuais e à crescente necessidade de entrega de resultados por parte dos profissionais. Essas competências necessárias para a entrega de resultados podem ser classificadas em dois níveis: competências organizacionais e competências individuais.

Porter (1986) conceituou as competências organizacionais como a capacidade da empresa em identificar sua cadeia de valor. Já Krogh e Roos (1995) relacionaram as competências organizacionais com um portfólio de recursos disponíveis ou necessários para a empresa.

Dutra (2004) define que as competências organizacionais advêm do processo de desenvolvimento da própria organização, estabelecendo suas vantagens competitivas. Em relação às competências individuais, Dutra (2009) utiliza a definição de Fleury e Fleury (2001), enfocando a agregação de valor como referencial: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Não olhando para o resultado, mas sim para como as competências individuais são formadas, Le Boterf (1995) as define a partir de três eixos como, a competência da pessoa, que é construída ao longo da vida pela sua biografia e durante o seu processo de socialização. Em outras palavras, é o que na linguagem popular denomina-se “experiência de vida”. A competência adquirida através da formação educacional. É o conhecimento adquirido em sala de aula ou através do autoaprendizado.

Para Fleury e Fleury (2001), quando se transporta esse indivíduo para o cenário organizacional, em posições de comando, passa-se a questionar quais seriam as competências necessárias para a função de gerente. Um gerente é um profissional como qualquer outro, ressaltando-se o fato de ter em suas atribuições um nível de complexidade e exigência maior. Começando, então, por tentar relacionar as competências necessárias a um profissional de forma geral, Fleury e Fleury (2001) elaboraram o Quadro 5 a seguir.

#### Quadro 5. Competências Essenciais

Competências Essenciais	
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury, 2001

Observando o Quadro 5, questiona-se se todos os profissionais necessitam dessas competências na mesma intensidade. Associa-se, então, o conceito de complexidade, inicialmente trabalhado por Jacques (1967; 1990) e, posteriormente, discutido por Dutra (2004), que apesar de caracterizar que a complexidade é dependente da realidade organizacional, relaciona o aumento na exigência de agregação de valor ao aumento da complexidade do cargo ocupado. Assumindo que o nome gerente é concedido a funções de maior exigência do que funções operacionais, pode-se entender que as competências descritas no Quadro 5

são mais requeridas daqueles em cargos gerenciais. Passa-se, então, a definir as competências gerenciais.

De acordo com Le Boterf (1995), o bom gerente é aquele que sabe transferir e adaptar sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra. Hall (1980) configura a competência gerencial como a capacidade de criar condições para a existência de três pilares: comprometimento, criatividade e participação:

O comprometimento, segundo o autor, é o estado psicológico de interesse pessoal, o senso de identificação e o investimento no trabalho. A criatividade é a característica do gerente que consegue suplantar as suas próprias capacitações para atender às demandas e realizar a entrega necessária. A participação, definida por Hall, é a capacidade do gerente em mobilizar e envolver o grupo de funcionários nas decisões.

Os gestores, com toda a complexidade que a função exige dentro das organizações, independente do seu tamanho, assumem diversos papéis que, de acordo com Motomura (1998), são:

- Educador
- Administrador de processo e redes humanas
- Agente de transformação
- Alavancador de resultados
- Técnico integrativo
- Energizador
- Cidadão

Com relação às competências de liderança, podem-se destacar, conforme mostra o Quadro 6:

**Quadro 6. Definições das Competências de Liderança**

Competências de Liderança	Definição
Autoconfiança	Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a autoconfiança é uma competência assaz comentada nos estudos acerca da liderança, sendo comum aos líderes. Argumenta ainda que, se o próprio líder não confiar em si mesmo, quem confiará?
Ética	Sob a ótica profissional, o comportamento detalhado como ética demonstra maior eficiência, uma vez que o senso ético diz respeito à individualidade do próximo, ou seja, respeitar visões diferentes. Como a ética aborda as relações internas e externas, trata-se de um diferencial que resulta positivamente nos relacionamentos (PEREIRA, 2004).
Iniciativa	Conforme Nobre (2002), ter iniciativa é um atributo presente em todo líder. A organização que possui um líder com iniciativa apresenta resultados vantajosos, pois os fluxos e processos tendem a desenvolver-se de forma ágil e eficiente.
Criatividade	Nos estudos acerca da criatividade, Oliveira (2010), a define como a capacidade intrínseca ao indivíduo diferenciado, capaz de dar origem com maior ou menor sustentação metodológica e técnica a uma nova maneira de realizar algo, que já existe ou não. Para Schumpeter (1984), inovação e criatividade caminham lado a lado, sobretudo quando se trata de alguém que faz novas combinações de elementos, introduz novos processos, identifica novos mercados ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização.
Comunicação	França (2010) afirma que é através da comunicação que as informações e as ideias podem ser transmitidas e compreendidas. Desse modo, para que essa troca de informações ocorra, é preciso entender a realidade do receptor. Em nível organizacional, ter uma boa comunicabilidade é tido como fator fundamental na busca pelo entendimento entre líder e liderado. Motta (2001) cita a comunicação como uma qualidade e habilidade do líder.
Delegar tarefas	A arte de delegar tarefas é uma das mais admiráveis qualidades e competências de um líder. Se o gestor desconhecer ou declinar as competências de seus funcionários, os estará limitando à rotina, criando descontentamento. (NOBRE, 2002; SPECTOR, 2002; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Continua

**Quadro 6. Continuação.**

<b>Competências de Liderança</b>	<b>Definição</b>
Motivação	Para Spector (2002), a motivação pode ser descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Entretanto, o produto do processo motivacional, é a consolidação dos resultados atingidos.
Tomada de Decisão	O processo de tomada de decisão é uma competência de liderança necessária para a busca de resultados profícuos. Na compreensão de Lacombe e Heilborn (2008), a tomada de decisões está presente em todas as funções do administrador. Sendo assim, todo líder toma decisões, e é necessário aplicar esta atividade de uma forma eficaz.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### 3.2 Pesquisas na Área de Competências do Líder na Atuação

No Quadro 7 apresentam-se pesquisas recentes com foco na análise de competências do líder.

**Quadro 7. Pesquisas na Área de Competência do Líder**

<b>Autor (ano)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Principais Resultados</b>
Begley (1998)	Avaliar o nível de estresse.	Aplicação de questionário com o propósito de avaliar o nível de estresse nos líderes da instituição pesquisada.	Os resultados para o aumento do estresse quando se tinha intenção de demissão e distúrbios somáticos quando se utilizava reinterpretação positiva ou uso de álcool ou drogas.
Rocha (2008)	Estudar a abordagem das competências, no exercício da docência no Curso de Administração da FCACSL, na perspectiva dos recursos do meio e dos recursos pessoais.	Foi adotado o questionário padrão, contendo questões estruturadas e apresentadas em escala de Likert.	Percebeu-se que os docentes pesquisados são favoráveis à aplicabilidade do conjunto de competências proposto.

Continua.

Quadro 7. Continuação.

Autor (ano)	Objetivo	Instrumentos	Principais Resultados
Lapa (2013)	Identificar e avaliar os recursos e competências operacionais do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron.	Utilizou o método de estudo de caso, onde o objeto de pesquisa foi o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, e a proposta foi identificar os recursos e as competências do LNLS que influenciam no processo de inovação.	Os recursos e competências instaladas devem ser melhor mapeados, assim sendo, o networking será otimizado.
Santos (2015)	Objetivo deste trabalho é identificar deficiências em relação às competências e habilidades do engenheiro de produção na visão das empresas.	Aplicação de questionário desta pesquisa contém grupos de questões do tipo dicotômicas e de múltipla escolha, divididas em duas seções.	Conclui-se que as empresas reconhecem a importância das competências e habilidades do engenheiro de produção e dos conteúdos profissionalizantes dos cursos de graduação.
Soares (2016)	Diagnosticar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do Gestor em uma instituição escolar.	A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas orientadas por um questionário semiestruturado.	Competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do gestor em uma instituição escolar estão presentes na atuação dos gestores em diferentes âmbitos de atuação, porém necessita de algumas ampliações referentes às ações de aprendizado constante e implantações de soluções que contribuam para o desenvolvimento das competências requeridas em cada função.

Continua.

**Quadro 7. Continuação.**

<b>Autor (ano)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Principais Resultados</b>
Melo (2016)	Aplicou-se um questionário aos alunos da organização analisada e um modelo de avaliação de desempenho, com o intuito de mensurar como os profissionais avaliados se comportam em termos de eficiência e rendimento.	Aplicou-se um questionário aos alunos da organização analisada e um modelo de avaliação de desempenho, com o intuito de mensurar como os profissionais avaliados se comportam em termos de eficiência e rendimento.	A pesquisa permitiu elencar as necessidades de modificação e de melhoria em uma microempresa no que se refere à qualificação dos funcionários.

#### **4 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO**

Trata-se de uma associação de empresas, formada por 28 Corretoras de Seguros. Por uma decisão estratégica de marketing, a empresa não foi identificada no trabalho.

A Associação originou-se em 2009, quando 11 das mais tradicionais e representativas Corretoras de Seguros de Campinas e Região uniram-se com intuito de trocar experiências, avaliar as tendências do mercado segurador e compartilhar as melhores práticas adotadas em cada corretora. Isso por entender que o modelo de parceria é uma tendência em vários segmentos, e que traz ganhos tanto financeiros, como operacionais, o que impacta diretamente na satisfação dos clientes.

A média de experiência das empresas que compõem o grupo, objeto de estudo, é de 25 anos. Trata-se de um dos principais grupos de Corretoras de Seguros no mercado brasileiro. Com atuação em diversos ramos, possui grande penetração no mercado do Interior do Estado de São Paulo, chegando a ocupar posição de destaque em volume de vendas e resultados, em relação às principais seguradoras do país.

A Associação tem como missão oferecer segurança e confiança aos seus associados, por meio de uma relação profissional ética e transparente, cujas ações sejam sempre regidas por critérios que proporcionem boa rentabilidade e crescimento aos negócios das corretoras associadas.

Tem como visão ser o maior e melhor grupo de comercialização de seguros, benefícios, produtos financeiros e afins do país, reconhecido por seu profissionalismo, qualidade no atendimento e satisfação de seus clientes.

A empresa pratica, essencialmente, os valores respeito, confiança, comprometimento, profissionalismo, ética, cooperação, honestidade e transparência.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Tipologia da Pesquisa**

Ao tratar da metodologia, buscou-se uma forma pela qual o objetivo proposto foi testado. De acordo com Cervo (1996, p. 20), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um dado fim, ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método, o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

O estudo fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica. Contudo, Gil (1987) argumenta que pesquisa bibliográfica é realizada para a elaboração do referencial teórico, e serve de base para os estudos sobre o tema proposto, além de auxiliar na análise dos dados. A pesquisa bibliográfica tem seu embasamento principal em livros e artigos científicos.

O tipo de pesquisa utilizado foi diagnóstico e teve como base um estudo de caso em um grupo de empresas. O estudo caracterizou-se como descritivo e correlacional, uma vez que identificou ações de liderança e fez correlações entre a visão do líder e a do liderado.

A pesquisa diagnóstica propõe-se a levantar e definir problemas e explorar o ambiente. O diagnóstico, geralmente, diz respeito a uma situação, em um dado momento. (ROESCH, 1996).

De acordo com Gil (1994), um estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa teve abordagem quantitativa e qualitativa, considerando-se que foi aplicado um questionário aos líderes e outro aos liderados do universo em estudo.

### **5.2 Participantes da Pesquisa**

O universo pesquisado foi de 210 participantes, sendo uma amostra de 40 líderes, que em sua maioria são Corretores de Seguros, sócios proprietários das corretoras que formam o grupo de empresas, e são responsáveis pela gestão de todo o negócio. Participaram 110 liderados que exercem atividades como:

atendimento ao público de clientes, parceiros, fornecedores e demandas que envolvem todos os processos de pré-venda, venda e pós-venda de seguros.

Foi aplicado um questionário a todos os líderes e liderados. A participação somente não foi completa porque no período da aplicação da pesquisa houve alguns afastamentos e motivos como férias, licença ou ausência não justificada. Calcula-se que foi atingido, praticamente, 80% do universo em pesquisa.

### **5.3 Instrumentos de Coletas de Dados**

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de dois questionários, previamente elaborados e desenvolvidos, utilizando padrões do referencial teórico da pesquisa, sendo um direcionado aos líderes e outro aos liderados. Nesse sentido, observa-se que os questionários foram extraídos das competências dos líderes citadas no Quadro 7.

À liderança foi aplicado um questionário (Apêndice A) com identificação da amostra (gênero, estado civil, escolaridade, tempo na empresa e na função) com 20 perguntas.

Aos liderados aplicou-se questionário com 20 questões (Apêndice B), com identificação dos participantes (gênero, idade, escolaridade e tempo na empresa e na função).

### **5.4 Procedimentos**

Os questionários da liderança foram entregues impressos, pessoalmente, com todas as explicações sobre os objetivos da pesquisa, o papel de cada um no preenchimento, as orientações sobre como responder e o prazo máximo de retorno, garantindo anonimato dos respondentes. Para os liderados, o questionário foi disponibilizado por meio eletrônico, detalhado adiante. Entretanto, o planejamento da pesquisa fora realizado com um mês de antecedência. Com base em Pitta e Castro (2006), cada pesquisa foi composta por três fases: planejamento, execução e divulgação. A primeira fase, o planejamento, composta por cinco itens: a) ideia brilhante (a pergunta da pesquisa); b) plano de intenção (o resumo do projeto de

pesquisa); c) revisão da literatura; d) teste de instrumentos e de procedimentos; e e) projeto de pesquisa.

Após a coleta dos dados, foi realizada análise demográfica e estatística, para verificar a recorrência de cada prática, identificando possíveis divergências entre as visões dos líderes e dos liderados.

No ensino com pesquisa visualiza-se com maior frequência uma abordagem com apego mais contemporâneo. Assim sendo, as universidades têm se preocupado, de certa forma, com as abordagens conservadoras de ensino, privilegiando sempre a construção do conhecimento. Alguns autores como Pienta et al. (2005) e Neubauer et al. (2007), asseveram que a conjugação de novos modelos, como abordagem progressista no ensino com pesquisa, é que proporcionará o atendimento da sociedade moderna, contribuindo assim, decisivamente, para a construção do conhecimento.

Nesse contexto é que surgiram as ferramentas da WEB 2.0 para contribuírem como respaldo aos educadores, possibilitando a inovação e a busca por objetivos atrelados às abordagens inovadoras, transformando o ensino.

Tais ferramentas podem ser encontradas facilmente na Internet e podem auxiliar de forma efetiva em vários tipos de pesquisa, sejam elas bibliográficas ou experimentais. Mais ainda, essas ferramentas configuram uma oportunidade para que professores e alunos possam aprender colaborativamente, divulgando e compartilhando as suas experiências e saberes, como acrescenta Carvalho (2008).

Primo (2006) argumenta que a Web 2.0 proporciona um espaço de interação entre usuários, mediados por um computador ou qualquer outro equipamento conectado à internet, não desconsiderando as relações entre todas as instâncias citadas.

Dentre as ferramentas da Web 2.0, vimos o Google Docs. Trata-se de uma ferramenta que vem aos poucos se manifestando com grande potencial de se aliar à educação, como é o caso da abordagem ensino com pesquisa. Surgiu em 2006, através da unificação de dois serviços, o de processamento de textos e de planilhas, sendo definida atualmente como o conjunto de serviços online capazes de processar textos, planilhas, apresentações, desenhos e formulários, de forma colaborativa e gratuita, isto é, vários usuários podem estar participando ativamente do processo de criação e edição de tais documentos. Assim sendo, optou-se por essa ferramenta, pois, através de seu serviço formulário, possibilita ao investigador

formas inovadoras de elaboração, disponibilização e avaliação dos questionários tidos em pesquisas Survey.

Antes da elaboração do questionário no Google Docs, é preciso ter um e-mail e acessar o Google Docs em um navegador de internet, inserindo os dados da conta para realizar o Login. Desse modo o Google Docs está pronto para elaboração e gerenciamento do questionário, ao invés de serem digitados em um programa editor de textos ou de planilhas. As perguntas do questionário são inseridas diretamente no Google Docs em uma determinada ferramenta denominada formulários, e ficam disponíveis online já que o formulário está sendo salvo em um servidor virtual do Google. Desse modo, o pesquisador orientou o público sobre como responder aos questionamentos no presente trabalho. Por isso, nesta etapa foi necessário um tempo maior, uma vez que exigiu um bom planejamento e uso de estratégias que permitiram atingir o objetivo.

O Quadro 8, a seguir, apresenta a matriz de amarração da pesquisa.

**Quadro 8. Matriz de Amarração da Pesquisa**

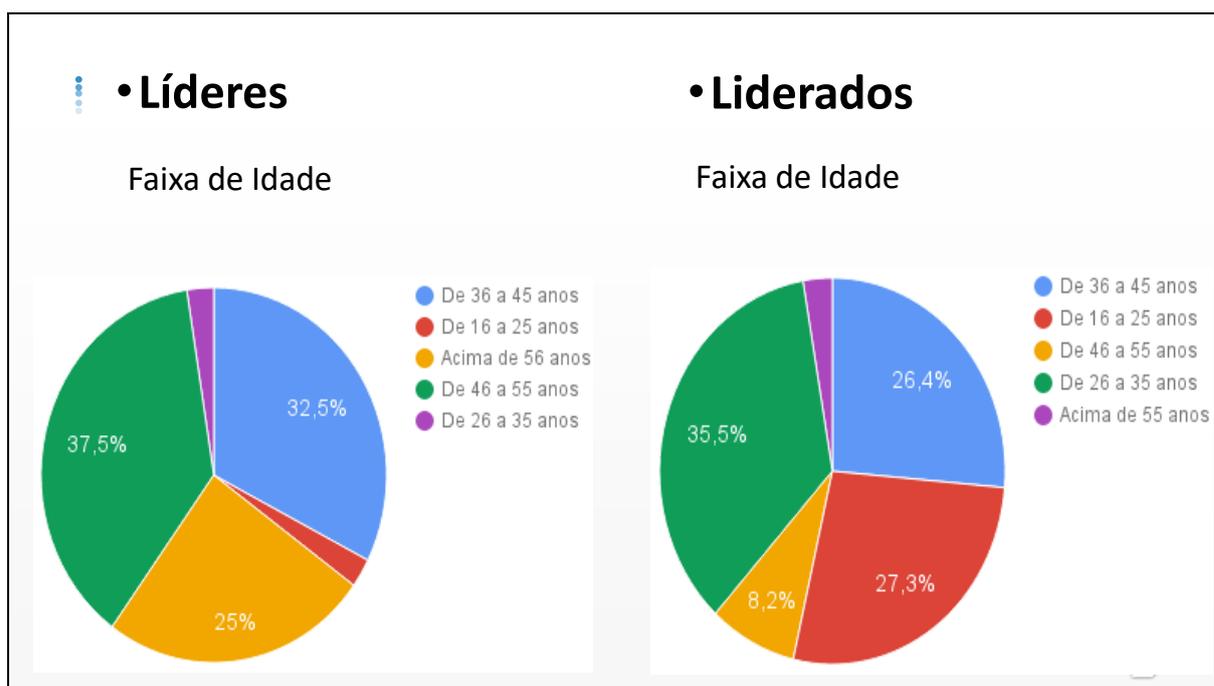
<b>Problema de Pesquisa:</b> Quais as competências e os impactos das ações dos líderes em relação aos liderados, em uma associação do setor de seguros do Interior do Estado de São Paulo?			
<b>Objetivo Geral:</b> Diagnosticar as competências de liderança praticadas nas empresas.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Instrumentos de Pesquisa</b>	<b>Fontes de Informação</b>
Identificar quais ações são praticadas pela liderança em relação aos liderados	Os líderes praticam ações de liderança	Pesquisa documental acerca das características dos líderes	Robbins, 2002. Bennis, 2009.
Relacionar as ações praticadas com as exigências da função	Os liderados percebem as ações de liderança praticadas pelos líderes	Pesquisa documental acerca das características dos líderes	Bergamini, 1994
Relacionar as ações e visões identificando possível divergência	Podem existir diferenças na percepção das ações de liderança entre a opinião dos liderados e a dos líderes	Análise do perfil dos gerentes versus ações praticadas	Motta, 1995. Cavalcante, 2007.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão discutidos os resultados do questionário sociodemográfico, dos líderes e liderados, de uma Associação do setor de seguros do Interior do Estado de São Paulo.

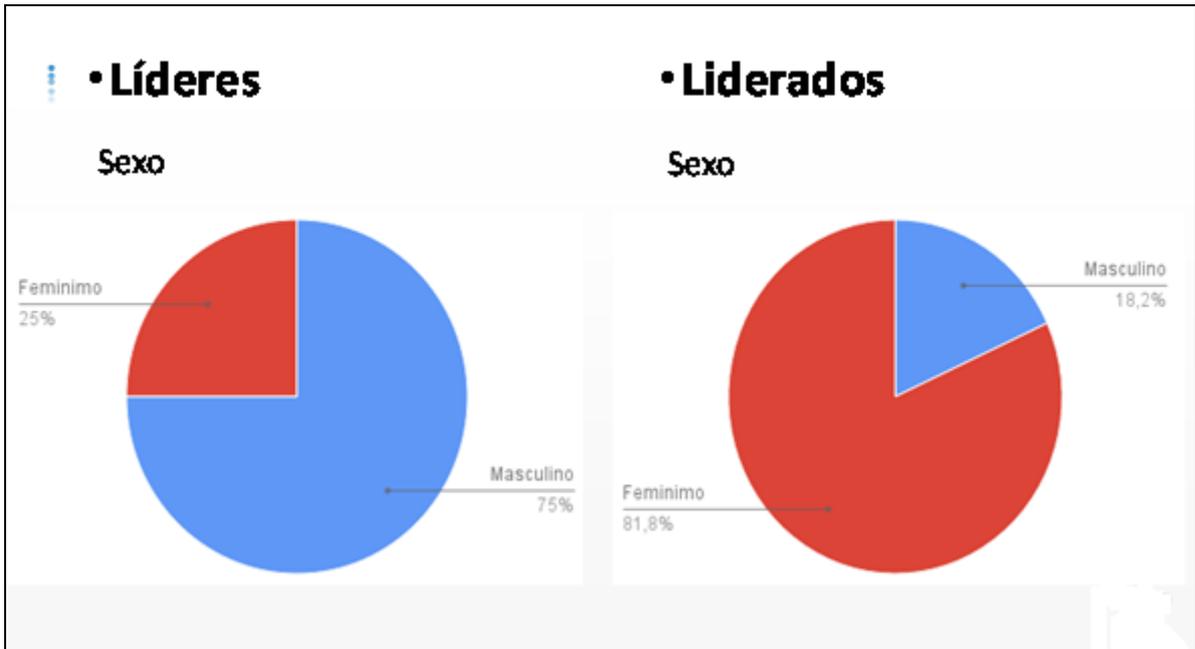
**Gráfico 1: Faixa Etária**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No que tange ao Gráfico 1, tem-se que 37,5% dos líderes possuem idade entre 46 a 55 anos. De outro lado, 35,5% dos liderados possuem idade entre 26 a 35 anos. O termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou antiga geração. (FORQUIN, 2003). Nesse sentido, visualiza-se na pesquisa que o aspecto idade deve ser levado em consideração.

Gráfico 2: Gênero

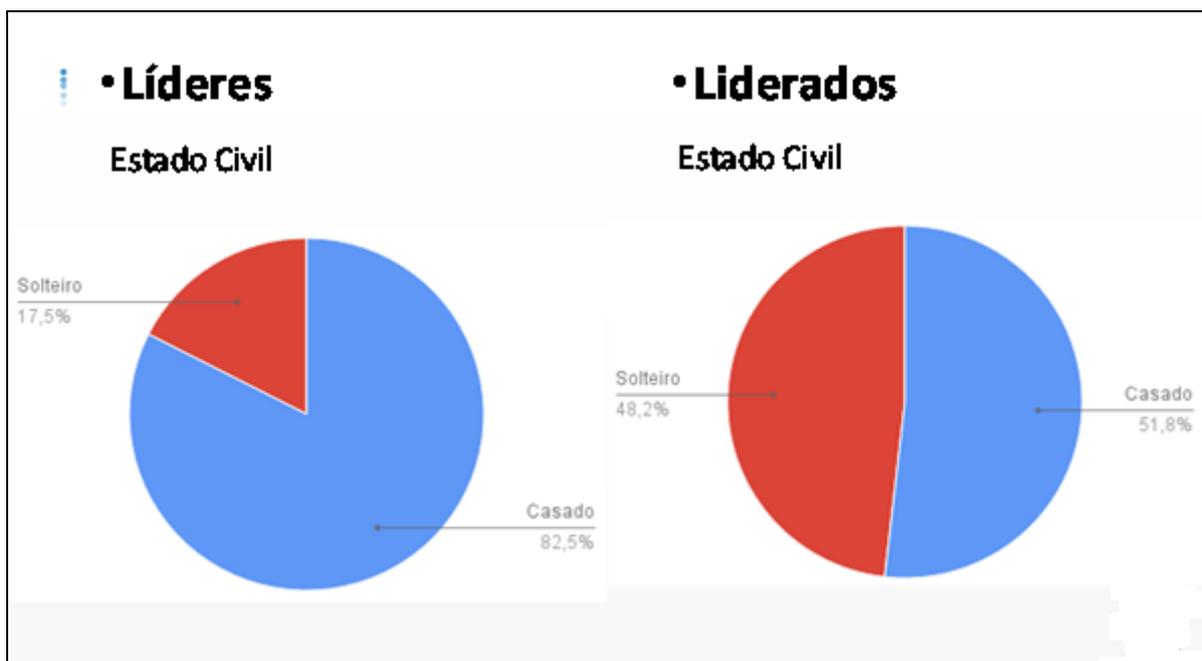


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com referência ao Quadro 2, identifica-se que 75% dos líderes são homens, em contrapartida, 81,8% dos liderados são mulheres. Segundo Covey (2000), uma liderança para ser eficaz precisa unir diferentes grupos em prol do objetivo comum, possibilitando que todos os funcionários pensem da mesma forma, estabelecendo um sistema de valores com base em princípios perenes. Dessa forma, há respaldo na tomada de decisão, favorecendo a comunicação aberta, incitando os trabalhadores ao trabalho em equipe.

Assim sendo, a identificação de gênero não deve influenciar na questão entre ser líder ou liderado, e sim a possibilidade dos funcionários possuírem objetivos comuns.

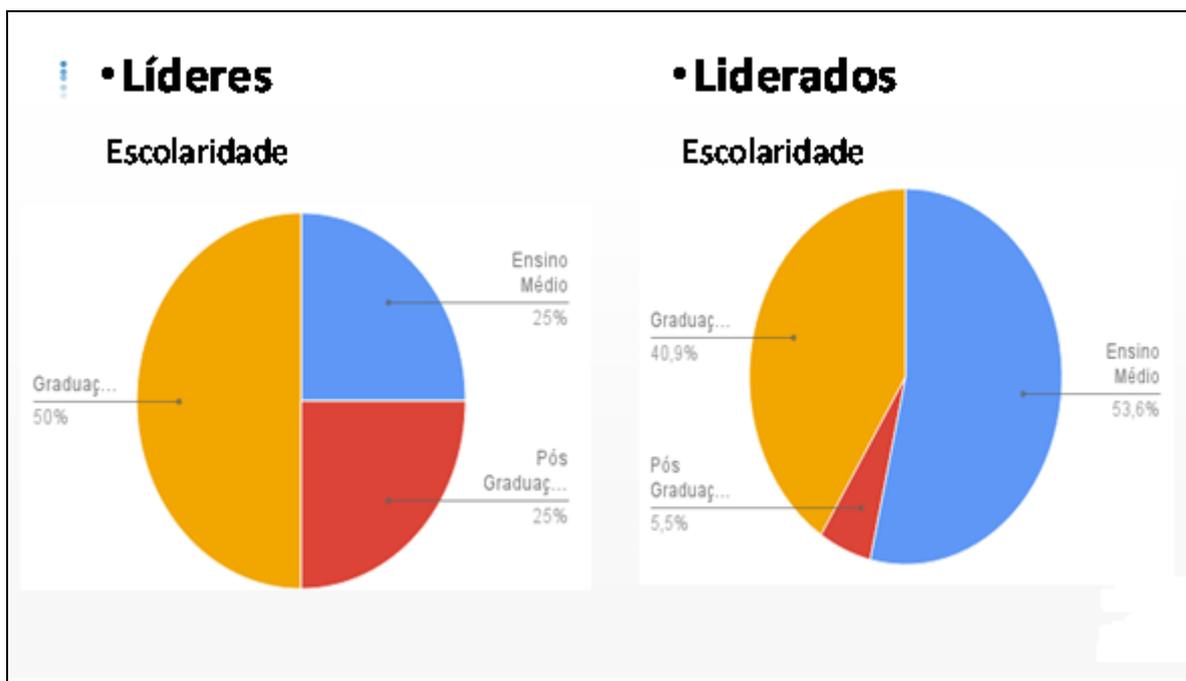
Gráfico 3: Estado Civil



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No que tange ao estado civil dos pesquisados, identifica-se que 82,5% dos líderes são casados. Já dos liderados, 51,8% são casados. Enfim, depreende de tal associação que a maioria dos funcionários estudados é casada.

Gráfico 4: Escolaridade



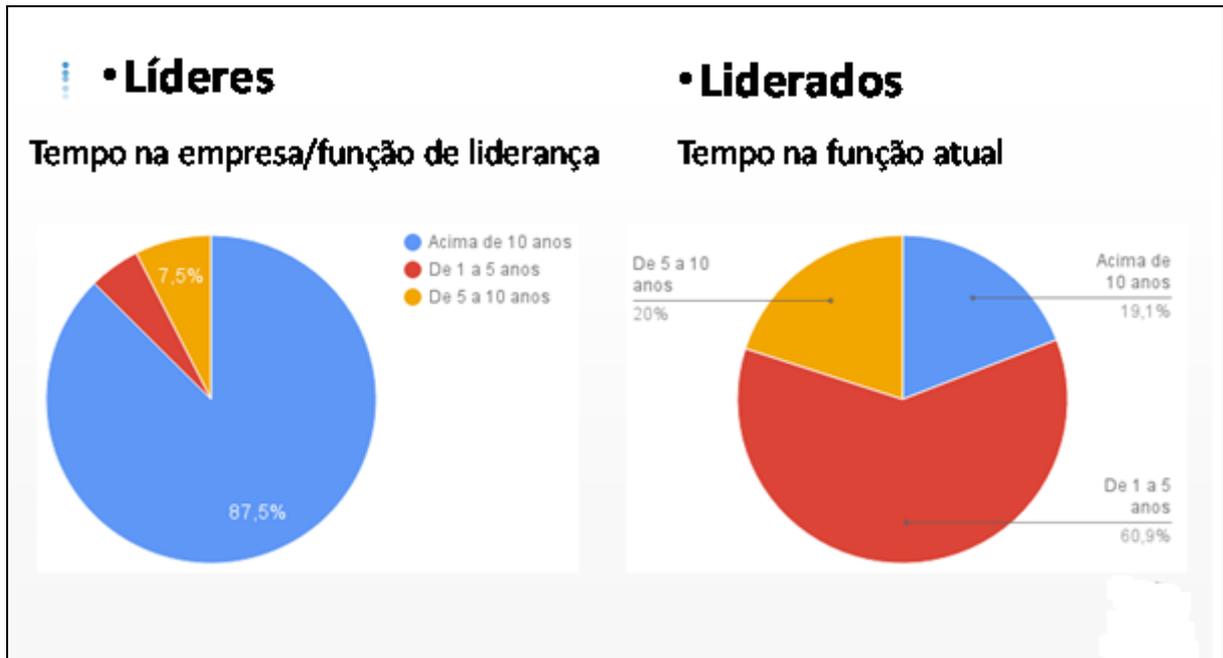
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação ao Gráfico 4, percebe-se que 50%, ou metade absoluta dos líderes, possui graduação e 25% possui também pós-graduação. Contudo, apenas 40,9% dos liderados possuem ensino superior e 5,5% também cursaram pós-graduação.

Motta (1994) diz que gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Ademais, o produto dessa ação pode ser definido, previsto e avaliado através da interação humana. Existe uma preocupação com a formação no aspecto racional e técnico, no que tange ao perfil de liderança do indivíduo, contudo, essa formação deve ser especializada em técnica, projetista, analítica e se distanciando da natureza científica.

Pelo fato de, dentre os líderes, 75% serem graduados no Ensino Superior, com isso, a visão do autor citado demonstra que a formação com foco no perfil de liderança é crucial para o profissional possuir a capacidade de gerir pessoas.

Gráfico 5. Tempo de Função na Empresa



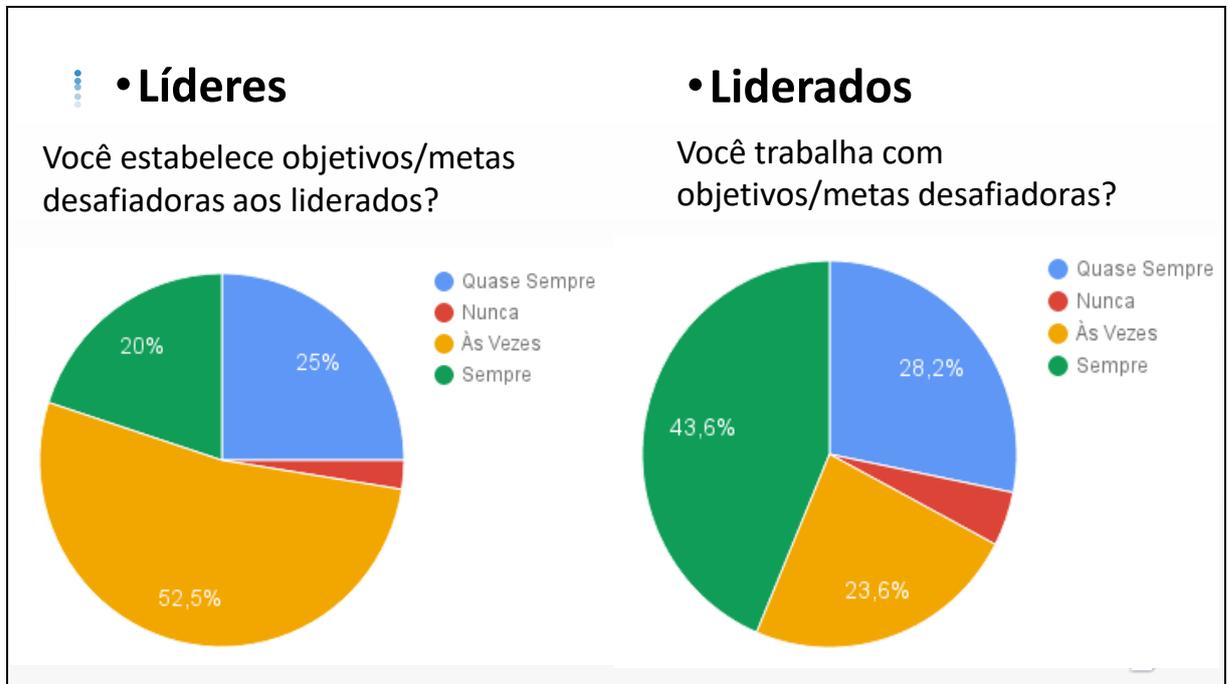
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação ao Quadro 5, percebeu-se que 87,5% dos líderes atuam na empresa há mais de 10 anos. Por outro lado, 60,9% dos liderados atuam na empresa entre 1 a 5 anos.

Para Arruda et al. (2009), o tema liderança é recorrente, importante e desafiador. Responsável por englobar variáveis como tipos de poder e autoridade; características pessoais de líderes e liderados; interrelações sociais; poderes atribuídos aos cargos; luta pela conquista de objetivos corporativos; e, junção de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. Sob a visão desse autor é absolutamente normal que os líderes possuam mais tempo de empresa, haja vista que para tornar-se líder o profissional tende a alinhar variáveis diferenciadas ao longo de sua carreira.

Na sequência será discutido o questionário aplicado aos líderes e liderados.

**Gráfico 6. Estabelecimento de Metas (Líderes x Liderados)**

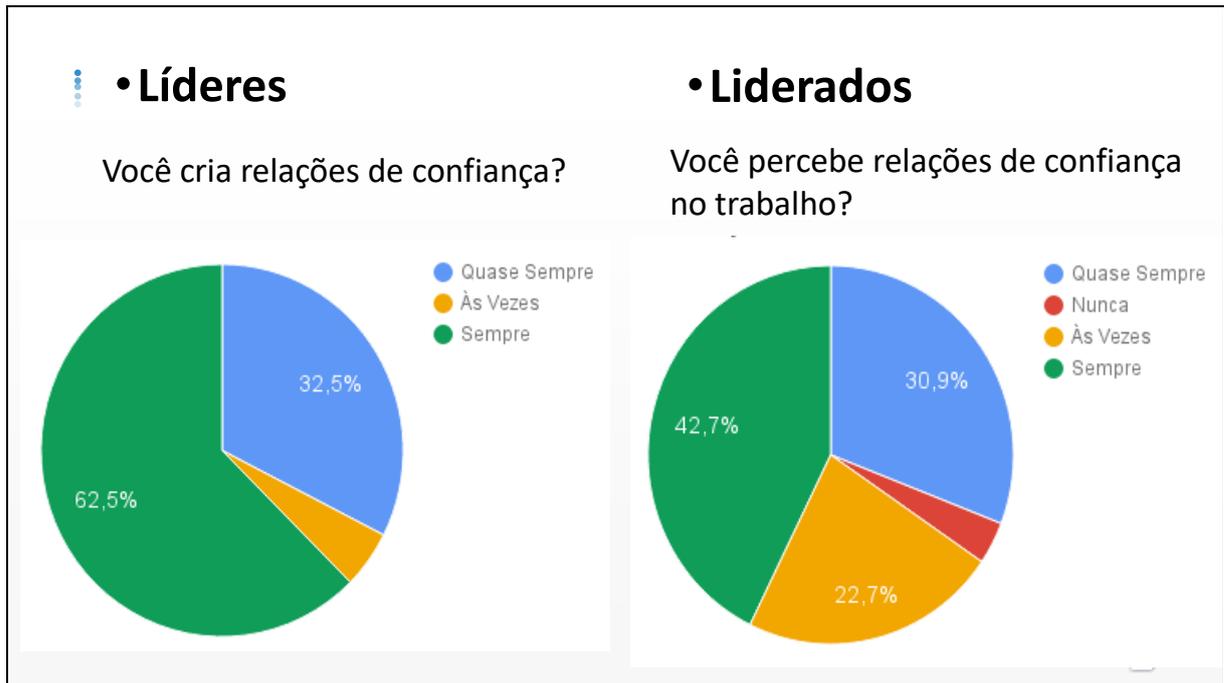


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 6 demonstra a visão dos líderes em relação a seus liderados, no que tange à introdução de metas. Contudo, Machado e Bianco (2004) relatam que o líder é responsável por transformar regras e procedimentos em hábitos a serem seguidos por todos da organização. Ademais, percebeu-se que 52,5% dos líderes pesquisados estabelecem objetivos desafiadores aos seus subordinados somente algumas vezes. Por outro lado, 43,6% dos liderados relataram trabalhar sempre com metas desafiadoras. Desse modo, existe uma discrepância entre a visão dos líderes e a dos liderados no que tange à introdução de metas. Os liderados estão percebendo as metas como desafiadoras, enquanto os líderes não.

Para Stoner e Freeman (1999), o líder possui a função de determinar e fazer cumprir critérios de desempenho com o objetivo de atingir metas organizacionais. Assim sendo, os focos desafiadores e mensuráveis propiciam bons resultados à organização.

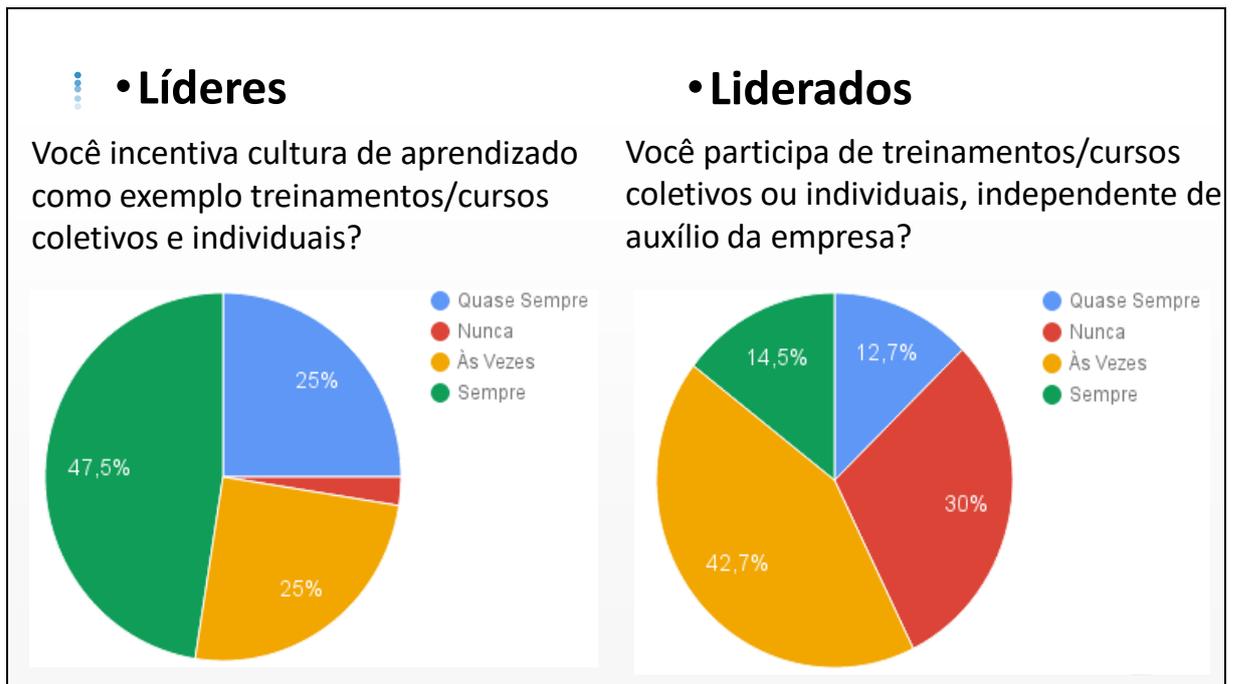
Gráfico 7. Relações de Confiança



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação ao Quadro 7, cerca de 62,5% dos líderes entrevistados relatam criar relações de confiança com seus subordinados, contudo, somente 42,7% dos subordinados percebem com clareza essa relação de confiança. Esse dado demonstra que, conforme Robbins (2002), os líderes são os responsáveis por influenciar um grupo de pessoas com objetivos predefinidos.

Ademais, 32,5% dos líderes relataram quase sempre criar relações de confiança com os liderados, ou seja, na visão dos líderes, praticamente 95% eles acreditam possuir a capacidade de criar relações de confiança, conforme predomina na visão de Forson e Keyes (2002), ou seja, agir de forma que demonstre uma ligação observável entre intenção e ação positiva.

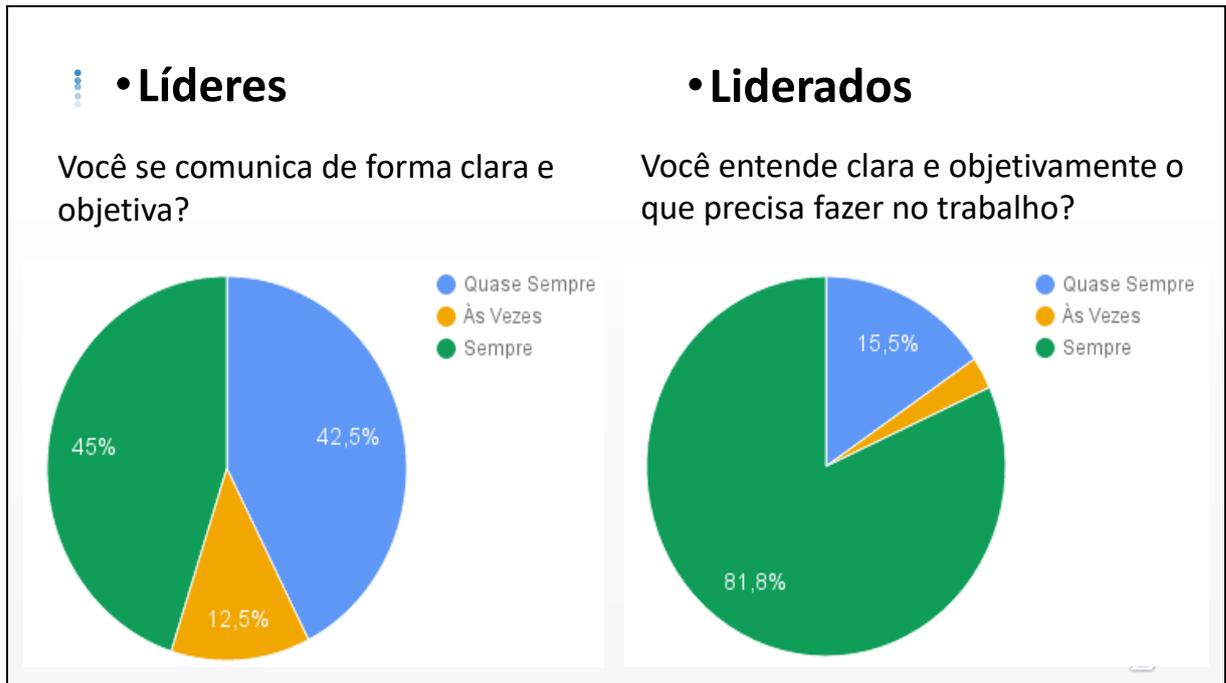
**Gráfico 8. Cultura de Aprendizado**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Os líderes acreditam incentivar a cultura de aprendizado (47,5%), já os liderados, em sua visão, percebem, ou têm acesso aos treinamentos somente às vezes. Essa discrepância necessita ser melhor observada em estudos futuros pois indica visões e percepções totalmente contrárias quando o assunto é desenvolvimento. Para Forward et al. (1991), examinar o fracasso como oportunidade de aprendizado e crescimento é uma visão que todo líder deve assumir. Assim sendo, a inserção da cultura de aprendizado não está sendo absorvida pelos funcionários, fato este que requer uma ação. De acordo com Senge (1990), a geração e a indução de novas ideias deveria ser reforçada positivamente, e depois testada na prática.

Segundo Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). Admitindo que a existência desse conjunto de características não garante que a organização se beneficie delas, os autores adicionam o conceito de entrega, que envolve a aplicação prática das competências, gerando valor para a organização.

Gráfico 9. Comunicação

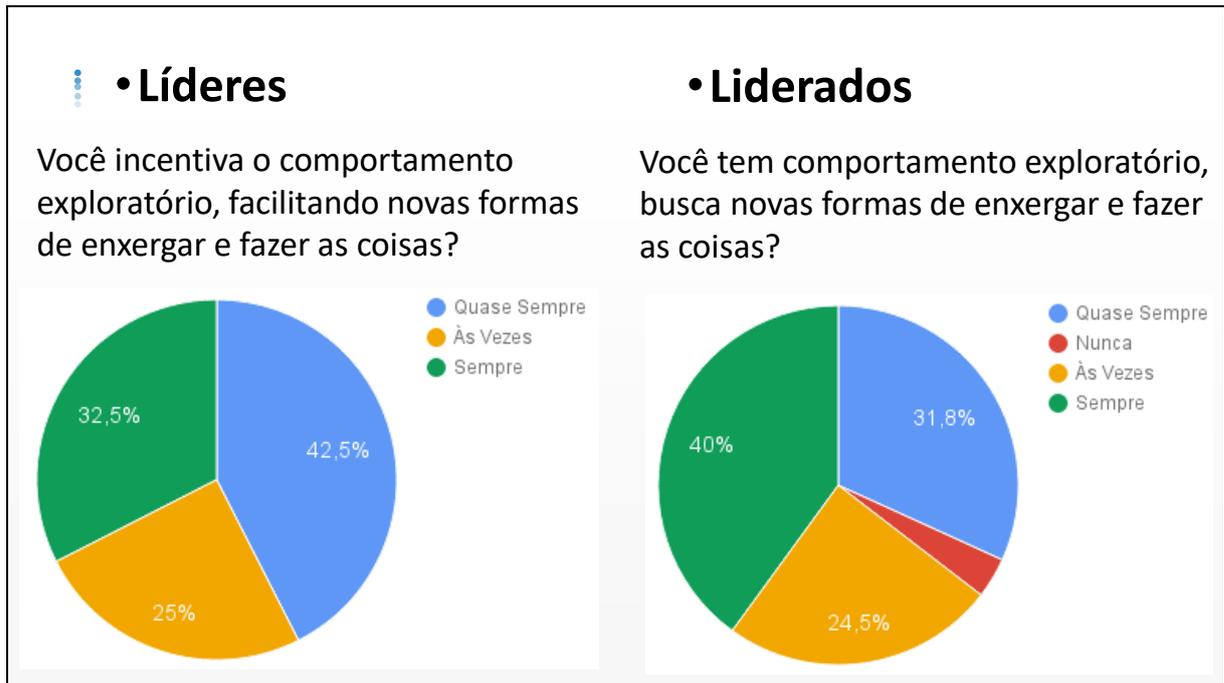


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação à análise do Quadro 9, verifica-se que, praticamente, 87,5% dos líderes acreditam comunicar-se de forma clara e objetiva com seus liderados. Já 81,8% dos liderados entende clara e objetivamente o que lhe foi solicitado quanto ao que precisa ser feito no trabalho. Segundo Scott e Mitchell (1976), incentivar o *feedback* e ações reativas nas situações de trabalho auxiliam o poder da comunicação.

Para Covey (2000), um processo de liderança, para ter eficácia, necessita dirigir pessoas em prol do bem comum, possibilitando uma visão única entre os funcionários, fortalecendo a organização, criando valor amparado em princípio duradouro. Para esse autor, essa forma de estabelecimento permite apoio à tomada de decisão, possibilitando a comunicação aberta, direcionando os funcionários para o trabalho em equipe, com senso individualizado, bem como incentivando todos os envolvidos a se concentrarem no principal objetivo de uma organização.

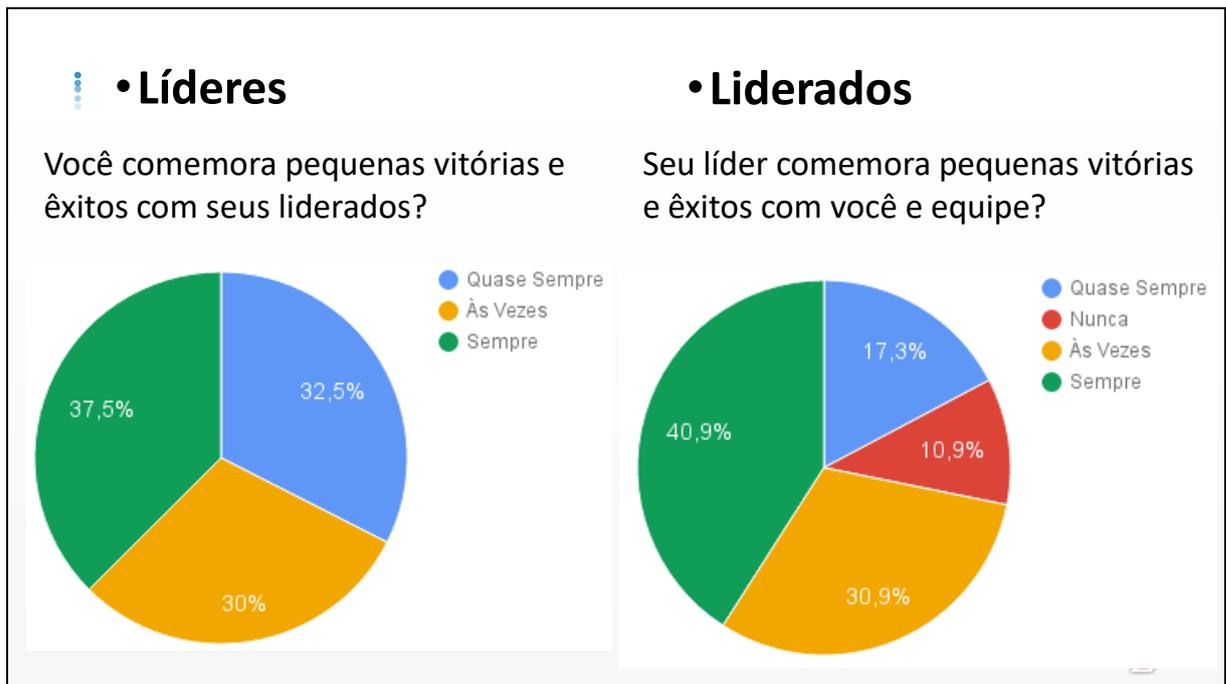
Gráfico 10. Comportamento Exploratório



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No que diz respeito ao comportamento exploratório, tanto dos líderes, quanto de seus liderados, percebeu-se uma relação paralela entre ambos, ou seja, os valores ficaram próximos, inexistindo dados discrepantes. Pôde-se concluir que os líderes incentivam o comportamento exploratório dos liderados e estes, por sua vez, o praticam. Para Weick (1988) e Olson (1990), incentivar o comportamento exploratório reside em permitir que os funcionários atuem e vejam os resultados, além do apoio a ações autocorretivas no ambiente de trabalho e a eliminação do comportamento inconsequente.

Gráfico 11. Comemoração de Vitórias

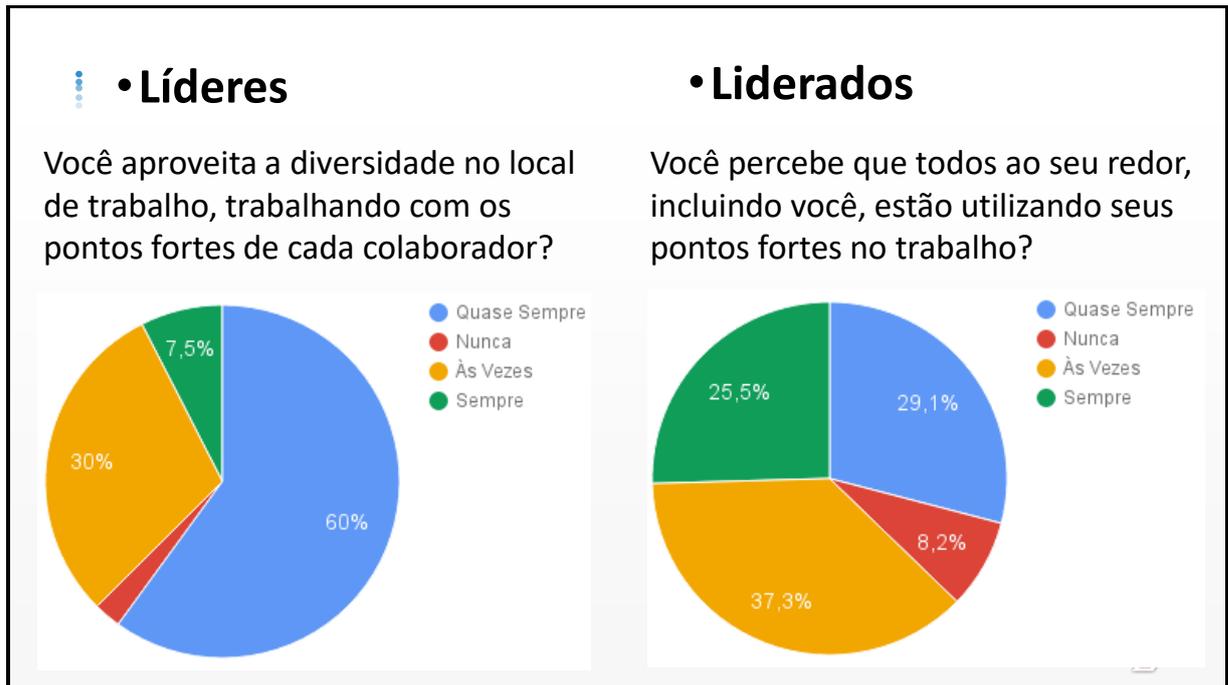


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Quanto ao Quadro 11, é razoável dizer que os liderados reconhecem a atenção do líder quanto às conquistas. Essa é uma de tantas habilidades interpessoais, conforme relata Motta (1995).

Para Luthans (2002), comemorar pequenas vitórias e êxitos é uma ação que permite praticar o comportamento organizacional positivo, corroborando o realce dos êxitos. O reconhecimento e a valorização são estratégias que propiciam o alcance de determinados objetivos.

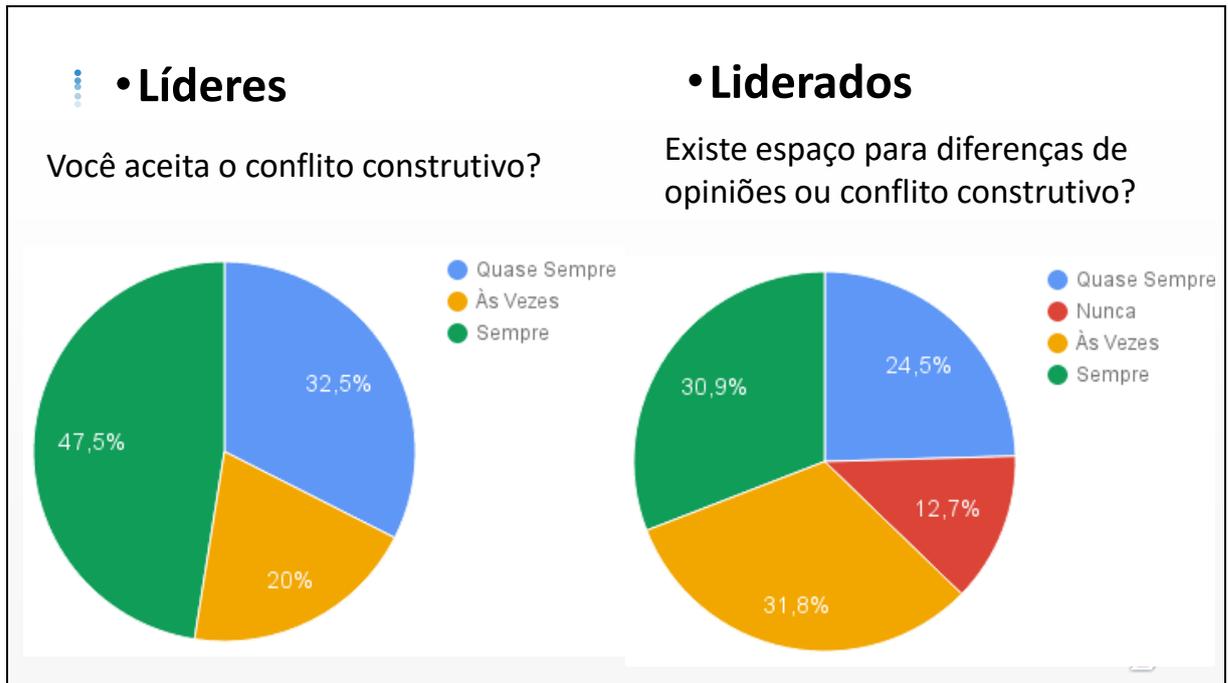
Gráfico 12. Diversidade no Local de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Quanto ao Gráfico 12, observa-se que 60% dos líderes acreditam que seus liderados utilizam seus pontos fortes no trabalho, já 37,3% dos liderados acreditam que usam seus pontos fortes às vezes. São notórias as diferentes visões a esse respeito entre líder e liderados. Para Blake (1991), valorizar as qualificações e a expertise, enfatizando os pontos fortes e as habilidades dos funcionários, é uma competência dos líderes.

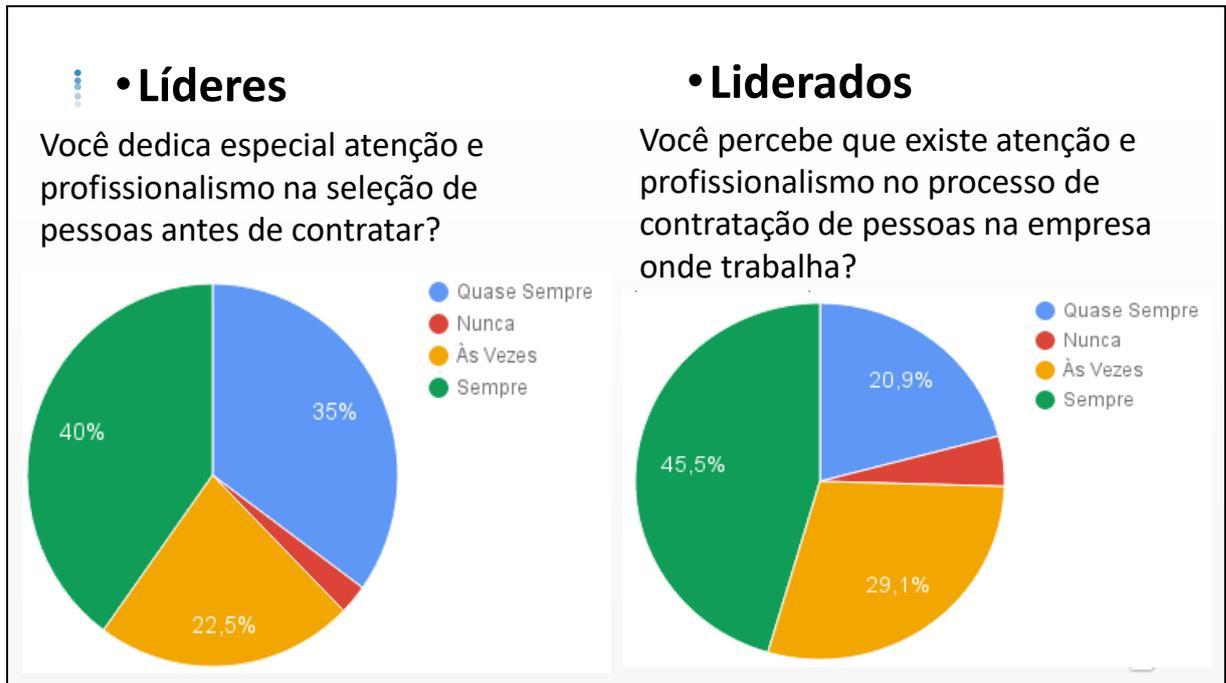
Gráfico 13. Conflito Construtivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Analisando o Gráfico 13, identifica-se discrepância nas visões, por haver líderes que acreditam que aceitam conflitos, e liderados que percebem exatamente o contrário. Ou seja, 80% dos líderes acreditam aceitar o conflito construtivo. Já entre os liderados, 55,4% afirmam visualizar tal competência em seus líderes quase sempre ou sempre. Para De Dreu e Van de Vliert (1997) e Wall e Callister (1995), valorizar os conflitos como oportunidades de explorar novas ideias e maneiras de fazer negócios é crucial para que a discussão seja sadia e proveitosa.

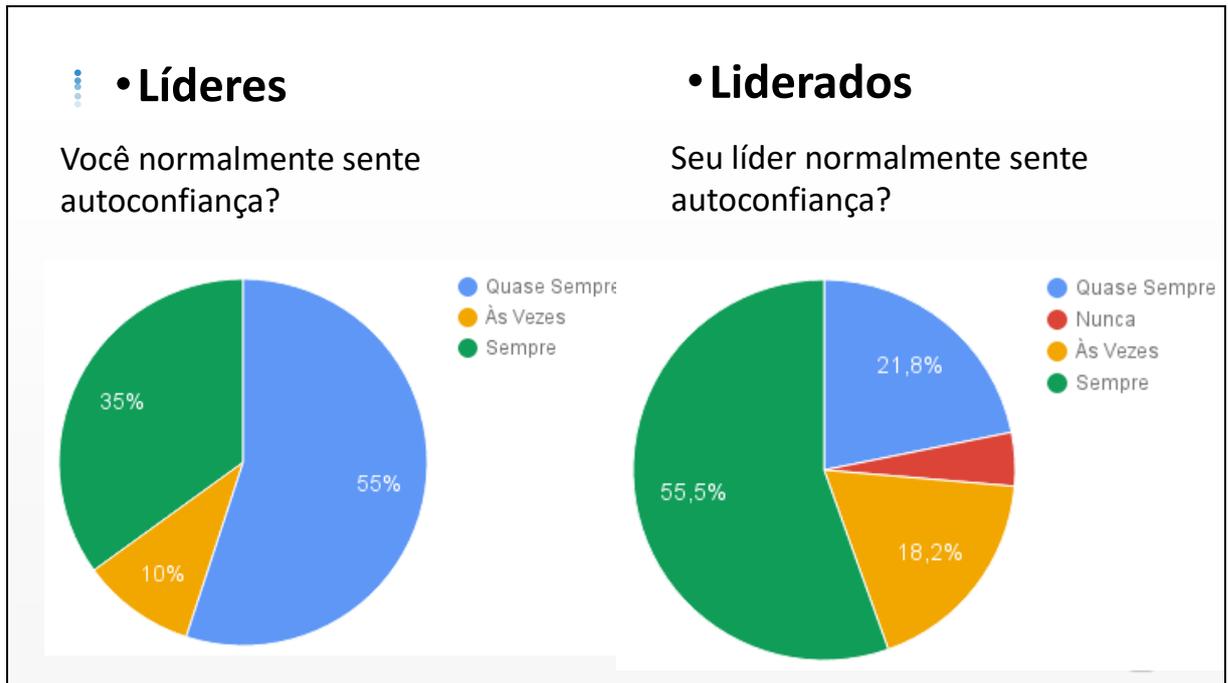
Gráfico 14. Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Segundo a pesquisa realizada, 75% dos líderes relataram dedicar especial atenção e profissionalismo à seleção de pessoas quase sempre ou sempre. Com relação aos liderados, 66,4% declararam perceber tal ação por parte dos seus líderes. Dessa forma, verificaram-se visões similares entre líderes e liderados, corroborando o pensamento de Hough e Furhan (2003), no sentido de que se deve testar as diferenças individuais a fim de identificar os pontos fortes e interesses, além de treinar para obter as qualificações necessárias.

Gráfico 15. Autoconfiança



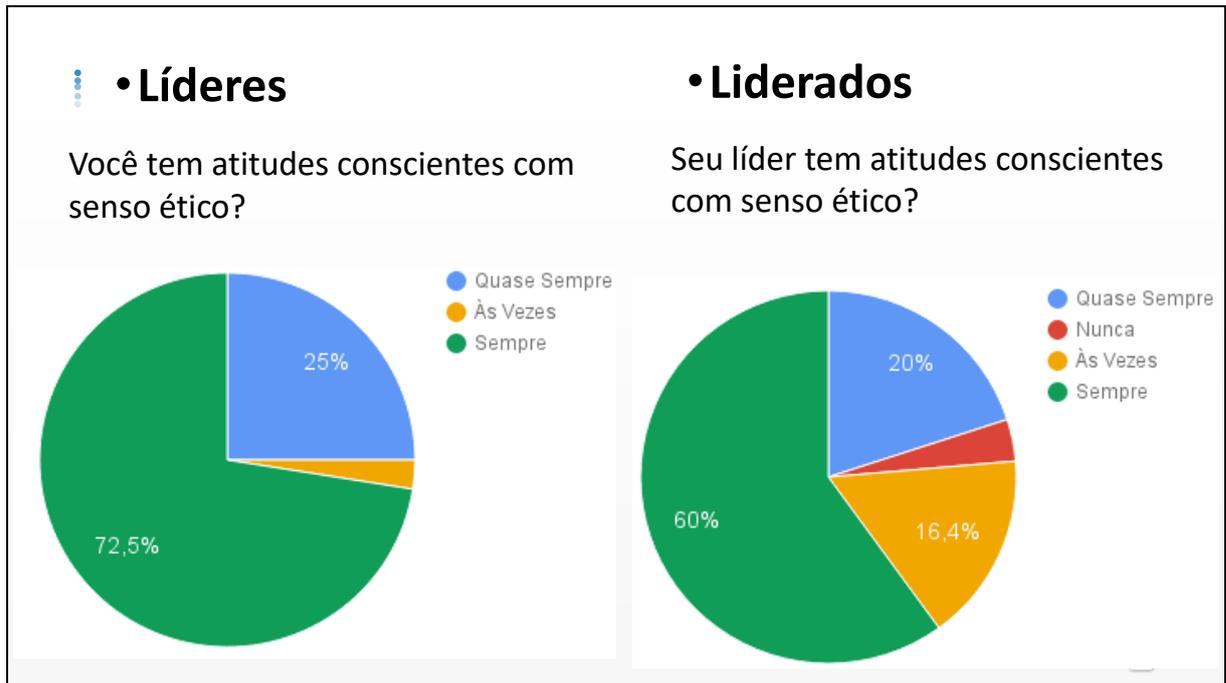
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Conforme ilustra o Quadro 15, 90% dos líderes declararam sentir autoconfiança quase sempre ou sempre. Sob a mesma situação, 77,3% dos liderados declaram que seu líder sente autoconfiança.

De acordo com Marchioni (2005), a figura do líder, sob apoio dos seus seguidores, surge devido à necessidade, já que o grupo isolado ou desordenado não possui meios para atingir seus objetivos. Essa visão ilustra a necessidade da autoconfiança para o líder.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a autoconfiança é uma competência assaz comentada nos estudos acerca da liderança, sendo comum aos líderes. Argumenta ainda que, se o próprio líder não confiar em si mesmo, quem confiará?

Gráfico 16. Senso Ético

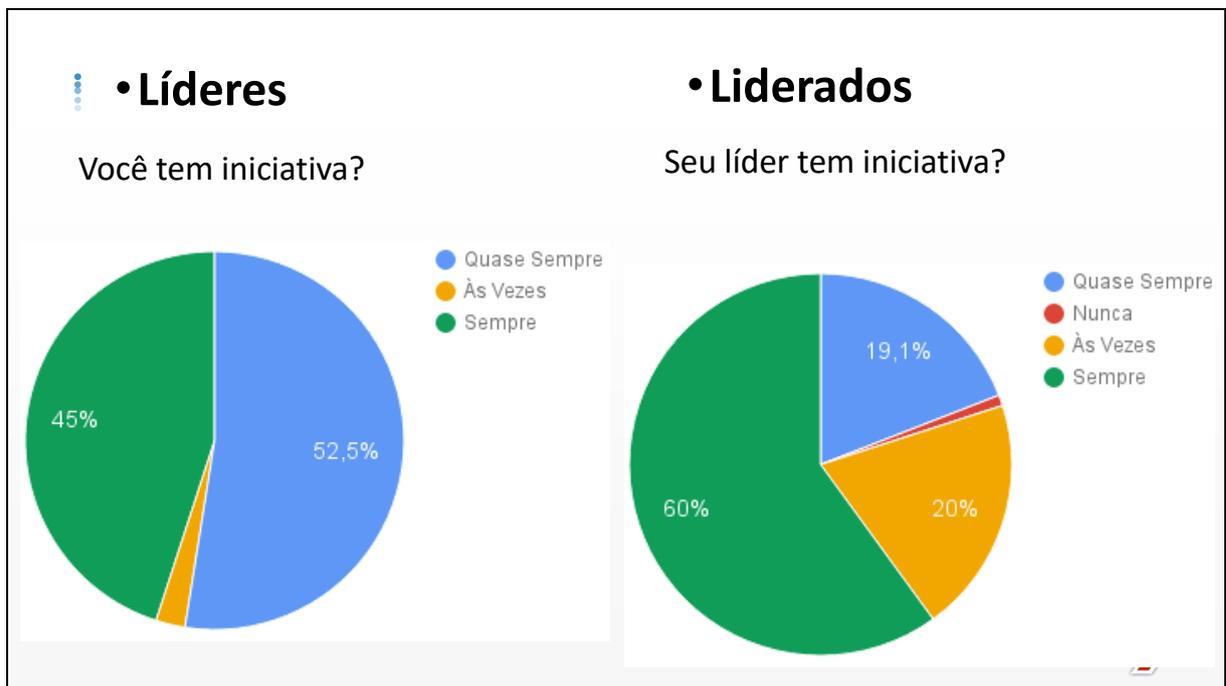


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação ao senso ético, apresentado no Gráfico 16, 97,5% dos líderes declararam tomar atitudes conscientes quase sempre ou sempre, em suas ações. Por conseguinte, 80% dos liderados definem que seus líderes possuem atitudes conscientes.

Para Motta (1994), a gerência pode ser tratada como algo científico, dotado de uma certa racionalidade, enfatizando as análises e as relações envolvendo causa e efeito, na tentativa de gerar uma certa previsibilidade acerca de determinadas ações. Assim sendo, o senso ético e o discernimento nas ações são pontos elementares para o perfil de um líder.

Gráfico 17. Iniciativa

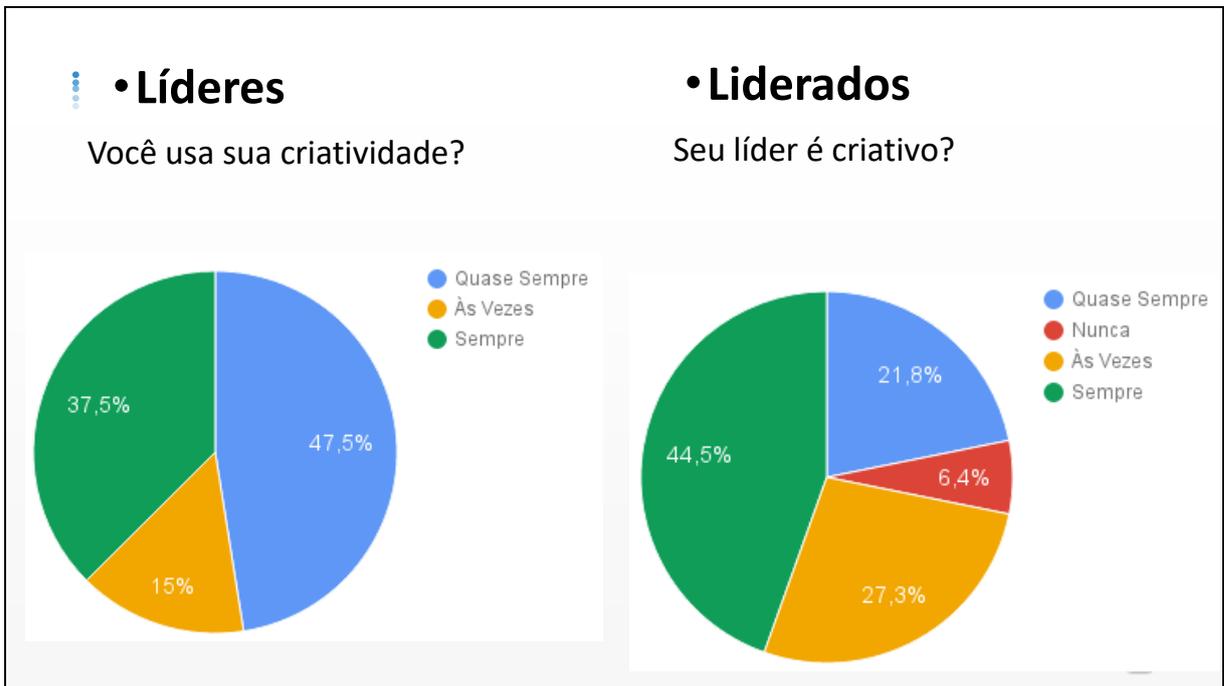


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com relação aos dados apresentados no Quadro 17, verificou-se que 97,55% dos líderes declararam ter iniciativa. Dos liderados, 79,1% conseguem visualizar as iniciativas dos seus líderes.

Sob a visão de Sohlen (2015), o líder age como um catalisador que alavanca mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional, através da efervescência da mudança inovadora, ou seja, obrigatoriamente deve possuir iniciativa quanto às ações restritas ao trabalho.

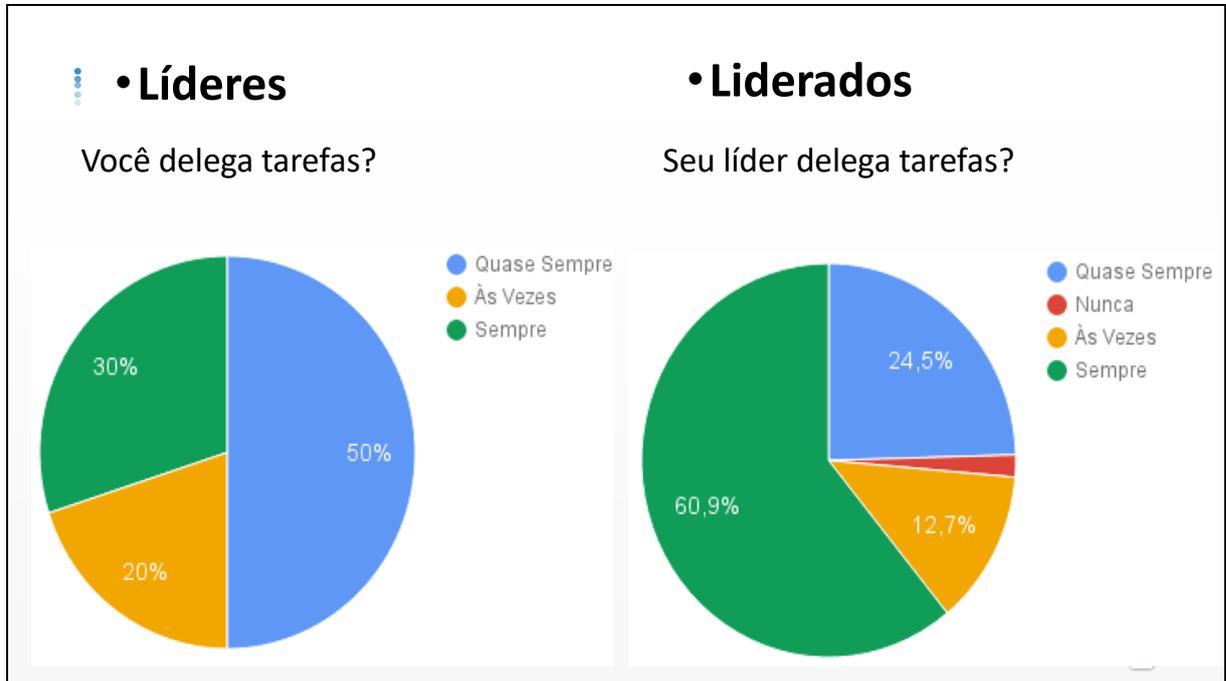
Gráfico 18. Criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No que diz respeito à criatividade, 85% dos líderes afirmaram possuir quase sempre ou sempre. Já para 66,8% dos liderados é possível visualizar tal competência em seu líder quase sempre ou sempre. Para Parjanen (2012), a criatividade pode ser suscitada através dos líderes.

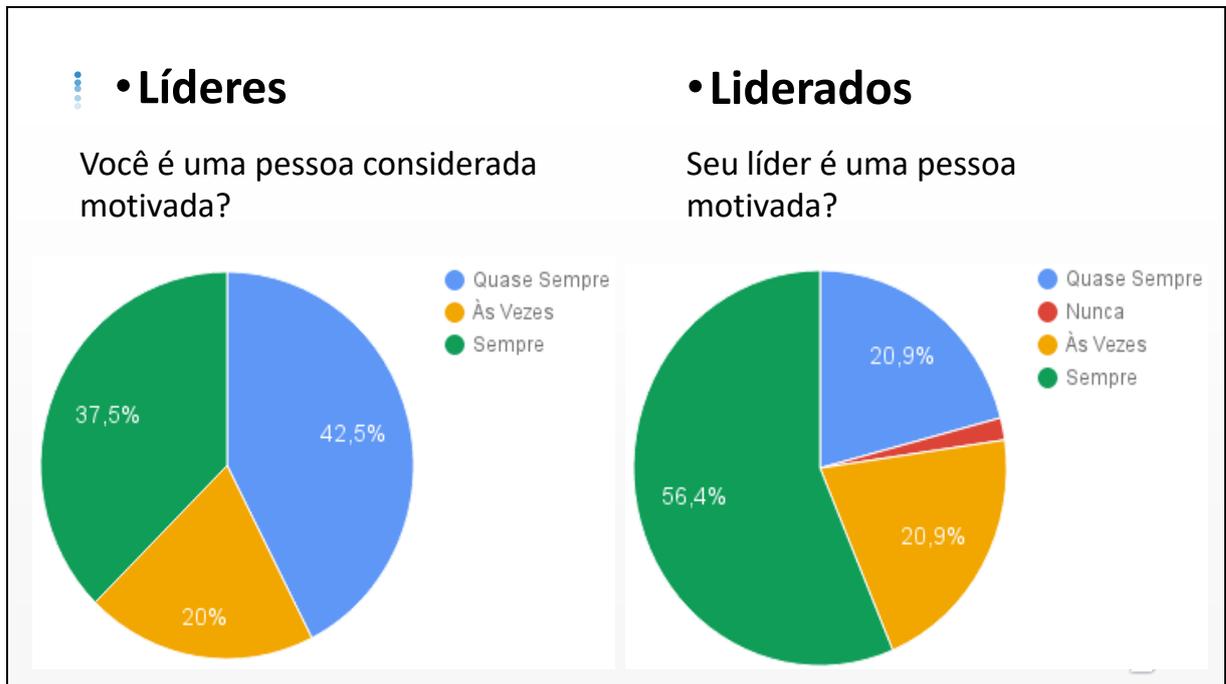
**Gráfico 19. Delegação de Responsabilidades**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Quando questionados sobre a delegação de tarefas, conforme apresenta o Gráfico 19, 80% dos líderes assumiram delegar tarefas quase sempre ou sempre, fato este corroborado por seus liderados (85,4%). Para Stoner e Freeman (1995), o processo de descentralização da tomada de decisão e maior delegação de responsabilidade, permite maior grau de liberdade aos colaboradores, uma vez que poderão desenvolver suas atividades, assumindo desafios e autorrealizando-se. Dessa forma, evidencia-se a presença do perfil de liderança nos entrevistados que ocupam cargos de liderança.

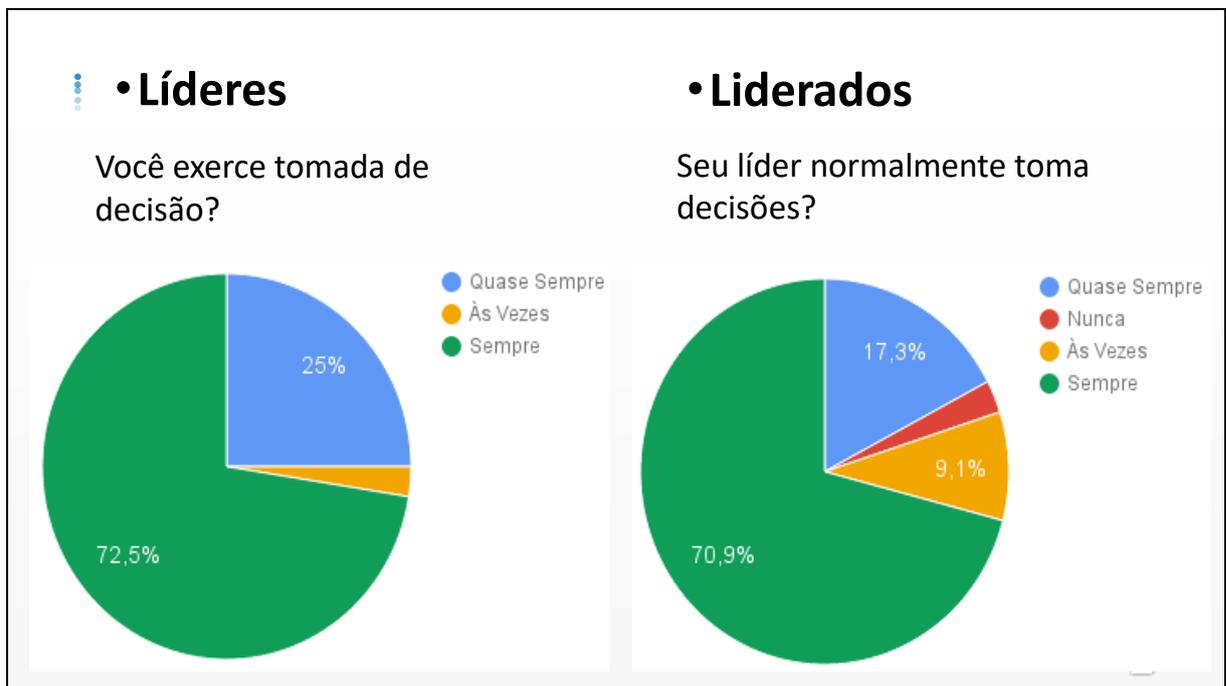
Gráfico 20. Motivação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Para Kotter (2000), a principal atividade de um líder é a produção de mudanças, com suas ações pautadas em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da organização; comunicar essas metas aos colaboradores; e, motivá-los para que sejam alcançadas. Nesse sentido, após análise do Gráfico 20, percebe-se que 80% dos líderes se consideram motivados, e 77,3% dos liderados assumiram perceber a motivação de seu líder.

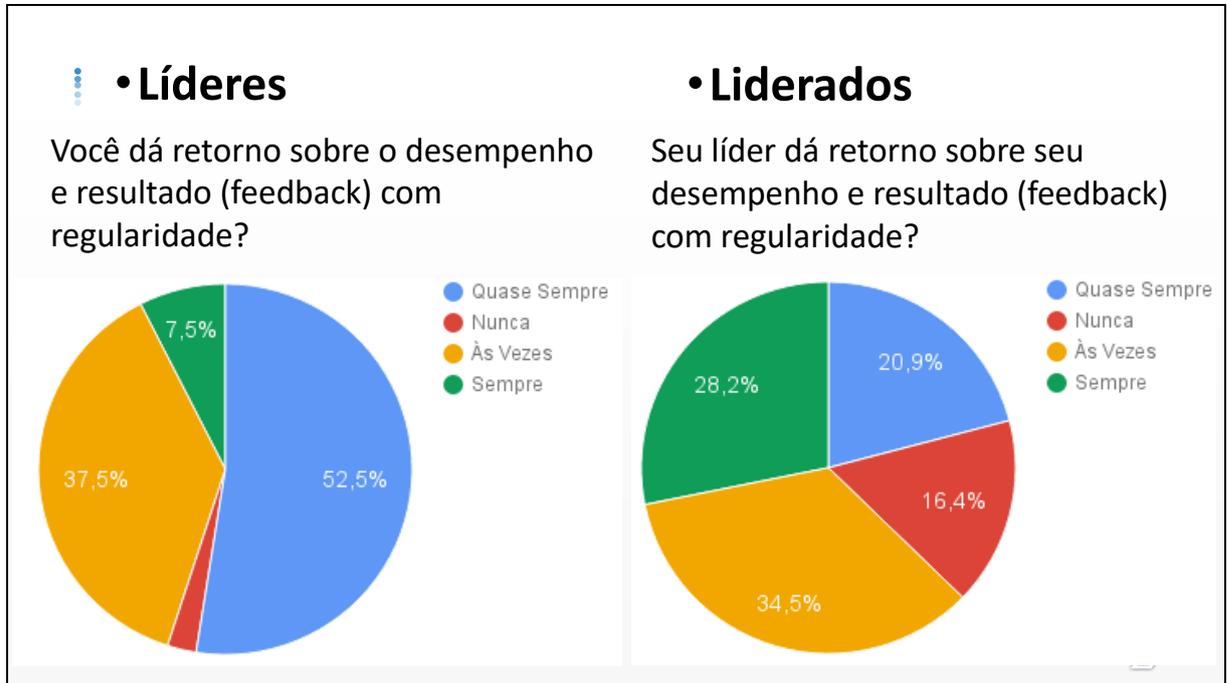
Gráfico 21. Tomada de Decisão



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Quando inquiridos sobre o exercício ou não da tomada de decisão, 97,5% dos líderes acreditam que sim, que exercem a tomada de decisão quase sempre ou sempre em suas ações. Ademais, 88,2% dos liderados declaram que seu líder toma decisões quase sempre ou sempre (Gráfico 21).

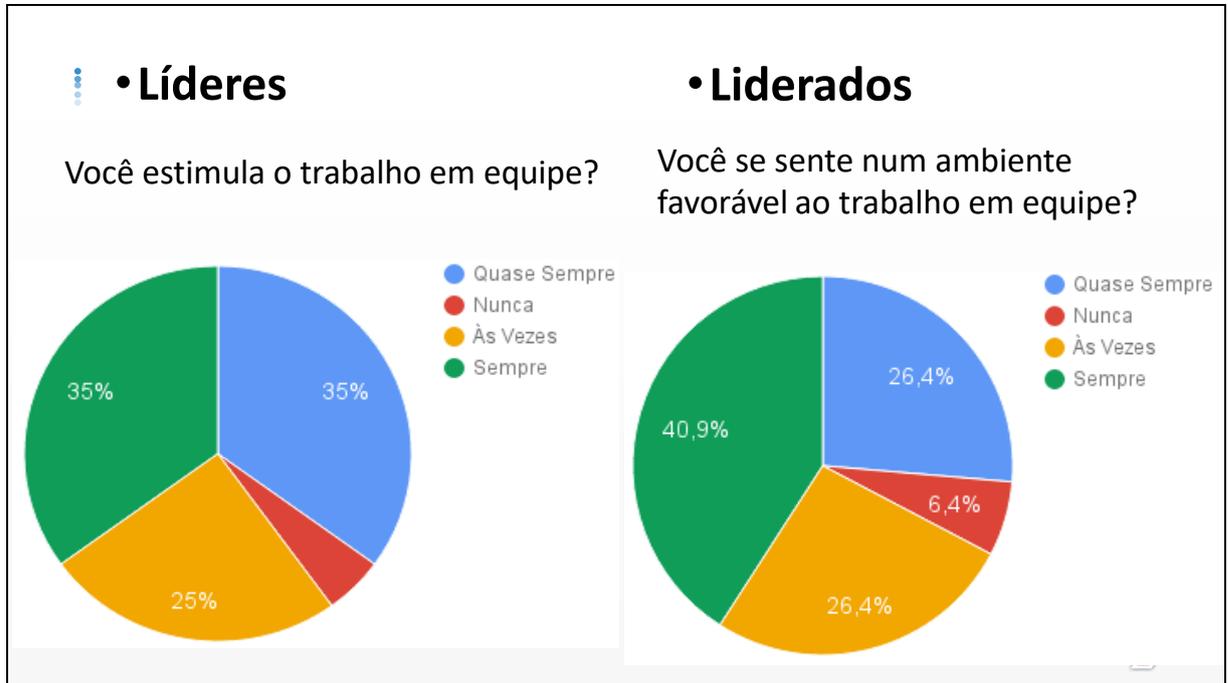
Para Lacombe e Heilborn (2008), o processo de tomada de decisão é uma competência de liderança necessária para a busca de resultados profícuos. Assim sendo, a tomada de decisões está presente em todas as funções do administrador. Portanto, todo líder toma decisões, e é necessário que o faça de uma forma eficaz.

Gráfico 22. *Feedback*

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após análise do Gráfico 22, percebe-se uma visão contrastada e distorcida entre líderes e liderados, ou seja, 60% dos líderes acreditam dar *feedback* com regularidade, quase sempre ou sempre aos seus subordinados. Contudo, apenas 49,1% dos liderados relataram que seu líder apresentou *feedback* sobre seu desempenho e resultado. Segundo Scott e Mitchell (1976), incentivar o *feedback* e as ações reativas nas situações de trabalho auxiliam o poder da comunicação.

Gráfico 23. Trabalho em Equipe

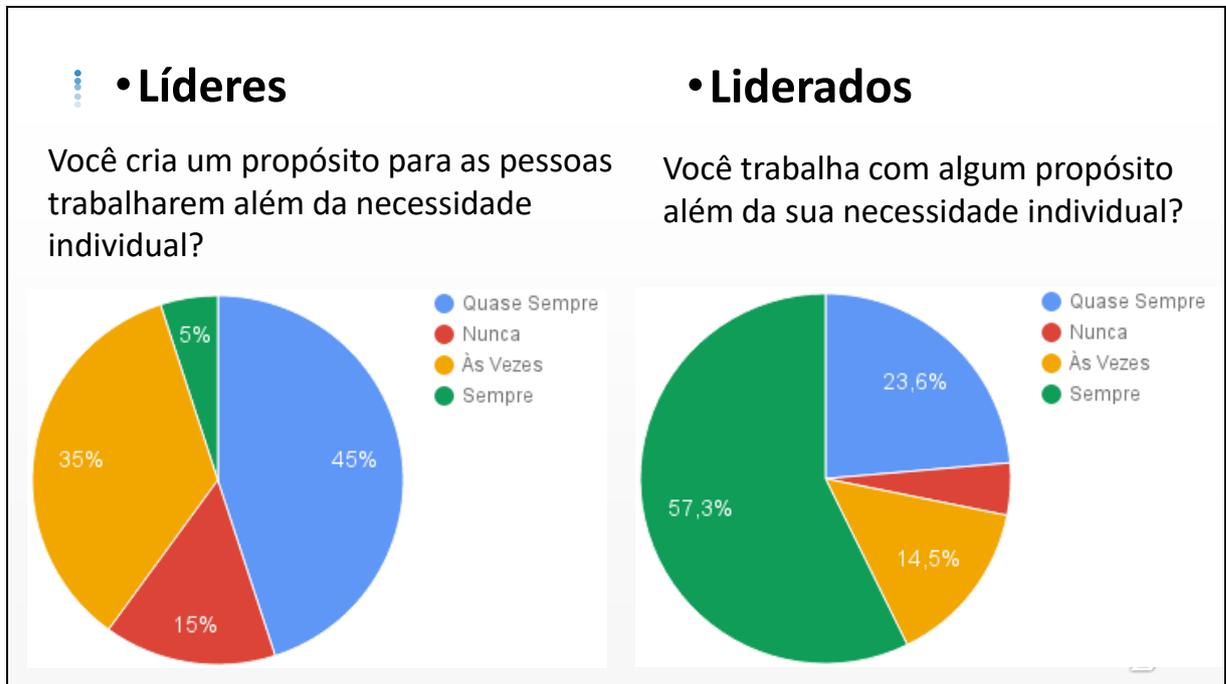


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com foco no estímulo ao trabalho em equipe, 70% dos líderes responderam que acreditam estimular suas equipes quase sempre ou sempre. Assim sendo, da parte dos liderados, 67,3% admitem o ambiente favorável ao trabalho em equipe quase sempre ou sempre.

Segundo Covey (2000), uma liderança, para ser eficaz precisa unir diferentes grupos em prol do objetivo comum, possibilitando que todos os funcionários pensem da mesma forma, estabelecendo um sistema de valores com base em princípios perenes. Dessa forma, há respaldo na tomada de decisão, favorecendo a comunicação aberta, incitando os trabalhadores ao trabalho em equipe.

Gráfico 24. Objetivos

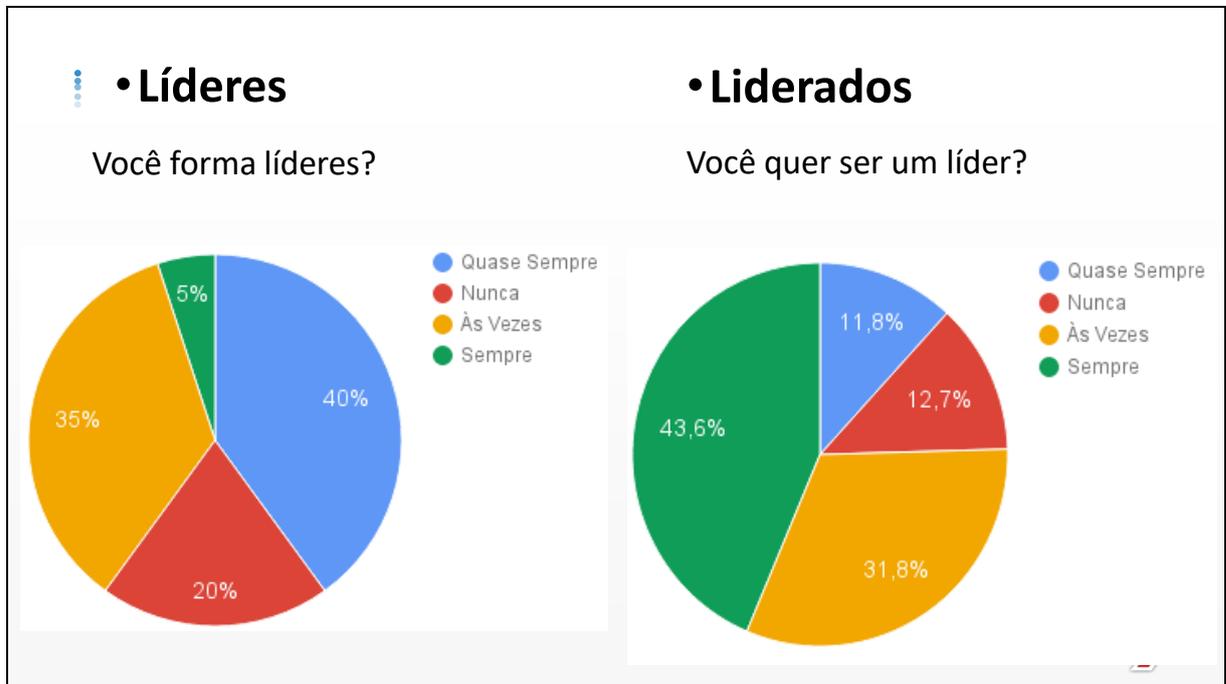


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No que tange à criação de propósito para as pessoas trabalharem além das necessidades pessoais, apenas 50% dos líderes asseveraram que quase sempre ou sempre incitam tal situação junto a seus subordinados. Já para 80,9% dos liderados, quase sempre ou sempre trabalham com algum propósito além da sua necessidade individual (Gráfico 24).

Segundo Vergara (2000), a liderança remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito aos nossos recônditos, às nossas entranhas, ao que nos move e ao que faz sentido para nós. Assim sendo, a criação de um propósito para o indivíduo é crucial para que este desempenhe suas funções de forma alinhada aos interesses organizacionais.

Gráfico 25. Liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Para 45% dos líderes, quase sempre ou sempre há a perspectiva de formação de líderes em suas ações. Ademais, 55,4% dos liderados quase sempre ou sempre desejam tornarem-se líderes.

Maximiano (2006) define que liderança é o processo de direcionar as ações ou influenciar as pessoas. Destarte, a função de um líder principal é a de influenciar pessoas. Para a empresa pesquisada é de suma importância a formação de novos líderes, que mais adiante se tornarão sucessores dos líderes atuais. Para Longenecker, Moore e Petty (1997), a sucessão é um processo contínuo, e a preparação dos sucessores deve começar cedo. A seguir, apresenta-se um quadro que resume as principais respostas dos líderes e liderados.

**Quadro 9. Principais Respostas dos Líderes e dos Liderados**

Variável	Líderes	Liderados
Faixa Etária	46 a 55 anos	26 a 35 anos
Sexo	Masculino	Feminino
Estado Civil	Casado	Casado
Escolaridade	Graduado	Ensino Médio
Tempo de função na empresa	Acima de 10 anos	De 1 a 5 anos
Estabelecimento de Metas	Às vezes	Sempre
Relações de Confiança	Sempre	Sempre
Cultura de Aprendizado	Sempre	Às vezes
Comunicação	Sempre	Sempre
Comportamento Exploratório	Quase sempre	Sempre
Comemoração de Vitórias	Sempre	Sempre
Diversidade no Local de Trabalho	Quase sempre	Às vezes
Conflito Construtivo	Sempre	Às vezes
Recrutamento e Seleção	Sempre	Sempre
Autoconfiança	Quase sempre	Sempre
Senso ético	Sempre	Sempre
Iniciativa	Quase Sempre	Sempre
Criatividade	Quase sempre	Sempre
Delegação de Responsabilidades	Quase sempre	Sempre
Motivação	Quase sempre	Sempre
Tomada de decisão	Sempre	Sempre
<i>Feedback</i>	Quase sempre	Às vezes
Trabalho em Equipe	Quase sempre/Sempre	Sempre
Objetivos	Quase sempre	Sempre
Liderança	Quase sempre	Sempre

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve origem na vontade do dissertante em pesquisar, analisar e contribuir com a produção do conhecimento.

Tem-se a expectativa de que esta pesquisa possa, de alguma forma, contribuir com a empresa estudada, compreendendo os processos de liderança, com base na análise das visões de líderes e liderados, verificadas por meio do presente trabalho.

Ademais a pesquisa teve como propósito levantar, por meio de um questionário sociodemográfico, variáveis como idade, gênero, tempo na empresa e na função, além de diagnosticar as principais ações dos líderes em relação aos liderados e correlacionar a percepção das ações de liderança na visão dos líderes e dos liderados.

Com a revisão da literatura, procurou-se responder à seguinte pergunta: Quais as competências e os impactos das ações dos líderes, em relação aos liderados, em uma associação do setor de seguros do Interior do Estado de São Paulo?

Optou-se por uma pesquisa qualitativa do tipo diagnóstica, coletando-se os dados por meio da aplicação de questionário. Adotou-se o estudo de caso pelo fato dessa abordagem apresentar-se como a mais adequada, tendo em vista o objetivo geral do trabalho e a referida questão.

O universo pesquisado foi de 210 participantes, sendo uma amostra de 40 líderes que, em sua maioria, são Corretores de Seguros, sócios proprietários das corretoras que formam o grupo de empresas, sendo ainda responsáveis pela gestão de todo o negócio. Contou-se, ainda, com a participação de 110 liderados.

Foi possível visualizar que as maiores discrepâncias estavam relacionadas ao estabelecimento de metas, às relações de confiança, aos treinamentos e aos conflitos. Isso pode impactar diretamente no desenvolvimento da equipe e nos resultados, na medida em que não existe um alinhamento de expectativas em relação às metas, posto que, as relações ainda não estão sendo consideradas confiáveis, não existe espaço para conflitos construtivos e não há investimento contínuo em aprendizado. Nos demais itens houve uma similaridade, demonstrando que os líderes estão sendo reconhecidos pelos liderados através de suas ações e competências.

Esta pesquisa assumiu um propósito extraordinário no sentido de elencar aspectos fundamentais para o desenvolvimento da instituição pesquisada. Ao realizar a análise dos dados coletados, verificou-se que determinadas práticas de liderança são fundamentais para a aceitabilidade do líder junto aos seus subordinados. Realizou-se o diagnóstico, em termos de ações de liderança, mas espera-se que existam novas pesquisas que possam preencher lacunas remanescentes.

Recomenda-se que esta pesquisa tenha continuidade, sobretudo com o aprofundamento no que tange à análise de práticas de liderança e à percepção por seus liderados. Assim, compreende-se que o desenvolvimento sequencial desta pesquisa seja de grande valia para o autor deste trabalho no programa de Doutorado em Administração.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. *Gerenciando as mudanças; o poder da confiança e respeito mútuos na vida pessoal, familiar dos negócios e na sociedade*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ARRUDA A.M.F.; CHRISÓSTOMO, E.; Rios, S.S. A importância da liderança nas organizações. *Rev razão contab & finanç* [Internet]. 2010 jul/dez [acesso em 2013 jun 23];1(1):1-15. Disponível em: <http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/6/8>.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, p. 421-449. 2009.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interagindo pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Bennis, Warren. *On Becoming a Leader – The Leadership Classic*: Basic Books, 2009.

BERGAMINI C.W. *Liderança; administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.p.234.

BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1992.

CARVALHO, A. A. *Manual de Ferramentas da Web 2.0 para Professores*. Lisboa: DGIDC, Ministério da Educação. 2008.

CAVALCANTE, V. L. et al. 2007. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro : FGV, 2007.

CERVO, A. L. *Metodologia Científica*. Ed. Makron Brooks. São Paulo, 1996.

COMBE, F. J. M.; HELBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000. p. 159- 168.

CRAINER Stuart. *Grandes Pensadores da Administração*. São Paulo: Futura, 2000.

CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

CRES, Elna Pereira Nascimento. Análise do exercício da liderança na Coordenação do Curso de Administração: estudo de caso de uma IES do interior do Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração), 2011, 162p. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração, UNIMEP, Piracicaba, 2011.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126.

DRAKE R.J.; SMITH P.J. *Ciência e Comportamento na indústria*. São Paulo: MacCraw-Hill, 1983. 168 p.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUTRA, J. S. 2004. *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo; Atlas.

ERVILHA, A. J. Limão. *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, 2008.

FACHADA, Odete. *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Ltda. 1998.

FERRAZ, José Carlos, Gerenciando o Stress Nosso de Cada Dia, *Revista de Ciências Gerenciais*, 2007.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. 2001. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. 2004 Estratégias empresariais e formação de competências. 3 ed. São Paulo: Atlas.

FORQUIN, J. C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, São Paulo, SESC, outubro de 2003. Disponível em: <<http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>>. Acesso em: 22 maio 2009.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, Rick W.; MOORHEAD, Gregory. 2006. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo : Ática Universidade, 2006

Hall, W. K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58, 75-85. 1980.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KELLOWAY, E. K SIVANATHAN, N; FRANCIS, L; BARLING, J. Poor leadership. In: BARLING, J; KELLOWAY, E. K. FRONE, M. R. (Ed.) *Handbook of Work Stress*. Trousand Oaks, CA,: Sage, 2004, p. 89-112.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma Conceituação e Algumas Implicações. *Journal of Social Issues*, vol. 4, nº 3, pgs. 23 – 40, 1948.

KOTLER, J. P. *Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia*. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAPA, J.F.G. Identificação dos Recursos e Competências do Laboratório Nacional de Luz SÍNCROTRON (LNLS) e seus Efeitos no Processo de Inovação. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de Piracicaba.

LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 29, nº 4, pgs 5 – 16, São Paulo, 1989.

LAROWE, W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 42, nº 1, pgs 7 – 19, São Paulo, 2002.

LE BOTERF, G. 2003. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

LU, X. A. Surveying the Topic of “Effective Leadership”. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, set. 2004.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organization research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº. 4, December, 1979, pp 520-526

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14. 1973.

MARCHIONI, A. H. Gestão com Pessoas: A Performance das Lideranças e o Desenvolvimento Profissional dos Seus Colaboradores. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2005.

MAXWELL J.C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Siga-as e as pessoas o seguirão. Tradução Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Mundo Cristão, 1999,p 243.

MAZZON, José A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. Tese (Doutorado), 1981. Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

MELO, V. G. de O. Avaliação de Desempenho como Ferramenta para Aferir Competências em um Centro de Formação de Condutores. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2016.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, nº 53, 1975.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

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

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NANUS, Burt. *Liderança Visionária*. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2000.

NOBRE, J. A. *Escola de resgate de líderes*. Porto Alegre: Passaporte para o Sucesso, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Parjanen, S. Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Vol. 7, n. 1, 109-128. 2012.

PEREIRA, A. M. *Introdução à Administração*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hal, 2004.

PESSOA, Eliana. Liderança e Gestão Intermediária. Publicado em 10/08/2005. Disponível em < [http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_ibeg.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_ibeg.html) > Acesso em 13 de novembro de 2007.

PIENTA, Ana Cristina Gipiela; BERTICELLI, Danilene Donin; GASPAR, Maria Dagmar da Rocha; BEHRENS, Marilda Aparecida. Educação, Formação Profissional Docente e os Paradigmas da Ciência. *Revista Olhar de Professor*, v. 8, n. 2, p. 93-106. 2005.

PITTA, G. B. B; CASTRO, A. A. A Pesquisa Científica. *J. Vasc. Bras.* vol.5, no.4, Porto Alegre, Dec. 2006

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: INTERCOM 2006 - XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Brasília, 2006. *Anais...*, Universidade de Brasília. 2006.

QUICK, J. D.; MACK, D.; GAVIN, J. H.; COOPER, C. K.; QUICK, J. D. Executives: engines for positive stress. In: PERREWE, P. L.; GANSTER, D. C. (Ed.). *Research in occupational stress and well-being*. New York: Elsevier Press, 2004. p. 359-405.

QUICK, J.D.; NELSON, D. L.; HURRELL, J. K. Preventive stress management in organizations. Washington, DC: *American Psychological Association*, 1997 (Trabalho original em 1984 por Quick e Quick).

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. 5ª edição, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Cap. 1: O que é comportamento organizacional? p.1-30; Cap. 2: Fundamentos do comportamento individual, p.31-58; Cap. 3: Valores, atitudes e satisfação com o trabalho, p.59-86; Cap. 11: Liderança e confiança, p.303- 339

ROCHA, K. C. F. de M. Competências e Recursos: um estudo exploratório desenvolvido com docentes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2008.

ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

ROWE, G.W. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista RAE*, FGV, v.42, n.1, jan./mar. 2002.

SANTOS, P. F. dos. O Desempenho Profissional do Engenheiro de Produção: um estudo sobre suas competências e habilidades na visão das empresas. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2015.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1984.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1998.

Siqueira, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. *Estudos de Psicologia*, 7, p. 11-18. 2002.

Sohmen, V. S. Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14. 2015.

SOUZA, E. M.; MACHADO, L.D.; BRANCO, M.F. Poder Disciplinar: A Analítica Foucautiana como Alternativa para as Pesquisas Organizacionais sobre Poder. In: ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 2004. Rio de Janeiro. *Anais... EnANPAD*, Rio de Janeiro. 2004.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de Administração da UNIMEP*. N.1, v. 4, p.68-94. Piracicaba. 2006.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), p. 1-14.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995, 5ª ed.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de. Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VENDEMIATTI, M. A liderança e o processo de gestão no contexto hospitalar: o embate entre as subculturas de especialistas médicos, de enfermagem e administradores. Dissertação (Mestrado), 2006, 122 p. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios - UNIMEP, 2006.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERONESE, M. V. Liderança em processos autogestionários de trabalho. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: USP, 2008.

WEBER, M. *Economia Y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

ZARIFIAN, P. 2001. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

ZENGER, J. H.; FOLKMAN, J. *Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

## APENDICE A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO – APLICADO AOS LÍDERES

Prezado líder, descreva como você percebe seu desempenho nos itens abaixo.

Assinale com um “X” a resposta mais adequada:

1- Você estabelece objetivos/metras desafiadoras aos liderados?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

2- Você cria relações de confiança?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

3- Você incentiva cultura de aprendizado como exemplo treinamentos/cursos coletivos e individuais?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

4- Você se comunica de forma clara e objetiva?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

5- Você incentiva o comportamento exploratório, facilitando novas formas de enxergar e fazer as coisas?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

6- Você comemora pequenas vitórias e êxitos com seus liderados?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

7- Você aproveita a diversidade no local de trabalho, trabalhando com os pontos fortes de cada colaborador?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

8- Você aceita o conflito construtivo?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

9- Você dedica especial atenção e profissionalismo na seleção de pessoas antes de contratar?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

10- Você normalmente sente autoconfiança?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

11- Você tem atitudes conscientes com senso ético?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

12- Você tem iniciativa?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

13- Você usa sua criatividade?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

14- Você delega tarefas?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

15- Você é uma pessoa considerada motivada?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

16- Você exerce tomada de decisão?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

17- Você dá retorno sobre o desempenho e resultado (*feedback*) com regularidade?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

18- Você estimula o trabalho em equipe?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

19- Você cria um propósito para as pessoas trabalharem além da necessidade individual?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

20- Você forma líderes?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Escolaridade:

Tempo na empresa/função de liderança?

## APENDICE B - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO – APLICADO AOS LIDERADOS

Assinale com um “X” a resposta mais adequada. Considere somente seu superior imediato ao responder as perguntas:

1- Você trabalha com objetivos/metras desafiadoras?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

2- Você percebe relações de confiança no trabalho?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

3- Você participa de treinamentos/cursos coletivos ou individuais, independente de auxílio da empresa?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

4- Você entende clara e objetivamente o que precisa fazer no trabalho?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

5- Você tem comportamento exploratório, busca novas formas de enxergar e fazer as coisas?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

6- Seu líder comemora pequenas vitórias e êxitos com você e equipe?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

7- Você percebe que todos ao seu redor, incluindo você, estão utilizando seus pontos fortes no trabalho?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

8- Existe espaço para diferenças de opiniões ou conflito construtivo?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

9- Você percebe que existe atenção e profissionalismo no processo de contratação de pessoas na empresa onde trabalha?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

10- Seu líder normalmente sente autoconfiança?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

11- Seu líder tem atitudes conscientes com senso ético?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

12- Seu líder tem iniciativa?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

13- Seu líder é criativo?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

14- Seu líder delega tarefas?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

15- Seu líder é uma pessoa motivada?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

16- Seu líder normalmente toma decisões?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

17- Seu líder dá retorno sobre seu desempenho e resultado (*feedback*) com regularidade?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

18- Você se sente num ambiente favorável ao trabalho em equipe?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

19- Você trabalha com algum propósito além da sua necessidade individual?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

20- Você quer ser um líder?

Nunca:	Às Vezes:	Quase Sempre:	Sempre:
--------	-----------	---------------	---------

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Escolaridade:

Tempo na empresa:

Tempo na função atual: