UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE UM CURSO DE IDIOMAS, NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES E DE SEUS LIDERADOS

ELIEL CARLOS ROSA PLÁCIDO

JUIZ DE FORA
2016

ELIEL CARLOS ROSA PLÁCIDO

O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE UM CURSO DE IDIOMAS, NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES E DE SEUS LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito final da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II em Administração, do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

ORIENTADOR:

Prof. Victor Claudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sua companhia onipresente e onisciente. Aos meus pais/avós, Edna/Maria e Moacir, que dedicaram parte de suas vidas com minha criação e educação. Aos meus familiares por meio de seu apoio total e irrestrito.

A todos os professores da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis que de forma direta ou indiretamente contribuíram e guiaram-me ao longo deste percurso acadêmico.

Meus agradecimentos em particular ao professor Danilo, por incentivar-me e despertar-me desde início o interesse na participação de projetos de pesquisas acadêmicas. A professora Cássia, pelo seu apoio total em meu projeto de Intercâmbio Internacional para a Europa, permitindo-me vivenciar uma experiência acadêmica em âmbito internacional, agregando-me um enriquecimento profissional e pessoal no âmbito acadêmico. Agradeço também a professora Renata, por guiar-me no momento da escolha do tema desde trabalho.

Agradeço especialmente ao meu professor e orientador Victor. Suas aulas fizeram com que o meu interesse por gestão de pessoas só aumentasse, levando-me a escolha de um tema nesta área. Admiro sua sabedoria e experiência. A você meu caro, muito obrigado por tudo!

Aos amigos e amigas do coração, Andressa, Geissiane, Diego, Henry e a todos aqueles que adquiri no decorrer dessa faculdade, que nos momentos, bons ou ruins, tornem-se eternos em nossas memórias.

E a toda equipe da empresa “X”, a sócio-gerente Michele e todos os seus colaboradores, por dedicarem um tempo de suas rotinas de trabalho, a opinarem e colaborarem de maneira relevante para esta pesquisa.

A todos, muito obrigado!

À minha mãe, que está sempre presente na minha vida, por meio de seus conselhos, carinho e amor. A Deus, por proporcionar-me saúde, inteligência e perseverança contribuindo de modo todo especial para a realização deste trabalho.

“O futuro pertence aqueles que acreditam na beleza de seus sonhos.”

(Eleanor Roosevelt)

“O caminho é longo e difícil, mas ninguém pode nos tirar a esperança e a certeza que chegaremos”

(Autor desconhecido)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 28 de junho de 2016.

_____
Eliel Carlos Rosa Plácido

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 28 dias do mês de junho de 2016, na sala __da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ELIEL CARLOS ROSA PLÁCIDO, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201026044, modalidade presencial, desta universidade, intitulado O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE UM CURSO DE IDIOMAS, NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES E DE SEUS LIDERADOS. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno _____com a atribuição da nota __ ( ), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 28 de junho de 2016.

_____
Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

_____
Profa. Msc. Raphaela Reis Conceição Castro Silva

_____
Prof. Msc. Ary Ferreira dos Santos Júnior

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O líder Artista 28

Figura 2 – O líder 29

Figura 3 – O líder Tecnocrata 32

Figura 4 – Organograma da empresa Y Unidade “X” Juiz de Fora- MG 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características predominantes em cada perfil de líder 34

Quadro 2 – Critério para determinação de estilo de liderança 46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da classificação dos estilos na percepção dos liderados 47

Tabela 2 – Resultado da classificação dos estilos na percepção dos líderes 49

Tabela 3 – Diferenças nas médias obtidas com os líderes e com os liderados 51

Tabela 4 – Características dos líderes, na percepção dos liderados 56

Tabela 5 – Características dos líderes, na percepção dos próprios gestores 57

Tabela 6 – Motivação para o trabalho 58

Tabela 7 - Média entre os líderes e os liderados fatores de motivação e satisfação 58

Tabela 8 – Gênero dos respondentes 61

Tabela 9 – Faixa etária dos respondentes 61

Tabela 10 – Grau de escolaridade dos respondentes 62

Tabela 11 – Tempo de trabalho dos respondentes 63

Tabela 12 – Área de atuação dos respondentes 63

RESUMO

A pesquisa cujos resultados são aqui apresentados teve como objetivo identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores de um curso de idiomas, na percepção dos próprios gerentes e de seus liderados. A base teórica fundamentou-se, principalmente, em Rensis Likert e Patrícia Pitcher, estudiosos da liderança que propõem taxonomias para classificar os estilos gerenciais. Com base nas classificações por eles propostas, foi elaborado um questionário, o qual foi aplicado nos funcionários da empresa estudada e nos gerentes. Outro método de coleta de dados utilizado foi a realização de uma entrevista com a sócia-gestora. A pesquisa contou, ainda, com análise de documentos internos da organização. Os resultados obtidos revelam que, segundo a taxonomia de Likert, os funcionários classificam o estilo de seus gerentes em uma posição entre o consultivo e o participativo. Os líderes também revelaram uma percepção sobre o próprio comportamento de liderança bem próxima da que foi manifesta pelos liderados. Já na classificação proposta por Pitcher, tanto os trabalhadores como os gerentes manifestaram perceber a predominância do estilo denominado "artesão", com alguma influência do "artista". Não foi apontada a manifestação dos estilos autocrático (Likert) ou tecnocrático (Pitcher), o que se revela um aspecto favorável à consecução da estratégia adotada na organização, a qual procura ser, como declarado pela sócia-gestora, marcadamente empreendedora. Foram apontados, todavia, alguns pontos discrepantes na percepção dos liderados e dos líderes, os quais, embora não tenham se manifestado em uma intensidade muito significativa, podem servir de subsídio para ações de desenvolvimento gerencial da organização.

Palavras-chaves: Liderança. Gestão de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 REVISÃO DE LITERATURA 16

2.1 HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA 16

2.2 VISÕES SOBRE LIDERANÇA 18

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES NA ATUALIDADE 19

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA 21

2.4.1 Teorias comportamentais da liderança 22

2.4.2 Teorias voltadas ao líder 23

2.4.3 Teorias voltadas ao contexto 23

2.4.4 Teoria voltada às interações entre líder e liderados 24

2.4.5 Teorias voltadas à mudança 25

2.4.6 Estudo sobre liderança de Pitcher 25

3 METODOLOGIA 36

3.1 TIPO DE PESQUISA 36

3.4 COLETA DE DADOS 37

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS 37

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO 37

4. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA 39

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 39

4.2 HISTÓRICO 39

4.2.1 Breve histórico da franqueada na região de Juiz de Fora – MG 40

4.3 Missão 40

4.4 Visão 41

4.5 Valores 41

4.6 Estratégia competitiva 41

4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 42
4.7.2 Estrutura atual da empresa Y *43*
4.7.4 Relacionamento "EMPRESA X" x "EMPRESA Y" *45*
4.7.5 Pontos fortes e fracos "EMPRESA X" *45*
4.7.6 Planos para o futuro "EMPRESA X" *45*
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO CAMPO 46
5.1 ESTILOS GERENCIAIS, CONFORME CLASSIFICAÇÃO DE LIKERT 46
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA CONFORME CLASSIFICAÇÃO DE PITCHER 56
5.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO 58
5.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES 60
5.4.1 Gênero *61*
5.4.2 Faixa etária *61*
5.4.3 Grau de escolaridade *62*
5.4.4 Tempo de trabalho na empresa *62*
5.4.5 Área de atuação *63*
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 65
REFERÊNCIAS 69
APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO APLICADO NOS LIDERADOS 73
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO NOS GERENTES 76
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A SÓCIA-GESTORA 79

1 INTRODUÇÃO

Desde o advento da chamada Escola de Relações Humanas, nas teorias administrativas, difundiu-se a preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas no âmbito das organizações. A partir de então, a liderança começou a ser estudada, com o intuito de identificar os modelos de comportamento acatados pelos líderes e as suas implicações no ambiente organizacional. "A pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar maior ênfase nas coisas que ele fazia: o estilo de liderança do líder" (MARQUIS; HUSTON, 1999, p.37). O estilo de liderar passou a ser a chave primordial para se chegar aos resultados organizacionais, apesar da influência dos elementos culturais.

Atualmente, verifica-se uma transformação nos ambientes de trabalho e nas mídias sociais assuntos engajados a sentidos e valores, pois as pessoas estão vivendo em uma era que busca mostrar para a sociedade o que elas são e qual papel desempenham na organização. Isto se confirma conforme a perspectiva de Giddens em que diz: "Em vez de estarmos entrando num período de pós-modernidade, estamos alcançando um período em que as consequências da modernidade estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes" (GIDDENS, 1991, p.13).

Nessa perspectiva, percebe-se a necessidade de investigar como vêm sendo aplicados os estilos de liderança nas organizações, visto que a gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais complexa e desafiadora, tanto para os líderes e seus liderados. As decisões dos líderes apresentam forte potencial de influência no comportamento dos indivíduos e nas estruturas sociais, tendo em vista que a sociedade hodierna se caracteriza por uma consciência individual mais livre e uma forte interdependência entre os membros das organizações. Tais características revelam a importância da apuração de como vêm sendo adotados os estilos de liderança nas empresas e seus reflexos sobre os trabalhadores.

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, foi desenvolvida em uma organização prestadora de serviço no setor de educação, especializada no ensino de línguas estrangeiras localizada em Juiz de Fora - MG. A realização de pesquisa nessa organização foi condicionada à sua não identificação. Assim, será denominada, neste trabalho, como "Empresa X".

Foram buscadas respostas para a seguinte situação-problema*: Qual o estilo de liderança adotado pelos gestores da empresa estudada, na percepção dos próprios gerentes e de seus liderados?*

O objetivo geral perseguido foi identificar o estilo de liderança que tem sido predominantemente adotado pelos gestores da empresa estudada, na percepção dos próprios gerentes e de seus liderados. Como objetivos específicos, foram adotados os seguintes:

- ✓ Distinguir as principais características associadas a cada estilo de liderança;
- ✓ Identificar de que forma tais características são percebidas no dia-a-dia da organização.
- ✓ Identificar como os gerentes da empresa analisam a liderança que exercem;
- ✓ Levantar como os trabalhadores da empresa analisam a liderança à qual estão submetidos;

A relevância do estudo realizado pode ser atestada pelo fato de que, recentemente, tem-se verificado uma mudança do comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, no que concerne ao que são e representam na sociedade. Consultando-se a literatura, identifica-se uma inversão de fatos históricos em que a figura humana era vista apenas como um objeto descartável e aceitável e, hoje nesta nova perspectiva, tem-se o homem como figura central da organização. Espera-se das organizações o respeito, o espírito de liderança e de equipe além da valorização da figura humana como ativo propulsor da disseminação do conhecimento.

Dessa forma, encontra-se uma necessidade de investigar como vêm sendo aplicados os estilos de liderança nas organizações, visto que a liderança atual tem se tornado cada vez mais complexa e desafiadora, tanto para os líderes quanto para seus liderados.

Revela-se importante, portanto, uma apuração de como vêm sendo adotados os estilos de liderança nas empresas, analisando como esses são percebidos pelos liderados. A partir dessa análise, podem ser levantadas informações mais precisas para as organizações no que tange ao aprimoramento das relações entre líderes e liderados. Podem ser gerados, também, subsídios para as futuras investigações sobre a temática levantada. Além disso, os gestores da empresa estudada poderão utilizar os resultados da pesquisa como subsídios para futuros planos de desenvolvimento de líderes.

Quanto à delimitação da pesquisa, têm-se como fundamentação teórica as afirmações de Lakatos e Marconi (1999), que relatam que delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A delimitação pode ser em relação ao aspecto, fixar circunstâncias, sobretudo de tempo e de espaço que serão abrangidas pela pesquisa, à extensão e uma série de outros fatores que serão julgados concomitantemente às limitações da investigação. A pesquisa aqui apresentada, sendo um estudo de caso, enfoca especificamente a empresa

analisada, levando em consideração suas características e o mercado de atuação. As conclusões alcançadas não poderão, deste modo, ser generalizadas para outras organizações.

As questões de impactos psicológicos que podem decorrer de cada alternativa que poderia ser adotada pelos líderes da organização não foram consideradas. A desconsideração de tais aspectos se justifica pela necessidade de se estreitar o foco da pesquisa e pelas limitações do próprio pesquisador, graduando do curso de Administração sem uma especialização na área de Psicologia.

Também deve ser destacado o fato de que a pesquisa teve base exclusivamente na percepção dos envolvidos – líderes e liderados, não sendo utilizados outros indicadores.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A próxima está dedicada à apresentação das teorias estudadas, que serviram como quadro teórico de referência à pesquisa. A terceira destaca o percurso metodológico seguido. Depois, vem à seção dedicada à apresentação da empresa estudada e à análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse e tecidas considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a melhor condução da pesquisa, fez-se necessária a busca de suporte em teorias que abordam temas ligadas ao objeto de estudo. Assim, o presente capítulo destaca a contribuição de estudiosos sobre as diversas mudanças no âmbito organizacional, por meio de um apanhado histórico sobre a liderança, suas visões e seus respectivos estilos de liderança, definidos conforme a visão dos vários autores consultados na literatura a respeito do tema em questão.

2.1 Histórico sobre liderança

A era atual é fortemente marcada por rupturas e mudanças. Essas palavras traduzem as questões com que se depara o ambiente empresarial: mercados globais, consumidores mais exigentes, fim do emprego tradicional, crescimento da população mundial, entre outras questões. O ingresso do século XXI tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro significado do papel que representam.

Nessa perspectiva, Childre e Cryer (2000) discorrem que as pessoas estão conversando sobre questões que envolvem significados e valores, demonstrando um desejo de serem mais do que os cargos que ocupam em seu trabalho e, também, um desejo de se orgulharem da empresa a qual fazem parte.

Também discorrendo sobre o assunto, Bennis (1996, p.22-23) ressalta a importância dos líderes por três motivos básicos:

> Em primeiro, os líderes são responsáveis pela eficácia das organizações, o sucesso ou fracasso de qualquer empresa depende da visão que os liderados têm de sua alta liderança. Segundo motivo, as mudanças dos últimos anos e turbulências deixaram-nos sem um lugar pra correr e os líderes atendem a esta necessidade. Por fim, a integridade de nossas instituições é hoje uma preocupação nacional.

Ainda o mesmo autor assevera que todos conhecem os problemas da “integridade das instituições”. Destaca, porém, que enquanto as pessoas estiverem presas ao contexto como: cenários administrativos voláteis, turbulentos e ambíguos dificilmente se resolverão os problemas, caso não haja uma reação, ou seja, que um líder tome a frente.

Conforme afirmam Barret (2000) e Covey (2003), nesse contexto de mudanças no ambiente organizacional, as empresas vivem uma crise de liderança. Os autores afirmam também como que se trata ainda de uma crise de consciência, de valores, referindo-se aos valores pertencentes aos níveis mais elevados de consciência.

Elaboradas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são uma das áreas mais antigas de pesquisa na área de gestão de pessoas e têm limitado o seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (YULK, 2002). A teoria da liderança sugere que o comportamento da liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder assim como com o outro (BASS, 1990).

Cabe ainda citar autores clássicos como Mary Parker Follet, que afirmava: "O verdadeiro líder não é aquele que deseja pensar pelas pessoas, mas aquele que as treina a pensar por si mesmas" (FOLLET, 1997 p.184). A liderança era vista por esta autora como ferramenta fundamental para a resolução dos conflitos, no que diz respeito ao momento certo de exercer tal liderança, de acordo com as exigências de cada situação.

A liderança instigou muitos estudos ao seu respeito devido à crescente importância que foi atribuída aos relacionamentos interpessoais e ao papel do líder nos processos motivacionais e na eficácia das equipes de trabalho. As pesquisas realizadas sobre como os líderes deveriam ser não foram suficientes para delinear uma teoria efetiva acerca do tema. Com isso, no início da década de 1950, partiu-se para outra etapa do estudo: como os líderes eficazes agiam, acarretando no surgimento da Teoria dos Estilos de Liderança.

Sendo assim, percebe-se que este é um fator possível de ser aprendido, distinguindo-se da antiga Teoria dos Traços de Personalidade, a qual defende que o líder já nasce com suas características de líder, isto é, o líder possui características que lhes são inatas. O estilo é compreendido como o conjunto de comportamentos relativamente longos que caracterizam uma pessoa, independentemente de uma situação (FILDLER e CHEMERS, 1991).

Outra teoria de liderança qualifica os estilos de liderança que abrangem o tipo de tratamento pertinente aos funcionários. Alternando desde o comportamento mais autocrático até o mais liberal, intermediado pelo estilo democrático, conforme pesquisa dirigida por Lewin (1939).

Adiante, serão abordadas as diferentes visões sobre liderança e as considerações citadas por alguns estudiosos do assunto, apresentando a sua importância para os líderes e liderados a fim de alcançarem um resultado mais efetivo nas organizações.

2.2 Visões sobre liderança

A liderança é vista por Kouzes e Posner (1991) como sendo, essencialmente, uma arte. Esses autores afirmam que a principal função do líder está no reconhecimento de boas ideias, no apoio a elas e na disposição para desafiar o sistema para conseguir que novos produtos, processos e serviços sejam adotados.

Trata-se de um conceito controverso e de difícil compreensão (SOBRAL, 2008). Para Vergara (2007, p.1) os estudos sobre liderança não são convergentes sobre o que ela é e como exercê-la. Ora a ênfase destes estudos é sobre a personalidade do líder, ora sobre o que ele faz, ora sobre as distintas combinações entre líder, liderado e situação.

Partindo destes pressupostos, segue-se para uma compreensão sobre a liderança em suas partes, procurando um entendimento dos estilos de liderança adotados pelos líderes nas organizações relacionando com a perspectiva dos liderados sobre como cada estilo adotado na organização impacta nos resultados globais da empresa.

Outras definições estão a seguir destacadas:

> Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (RAUCH; BEHLING, YUKL, 1998, p. 2-3).
>
> Liderança é o processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo (JACOBS & JAQUES, apud YUKL, 1998, p.2-3).
>
> Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade (BENNIS, 1998, p.18).

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nesta missão. Ainda Hunter (2006, p. 26) cita: "Você não gerencia pessoas você lidera pessoas".

A liderança representa um tema que tem sido amplamente estudado, devido à sua importância para o sucesso das organizações e o bem estar dos trabalhadores. Northouse (2004) identificou os seguintes componentes relevantes no fenômeno da liderança: a liderança é um processo; envolve influência; ocorre no contexto de um grupo e envolve grupo de pessoas. Daí o autor define liderança como "um processo através do qual um indivíduo influência um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum" (NORTHOUSE, 2004, p.3).

De forma semelhante, levantou-se diferentes visões sobre o tema e verificou que em geral, elas falam de liderança como "algum tipo de processo, ação ou influência que, de alguma forma, faz com que outras pessoas façam alguma coisa" (CIULLA, 2006, p.21).

O presente estudo adotou a definição de Yukl (1998), que, como já mencionado, define liderança como o processo de influência mútua entre líder e liderado, visando o alcance de um objetivo comum.

Nesse sentido "Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo" (YUKL, 1998, p. 2-3). Ou seja, para esse autor o processo de liderança está intimamente ligado aos aspectos de influência sobre um determinado grupo na organização, visando à efetivação de um objetivo comum, isto é, os objetivos emanados da alta administração que por sua vez irão envolver a organização como um todo.

Na próxima seção, são abordadas as características dos líderes na contemporaneidade, partindo da perspectiva de cada autor sobre o tema em que discorrem, salientando-se os pontos mais importantes na compreensão da liderança nas organizações.

2.3 Características dos líderes na atualidade

Quando se busca entender o fenômeno da liderança nas organizações, verifica-se que foi historicamente conceituada em aspectos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (YUKL, 1989; BERGAMINI, 1994 e NORTHOUSE, 1997).

A liderança, neste sentido, tem forte influência no alcance dos objetivos organizacionais, o que pode impactar diretamente na satisfação dos membros da organização como um todo.

Segundo Smith e Peterson (1989), a eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis; não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo.

Além disso, verifica-se que a responsabilidade pelo alcance de uma liderança eficaz não pode ser restringida apenas ao líder em questão, mas que se deve repassar a todos os membros da organização, a fim de que as crenças e desejos aspirados sejam compartilhados pela equipe chegando-se assim, numa congruência de objetivos e expectativas mútuas.

Nesse contexto, Kouzes e Posner (1991, p. 10) discorrem que os líderes exemplares recrutam o apoio e a assistência de todos aqueles que devem fazer o projeto funcionar. Eles envolvem aqueles que devem viver com os resultados e tornam possíveis para outros realizarem um bom trabalho.

Isto é, eles incentivam a colaboração, preparam a equipe e delegam autoridade aos liderados, de forma a fornecer uma capacitação tão profícua que os indivíduos possam apresentar suas próprias opiniões, o que os fazem sentir mais importantes pelo papel que desempenham na organização.

Hesselbein (1996, p.47) afirma que, "a importância dos funcionários comuns intensificam-se porque eles se encontram no ponto de interseção da organização com os clientes. Assim, uma organização não pode ser reativa às necessidades daqueles a quem está configurada a atender, a menos que o pessoal da linha de frente possua autonomia e suporte".

Ainda o mesmo autor destaca que o estilo de liderança vindo de cima para baixo, ou seja, hierárquico, tem como resultado o insucesso, porque inibe os liderados da capacidade de usufruírem da experiência e da capacitação que possuem para responderem direta e rapidamente aos interesses dos clientes.

Para Maximiano (1995), nessa forma de trabalho o líder tem como principal responsabilidade a missão de desenvolver seus liderados e apoiá-los nas decisões e nas resoluções de problemas, favorecendo o enriquecimento do cargo, melhorando a qualidade dos trabalhos através de um excelente canal de comunicação e informação para os membros da organização.

Nessa perspectiva, não se pode deixar de mencionar um importante teórico sobre o assunto liderança. Likert (1971), um dos pioneiros no estudo do tema, compreende que liderar é aproveitar da melhor maneira possível à capacidade dos indivíduos na organização, favorecendo a produtividade da mesma. Nessa concepção, o líder deve estimular o trabalho em grupo e o intercâmbio de ideias entre os liderados, enfatizando a busca dos objetivos da organização. Ainda de acordo com este autor, existem vários estilos de liderança, baseados no grau de uso da autoridade pelo líder. Tais estilos seriam: o autoritário coercitivo, o autoritário benevolente, o consultivo e o participativo.

> O estilo autoritário coercitivo é aquele estilo de liderança que é caracterizado por ter o controle total das decisões da organização. As comunicações com os grupos são carentes, as imposições dos líderes autocráticos quanto à execução das tarefas são maiores e com frequentes explorações de medias punitivas. O estilo autoritário benevolente é aquele que concede tarefas mais detalhadas e rotineiras aos liderados. Este tipo de líder, mantém a precariedade das comunicações, tolera relações interpessoais e é menos arbitrário. (LIKERT, 1971).

Quanto ao líder consultivo, é aquele que é responsável por consultar níveis inferiores na hierarquia, delegando poder com mais facilidade. Neste estilo, o fluxo de comunicação é facilitado, ainda encorajam a colaboração do trabalho dos membros da equipe oferecendo mais recompensas do que medidas disciplinares. Além disso, o líder participativo-consultivo é

o líder que abandona paulatinamente a imposição e a arbitrariedade, delegando decisões em níveis operacionais.

Já o líder com o estilo participativo-grupal é aquele em que se observa uma mútua confiança e lealdade com ampla participação, no qual as decisões estratégicas e rumos da organização são definidos pelo coletivo.

Similarmente a esta última posição, conforme afirma Arnold (1996, p. 45):

> Se quisermos que as pessoas da organização comecem a assumir alguns riscos, precisamos substituir o não pelo sim e as limitações por estímulos. Para isso recomenda-se que se deve desenvolver na equipe a coragem para assumir riscos e isso depende da capacidade da administração de cultivar o conceito de que novas ideias são sempre uma mercadoria valiosa.

Um apanhado das afirmações dos autores citados demonstra a importância da concessão de liberdade aos colaboradores de expressarem e de exporem as suas ideias tendo a oportunidade de colocá-las em prática. Isso pode impactar de forma significativa no comportamento organizacional, no que diz respeito aos resultados positivos da empresa.

Afinal, na administração contemporânea, o líder não pode se limitar a possuir uma equipe de seguidores que não saibam pensar, não tenham senso crítico e não tenham atitudes para transformar o ambiente em que estão inseridos e não tenham a capacidade de assumir riscos.

Objetivando mudar o perfil de liderança nas equipes, é necessário desenvolver um trabalho de mudança de modelo mental, aqui entendido como a forma como as pessoas percebem e interpretam a realidade na qual estão inseridas. Ele é a base sobre a qual tomam-se as decisões. Assim, um mesmo fato será visto de formas distintas a partir da existência de modelos mentais diferentes.

Para Senge (1998, p.208), "as empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente." Portanto, para desenvolver lideranças deve-se ater mais com a educação do que com o treinamento dos mesmos, preparando-os para uma visão sistêmica do mercado em consonância com a necessidade de cultivar um bom relacionamento interpessoal em todos os departamentos da organização.

2.4 Estilos de liderança

Além da contribuição de Rensis Likert, um dos autores clássicos e precursores dos estudos desse tema, destacada anteriormente, são abordadas a seguir as propostas de alguns estudiosos das chamadas teorias comportamentais. Ao final, são destacados os estudos de

Patrícia Pitcher sobre liderança, os quais representam uma perspectiva mais contemporânea do estudo do tema.

2.4.1 Teorias comportamentais da liderança

Entre as teorias comportamentais, cabe também apresentar a teoria dos estilos de liderança.

Um dos primeiros levantamentos sobre o comportamento da liderança foi coordenado por Lewin (apud ROBBINS e COULTER, 1998), identificando-se três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez faire.*

- Estilo autocrático: está ligado ao líder centralizado que toma as decisões unilaterais, determinando as tarefas, não deixando espaço para participação para os liderados.
- Estilo democrático: o líder envolve os seus subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação de todos e procura delegar autoridade.
- Estilo *laissez faire:* deixa o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. (ROBBINS; COULTER, 1998).

Tanto no âmbito do mundo acadêmico como no dos negócios, a liderança é um dos ramos de estudos que mais crescem. Como já mencionado pelos vários autores citados, a liderança é um fenômeno relacional existente dentro de um universo de interesses e conquistas que passou a ser uma questão de ordem organizacional. Ou seja, "é o processo no qual o indivíduo exerce influência sobre um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum" (NORTHOUSE, 2004, p.03). Nessa mesma direção, para outros autores como Behling, Rauch e Yukl (1998, p.2-3), "liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo".

Como assegura Northouse (2004), trata-se de um tema com apelo universal e instigante, analisado por teorias com focos diferentes. No primeiro momento, encontram-se as teorias que se desenvolveram com foco no líder (STOGDILL, 1974; BLAKE e MOUTON, 1985) Em outro momento, tem-se aquelas voltadas ao contexto que envolve a liderança (HOUSE, 1971; FIEDLER, 1993; HERSEY e BLANCHARD, 1993). Em um terceiro momento, tem-se o enfoque na interação do líder e o seu seguidor (DANSEREAU., et al,1975). Os estudos mais recentes apresentam o foco nas mudanças que a liderança e o processo de liderança pretendem atingir (BASS, 1990; HEIFETZ, 1998).

Sendo assim, será discutido cada um desses diferentes momentos, sendo que aos dois últimos já mencionados anteriormente serão dados maior relevância para o objeto de estudo em questão da presente pesquisa; contextualizando com as visões dos diversos autores discutidos neste estudo.

2.4.2 Teorias voltadas ao líder

Essas teorias que enfatizam a função do líder no papel de liderança valorizam a teoria do "Grande Homem". Acredita-se, nessa teoria, que os líderes já nascem com certas características que os justifica ser o líder e o diferencia dos demais seguidores por estes não possuírem os traços de personalidade. Os traços de personalidade foram desencadeados a partir de estudos dirigidos por Stogdill (1974), que passou a estudar aqueles que mais influenciavam no exercício da liderança.

De acordo com Northouse (2004), alguns dos traços principais dessa teoria são: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade. Cabe ressaltar que a teoria dos traços não representa nenhum tipo de estilos de liderança. Além disso, a chave dos estudos foi à determinação das características individuais relacionadas com a personalidade de uma pessoa que auxiliam no exercício da liderança.

Uma das críticas a essa teoria, que hoje é refutada pela quase totalidade dos estudiosos do tema, é que as pessoas, que por sua vez possuem os traços de personalidades que as transformam em líder em determinadas situações, podem não ser suficientes para o exercício da liderança em outras realidades.

2.4.3 Teorias voltadas ao contexto

Uma das teorias voltadas ao contexto mais difundidas na literatura é a Teoria Situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1993). Esta corrente afirma que cada situação terá uma demanda pela prática de liderança de acordo com a situação em que o líder se encontra envolvido. Nesse sentido, há dois pensamentos que podem ser desempenhados pelos líderes: o comportamento de suporte que está focado nas pessoas por meio do estimulo à comunicação e ao comportamento de direção que tem o seu cerne nas tarefas, por meio de apresentação de objetivos e ordens.

Outra teoria desse grupo é a contingencial (FIELDLER, 1993). Essa abordagem coloca o contexto em primeira instância, por meio da avaliação das três variáveis situacionais que são: as relações entre líder e seguidores, a estrutura de tarefas e o poder de posição.

Em outro estudo sobre a teoria voltada para o contexto organizacional, encontra-se a teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971). Esta sai da pressuposição de que os liderados apresentarão um nível maior de motivação à medida que se sentirem a vontade para realizarem as tarefas de sua responsabilidade.

De acordo com o mesmo autor, é identificado quatro estilos de liderança:

- Liderança participativa: é aquele em que o líder fornece todas as instruções necessárias para o cumprimento das tarefas incluindo o que o líder espera de cada funcionário.
- Liderança de apoio: é o comportamento amistoso e acessível do líder em relação aos seus liderados, procurando atender as necessidades dos mesmos.
- Liderança participativa: é o estilo que abre caminho para os liderados poderem participar do processo de tomada de decisão organizacional.
- Liderança orientada aos resultados: é o estilo de liderança que desafia a cada um dos liderados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência.

Outra abordagem com foco no contexto é a Teoria dos Times. Segundo Hill (2004), os times são definidos como grupos compostos por membros interdependentes, que compartilham objetivos comuns, e que devem coordenar suas atividades para atingirem as metas coletivas. Entende-se que a principal função do líder é auxiliar a equipe no alcance dos objetivos mantendo-a unida.

2.4.4 Teoria voltada às interações entre líder e liderados

Dansereau *et al* (1975) abordam a liderança a partir das interações e relacionamentos firmados entre o líder e seus liderados. Esta abordagem apresenta dois tipos de interações entre o líder e o liderado, sendo elas: relações *in group*, que estão baseadas em responsabilidade ampliadas e para a atuação dos liderados. E as relações *out group* são aquelas que se restringem às definições previamente estabelecidas no contrato formal de cada subordinado.

Essa relação é constatada por Northouse (2004, p. 153) em que diz: “O cerne desta teoria é a tentativa de que líderes e subordinados estejam estreitamente baseados na hierarquia formal”.

2.4.5 Teorias voltadas à mudança

A Teoria Transformacional configura como um processo de liderança modifica e transforma os liderados (NOTHOUSE, 2004). Ou seja, ela refere-se aos "jeitinhos" que o líder utiliza para persuadir outras pessoas elevando o nível de motivação e moralidade do líder e liderado.

Discorrendo sobre esta questão, Bass (1990) afirma que o processo de liderança transformacional pode se basear no carisma do líder para gerar transformações radicais no ambiente de trabalho, pelo meio da comunicação de grandes expectativas que devem ser alcançadas.

Já na concepção de Heifetz (1994), o trabalho do líder não é de transformação, mas sim da adaptação do grupo a determinado desafio, ao que ele denominou de trabalho adaptativo. Em outras palavras o referido autor afirma que as pessoas não conseguem romper com seus padrões de comportamento, isto é, é preciso adaptar a organização e suas pessoas, toda vez que suas crenças mais profundas são postas em evidência, ou quando os valores que as levaram ao sucesso passam a ser irrelevantes para o momento.

Portanto, as teorias com foco na mudança estão voltadas para a valorização da autoestima dos liderados pela atuação do líder que por sua vez impactará de forma unânime na organização como um todo. A partir da observação destas teorias, verifica-se que o líder precisa ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais.

A próxima seção aborda o estudo de liderança desenvolvido por Pitcher discorrendo sobre os três tipos de líderes encontrados pela autora, a saber: O Artista, O Artesão e o Tecnocrata.

2.4.6 Estudo sobre liderança de Pitcher

Partindo de uma concepção mais contemporânea, no estudo de Pitcher (1995) publicado em seu livro *'Artists, Craftsman and technocrats:the dreams, realities and illusions of leadership"* foram utilizados os apontamentos que a autora chegou através do método de pesquisa longitudinal realizada pela mesma e em seguida publicada em seu livro.

O estudo foi resultado de oito anos de pesquisa realizada pela autora sob a orientação do Professor Henry Mintzberg, procurando identificar perfis de liderança e seus impactos nas organizações. Em sua publicação, a autora aborda o tema gerência e liderança a partir da

análise do perfil e da postura de seus gestores, chegando a três tipos de líderes artistas, artesãos e tecnocratas.

Um dos pressupostos adotados nos estudos dessa autora é que a emoção interfere nas decisões. Segundo ela, a sociedade tem colocado no poder homens e mulheres que aparentavam ser mais objetivos, frios e calculistas, os menos emocionais - os Tecnocratas.

A questão é que, de acordo com a autora, a suposição mais comumente aceita está errada: agora a ciência estaria começando a provar que, ao mesmo tempo em que a emoção pode prejudicar o julgamento, a sua ausência também pode fazer isso.

Isto é, quando se estuda a liderança, não podem ser deixadas de lado as emoções que são pautadas no relacionamento entre os líderes e seus liderados. Corroborando esse entendimento, Jim Kouzes e Berry Posner (2008, p.22) em seu livro intitulado *'O Novo Desafio da Liderança'*, afirmam que a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram a liderar e aqueles que escolhem segui-los. Assim, é a qualidade desse relacionamento que mais importa quando alguém se dispõe a realizar algo realmente grande. Um relacionamento de liderança que se caracteriza pelo medo e pela desconfiança nunca produzirá nada de valor duradouro. Porém, um relacionamento que se caracteriza pelo respeito mútuo e pela confiança superará as maiores dificuldades e deixará um legado significativo.

Assim, de acordo com Pitcher, é comum encontrar-se pessoas no poder com alta capacidade intelectual, analiticamente brilhante, e racional, mas que possuem comprovadamente um julgamento negativo. Nesse sentido, a autora joga por terra três mitos ao concluir que a liderança depende da interação do líder com o tempo e o contexto afirmando que estão inter-relacionados. O primeiro é que é necessário um tipo específico de líder: o visionário carismático. O segundo, e mais pernicioso, é que qualquer um pode se tornar um líder. Já o terceiro afirma que se alguém ensinar ao líder como ele deve ser, assim ele o será.

Pitcher (1995) procura delimitar o perfil das três categorias de líder estabelecidas, relacionando características, temperamento, maneira de pensar e de sentir de cada tipo de líder com seu desempenho. Tais perfis foram extraídos de uma análise de *clusters* realizada a partir de dados coletados por 60 questionários aplicados em pares, subordinados e membros do conselho, avaliando 15 gestores de uma organização específica. Tal questionário era composto por um *checklist* de adjetivos, no qual uma lista de 60 adjetivos foi apresentada para um grupo de pessoas (superiores, pares e subordinados) que deviam escolher, de forma anônima, aqueles que representavam melhor o indivíduo a ser analisado.

A partir dos resultados obtidos, procurou-se um padrão, uma espécie de retrato, que mostrasse em qual perfil a pessoa, no caso o gestor analisado, se encaixava melhor. Em sua pesquisa, a autora utilizou também, entre outras ferramentas, o teste psicológico e entrevistas em profundidade.

A seguir, são apresentadas as principais características de cada um desses três tipos de líderes estabelecidos por Pitcher em seu estudo:

O Artista

Segundo a autora, o Artista é o "gênio administrativo". Ele é criativo, intuitivo, divertido, inspirador, estimulante, e emocionalmente instável. È, ainda, um visionário, podendo ser mal-humorado e às vezes solitário. Seu comportamento é imprevisível, empreendedor, corajoso, ousado, estimulante.

> Imprevisível, por que o plano está dentro de suas cabeças, apenas – não no papel. Uma oportunidade surge para completar uma parte do projeto e eles aproveitam: Carpe diem! Eles são empreendedores. Fora desse mundo isso pode parecer, na melhor das hipóteses, oportunismo, na pior, loucura, mas em ambos os casos, imprevisível. Eles também parecerão corajosos e ousados porque são muito aptos a desafiar o senso comum (PITCHER, 1995, p.17).

No que diz respeito aos processos mentais, pode-se dizer que o artista é: criativo, visionário, intuitivo, cabeça aberta. Sua visão em longo prazo pode ser vista como intuição. Na maioria das vezes eles não fazem a menor ideia de onde está indo, mas pode-se dizer que os "líderes visionários inspiram mais através de metáforas, do que com descrições detalhadas do futuro" (PITCHER, 1995, p.18).

O seu temperamento é descontraído, caloroso, generoso, divertido, sentimental e volátil. Os Artistas podem ser extremamente atarefados, mas nunca a ponto de ignorar as pessoas. Eles são voltados às pessoas, não por estarem preocupados em motivá-las, mas porque realmente levam em conta seus sentimentos, medos, necessidades e preocupações.

Eles procuram criar um ambiente onde o trabalho é alegre e as pessoas tem um mesmo objetivo. Ou seja, o propósito é fazer com que as pessoas se sintam importantes. Além disso, sua tranquilidade e generosidade não permitem que um funcionário seja demitido por ter cometido um erro. Eles passam confiança aos funcionários da empresa e dão oportunidades a eles.

A partir dos testes realizados, a autora encontrou neste perfil de líder o entusiasmo, sendo o estado de espírito predominante como pode ser observado a seguir.

> Ego saudável. Altamente artístico criativo. Às vezes tem dificuldade em separar realidade e fantasia. Usa a fantasia para superar a ansiedade. Excepcionalmente sensível, um homem não tradicional. Bastante isolado, mas com energia o suficiente

> para interagir socialmente. Bastante histérico. Excepcionalmente criativo e caprichoso. Semelhante a Picasso. Totalmente não tradicional (PITCHER, 1995, p.27).

A figura 1 destaca as características desse estilo de líder, conforme proposto por Pitcher.

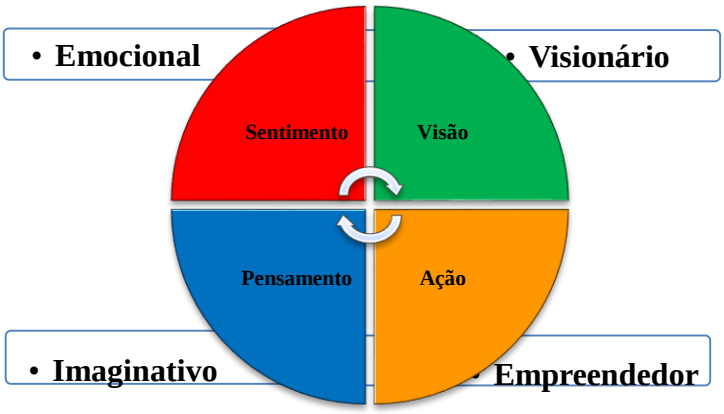


Figura 1: O líder artista
Fonte: Pitcher, 1995, p.29

Finalizando as suas considerações a respeito deste perfil, Pitcher (1995) infere que os artistas são sentimentais, e às vezes mau-humorados, voláteis e engraçados. Eles são inconformistas e frustados pelas normas com N maiúsculo.

Essas características, recursos das suas funções psicológicas básicas, significam que, fora do seu mundo, eles se mostram criativos, intuitivos e visionários. Seu comportamento é ousado, aventureiro e empreendedor, e consequentemente, para alguns, estimulante. Além disso, eles são inspiradores, afirma a autora.

O Artesão

Para a autora, os Artesãos apresentam as seguintes características: São dedicados, confiáveis, honestos, estáveis, realistas e sensatos. Essas qualidades, na maioria das vezes, são vistas de forma pejorativa, em parte porque a modernidade não pode suportar a autoridade, a disciplina e a tradição – virtudes dos Artesãos.

Adicionalmente ela verifica que o Artesão normalmente é calmo, exceto quando inflamado pela injustiça ou estupidez. Outras características associadas a esse perfil são: estável, sólido, razoável, sábio e prudente, mede suas palavras, ilustra seus princípios com histórias reais da sua vida, escuta e pondera.

O comportamento do Artesão é previsível, polido e pontual. Ele é dedicado, prestativo e trabalhador. Eles trabalham duro; por longas e longas horas, se for necessário. Não são

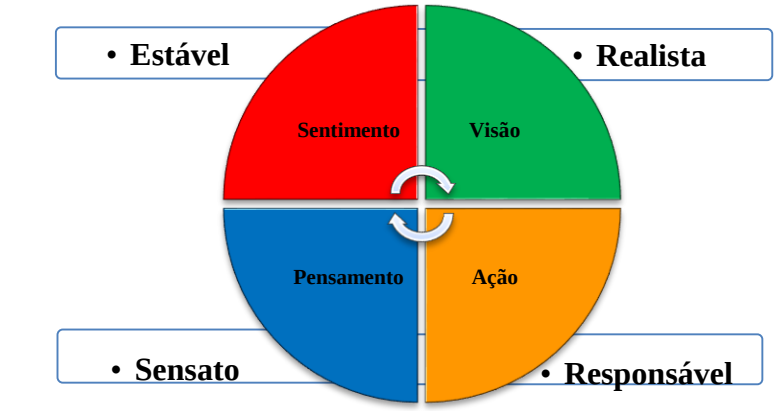
pessoas surpreendentes, se eles dizem que estarão na empresa em tal horário, lá estará ele, como combinado.

São leais, fazem o que for necessário para o bem da instituição, mas seguem suas próprias decisões e julgamentos, não regras. Não têm pessoas que trabalham pra eles, mas sim, com eles. Eles esperam erros, então, quando isso acontece eles são firmes, mas humanos: "Não é assim que deve ser feito, tente de novo".

No que concerne aos processos mentais, conforme Pitcher (1995), o Artesão apresenta o perfil instruído, pensativo, realista, sensível, sábio, cabeça-aberta, convencional e conservador. Eles são tradicionais, por isso é comum que trabalham na instituição a vida inteira. São realistas e sensíveis, características necessárias para terem um bom julgamento.

Juntando tudo isso com a inteligência, pode-se dizer que são pessoas sábias; afinal possuem o conhecimento e a experiência. Possuem uma visão a médio prazo e acreditam na estabilidade. Apesar de serem convencionais e conservadores, também possuem a mente-aberta. Quando são persuadidos, eles ouvem, mas em questões que envolvem princípios ou moralidade, podem ser extremamente teimosos.

A figura 2 destaca as características desse estilo de líder, conforme proposto por Pitcher



.

Figura 2: O líder artesão
Fonte: Pitcher, 1995, p.41-43

Os Artesãos possuem um temperamento constante, honesto, responsável, amável, estável, equilibrado, seguro e controlador. Na maior parte do tempo, são amáveis, estáveis e calmos, mas os Artesãos podem ser duros e intransigentes, se se sentirem ameaçados. Extremamente honestos e dignos de confiança. Nesta perspectiva, Pitcher (1995) afirma que eles não são inspiradores, mas passam confiança para as pessoas.

Alguns acreditam que o Artesão não tem vida íntima, por serem um pouco monótonos e introspectivos. Contudo, segundo a autora, isso não é verdade. Eles apenas deixam a vida

acontecer. São gentis, gostam das pessoas, mas também podem demití-las, se forem preguiçosas e insubordinadas, mesmo não gostando de fazer isso.

Para o Artesão, as pessoas não representam custos; elas representam as capacidades futuras da organização. Eles se conhecem bem, conhecem seus limites e sua força. Eles gostam dos Artistas e acham que toda organização precisa deles (PITCHER, 1995, p.41-43).

O Tecnocrata

Já o Tecnocrata, segundo a autora, é racional, rígido, intransigente, intenso, determinado, teimoso, meticuloso, e por muitas vezes brilhante. Um tecnocrata é alguém que enfatiza as concepções técnicas do problema em detrimento das consequências sociais e humanas.

O seu comportamento é *metódico, enfadonho, intransigente, difícil, determinado, enérgico* e *trabalhador*. Seu método é na verdade uma tentativa desesperada de se assegurar contra qualquer erro. São teimosos e egocêntricos e não costumam aceitar opiniões diferentes das que possuem.

O Tecnocrata trabalha duro, assim como o Artesão, mas não porque ele é apaixonado pelo seu trabalho, mas sim porque "trabalhar duro é uma regra. As pessoas devem trabalhar muito. O valor das pessoas é medido pela quantidade de horas que elas trabalham e pelas poucas férias que tiram." (PITCHER 1995, p. 49-50).

Em relação aos processos mentais, a autora diz que o Tecnocrata é *meticuloso, detalhista, analítico, perspicaz* e *brilhante.* "As três primeiras características são inseparáveis. (...) Ele não sonha alto; a análise deve suceder a criação." (PITCHER 1995, p. 49-50). A palavra *brilhante* carrega o significado de algo reluzente, cintilante, como um diamante. Diamantes são resistentes e frios, são usados para quebrar duras rochas, por isso recebem essa conotação de rigor e precisão.

Seu temperamento é sempre sério, distante, rígido, intenso, intolerante, racional. "O Tecnocrata é frio. A temperatura da sala cai 3 graus quando ele entra. Todos ficam quietos e geralmente param de sorrir." (PITCHER 1995, p. 49-50). Tem uma postura mais rígida e também são distantes, como se houvessem muros em tornos de suas emoções e, por conseguinte, as pessoas não conseguem se aproximar.

Está sempre na defensiva contra críticas e costuma colocar a culpa nos outros, como se fosse impossível que ele mesmo cometa um erro. Costuma reprimir ou negar suas emoções

– raiva, alegria, tristeza. Se intimidados, podem acabar explodindo, mas a maior parte do tempo ele é o retrato da serenidade, parecendo imperturbável.

A autora ainda destaca: “Como subordinados, eles parecem ser agradáveis, submissos e mesmo servis. Uma vez no poder, eles não permitirão oposição e vão evidenciar uma insistência irracional a submeter os outros ao seu jeito de fazer as coisas” (PITCHER 1995, p.56).

Essa postura está intimamente ligado ao medo que eles têm de falhar. A autora acredita que na maior parte do tempo, “os Tecnocratas realmente acreditam que estão beneficiando a todos. Eles pensam que sua inteligência superior garante a eles um bom julgamento” (PITCHER 1995, p.56).

Nesse sentido em uma alusão a Administração Científica, a autora realiza um paralelo deste perfil com o de Taylor, que sendo o pai da Administração Científica e um famoso compulsivo, falava sobre “os trabalhadores”. Ele queria “ajudá-los” fracionando suas tarefas nos mínimos detalhes, de modo que conflitos, dúvidas, confusão e desordem estariam todas eliminadas.

Os trabalhadores ganhariam muito dinheiro, os empregadores conseguiriam muito lucro, e todos ficariam felizes – uma utopia industrial. Os fatos falavam por si.

O sistema era perfeito – com um pequeno detalhe de que os trabalhadores o odiavam e não queriam se submeter, mesmo pro seu próprio bem. “E o curioso era: esse cara, o Taylor, que queria desesperadamente ter paz e calma, mas só conseguiu criar ao seu redor conflito...” assegura a autora (PITCHER 1995, p.57).

Ainda Pitcher (1995) observa que com suas emoções seguramente controladas, exceto por raras explosões, e com grandes planos intelectuais para impor, os Tecnocratas passam por frios, rígidos e brilhantes.

“Os outros não confiam neles porque por debaixo de seus protestos de gentileza, por debaixo de suas declarações de importância do trabalho em equipe, se esconde uma hostilidade descompromissada e uma auto-confiança que assusta a todos” (PITCHER 1995, p.60). Percebe-se, nesta citação, que a autora entende que os líderes com perfis tecnocratas deixam a desejar no que se refere ao quesito confiança, uma vez que esta não pode ser percebida com firmeza por parte de seus liderados.

Por outro lado, esse tipo de líder busca enfatizar a valorização do trabalho em equipe, cobrando dos seus subordinados uma lacuna que não é adequadamente preenchida por eles, frisando um discurso que não condiz com a sua prática cotidiana no ambiente organizacional

no qual está inserido, o que pode acarretar em um ambiente de hostilidade a longo prazo, caso essas distorções não sejam corrigidas em tempo hábil.

Os Tecnocratas temem o desconhecido e o incontrolável, por isso usam a lógica, a pesquisa e a análise racional na tentativa de controlar o futuro incerto. “Sob tensão, eles projetam suas emoções esquecidas sobre os outros, chamando-os emocionais e impulsivos” (PITCHER 1995, p.60). São inflexíveis em mudar sua visão e como a mudança é profundamente ameaçadora para eles, se tornam, então, conservadores.

A figura 3 destaca as características desse estilo de líder, conforme proposto por Pitcher.

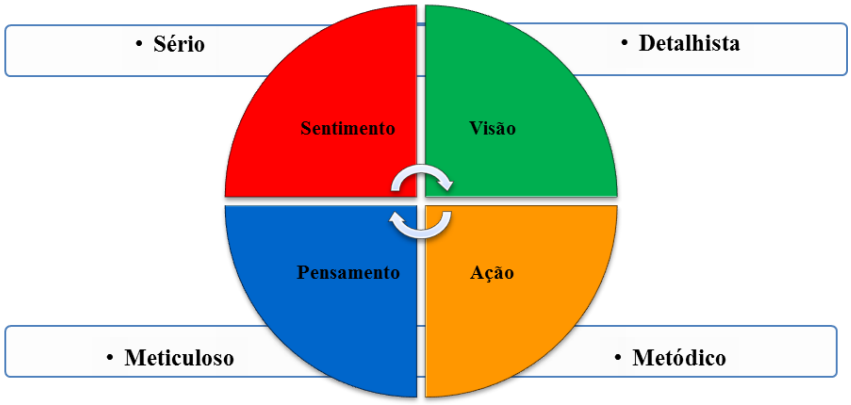


Figura 3: O líder tecnocrata
Fonte: Pitcher, 1995, p.60

Embora cada perfil de líder esteja representado, na figura por um círculo isoladamente, a autora deixa claro que esses círculos estão relacionados uns com os outros, não estão isolados como representados anteriormente. O comportamentro do Tecnocrata pode ser visto, na percepção da autora, como uma espécie de termômetro organizacional.

Neste sentido, a autora descreve cada “temperatura” referindo-se a cada tipo desse perfil de líder. Por exemplo, segundo a autora no extremo leste, onde o “termômetro” marca as mais altas temperaturas – em torno de 30° C[1] – e o clima é estimulante. Este é identificado como o território dos Artistas.

[1] No original, a temperatura está indicada em fahrenheit. Foi aqui transformada para a escala Celsius, por ser esta a mais utilizada no Brasil.

Já quando se move para a direção Sul, chega-se ao território dos Artesãos, onde a temperatura fica mais amena, em torno de 25ºC. Deslocando-se para Oeste encontra-se os Artesãos, com inclinações mais artísticas.

No coração do perfil dos Artesãos, encontra-se uma temperatura extermamente agradável, 20°C. Todos trabalham num ritmo relativamente calmo. Voltando-se para o norte de novo pode-se, nos termos da autora "sentir-se um calafrio". O local de trabalho é tedioso, ninguém está entusiasmado. Considera-se esse um ambiente sério e, quanto mais ao norte vai-se alcançando, mais frio, rígido, intransigente o clima vai ficando.

Assim, Pitcher descreve o território dos Tecnocratas. Caminhando em direção ao leste, regressando ao ponto de origem, sente-se novamente o calor. Aí estão os Tecnocratas que mais se aproximam dos Artistas. O calor dos Artistas é temperado pelas suas afinidades com os Artesãos. Todas as pessoas que estão no norte são radicalmente não-Artesãos.

Elas não parecem ser honestas, confiáveis, amigáveis ou generosas. São "quentes" por serem intensos. São impacientes e podem ter explosões. As pessoas que estão no oeste são radicalmente não-Artistas, ou seja, não são intuitivos, inspiradores, engraçados – ao contrário; são controladores, conservadores, metódicos.

Além disso, é descrito no estudo da autora o tipo de relacionamento entre os três perfis de Líderes: Artistas, Artesãos e Tecnocratas. As reações dos Artistas e dos Tecnocratas, um em relação ao outro, são assimétricas. O Tecnocrata despereza o Artista. O Artista tolera, e até aprecia, o Tecnocrata.Sendo assim:

> Quando os Artistas olham para os Tecnocratas, eles não os odeiam. Eles os vêem brilhantes, metódicos. Vêem suas qualidades e virtudes. Eles encontram alguma rigidez nos Tecnocratas, mas são tolerantes com isso. Os Tecnocratas procuram estar perto de pessoas que têm coragem de falar quando eles estão indo pra fora dos trilhos. Essa é um dos muitos motivos de valorizarem tanto o Artesão, porque o Artesão é direto, franco (PITCHER 1995, p. 67).

Pode-se perceber nesta passagem que os Artistas, quando se deparam com os Tecnocratas no ambiente de trabalho, tendem a ponderar as diferenças que cada um têm no ambiente organizacional. Além disso, quando se leva em comparação o Artesão, o mesmo é visto com maior receptividade por parte dos Tecnocratas, justamente pelas características de franqueza e objetividade, que lhes são peculiares.

Por outro lado, quando os Tecnocratas olham os Artistas, eles enxergam apenas defeitos. Eles acreditam que os Artistas não sabem gerenciar. Ao contrário, os Artesãos respeitam os Artistas, mesmo achando que às vezes eles vão longe demais e com muita rapidez. Eles acham que os Artistas são indispensáveis. Os Artesãos normalmente têm a cabeça aberta, a não ser quando se trata de Tecnocratas. Para eles, os Tecnocratas, suas teorias e máximas são totalmente irreais.

Conforme a autora, embora artesãos representem a grande maioria da população, enquanto artistas e tecnocratas são minorias, estimativas sugerem que, em empresas de grande porte, quanto mais alto o nível hierárquico, mais provável seja de que artesãos estejam sub-representados e de que artistas e tecnocratas estejam super-representados.

Já a predominância dos Tecnocratas é comum no setor público, por possibilitar um alcance de prestígio e poder. Para Pitcher (1995), os Artistas e Artesãos podem ser encontrados em pequenas empresas, justificado pela imaginação e criatividade, enquanto os Tecnocratas pecam por se focarem na aplicação das "receitas de bolos", isto é, sem as receitas prescritivas acabam inibidos de exercerem a sua função.

Para Pitcher (1995), é fundamental que haja diversidade na equipe gerencial: pessoas que saibam inspirar lealdade e participação, sonhadores e pessoas com dom para detalhes. O grande truque é mantê-las trabalhando em conjunto e na mesma direção, evitando os tecnocratas em posições de autoridade, pois eles representam uma grande barreira para o trabalho em equipe.

O quadro a seguir apresenta adjetivos, com cada coluna representando as características predominantes em cada perfil de líder, de acordo com os levantamentos da autora, a saber: O Artista, O Artesão e o Tecnocrata.

Quadro1: Características predominantes em cada perfil de líder

Artista	**Artesão**	**Tecnocrata**
Imprevisível	Equilibrado	Racional
Engraçado	Amigável	Difícil
Criativo	Honesto	Intransigente
Ousado	Sensível	Rígido
Intuitivo	Responsável	Intenso
Estimulante	Confiável	Detalhista
Afetivo	Realista	Determinado
Visionário	Estável	Enfadonho
Empreendedor	Razoável	Teimoso
Inspirador	Previsível	Lógico

Fonte: Pitcher (1995, p.3)

Dessa forma, Pitcher (1995) afirma que, na realidade empresarial, as pessoas possuem características mistas, ou seja, de um e de outro perfil, sendo raramente identificadas por um único tipo ideal. Os líderes, contudo, possuem tendências centrais em um desses perfis de líderes citados pela autora.

Partindo de uma perspectiva geral, o conteúdo literário abordado na presente pesquisa, revela que, embora os estilos de liderança tenham evoluído ao longo do tempo, ainda predomina no Brasil o estilo autocrático, características culturais brasileiras como o nepotismo no provimento de cargos e no mercado de trabalho em geral. O que se afirma nas

considerações de Arruda (2006 *apud* Motta e Caldas, 1997, p. 30): “As empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autoritários”.

Assim, apreciando a contribuição dos vários autores mencionados nas teorias aqui discutidas, percebe-se que, de forma geral, a liderança é entendida como um processo de influenciar os membros da equipe a fim de alcançar os objetivos da organização como um todo.

Isso quer dizer que um líder deve sempre ter a capacidade crítica, mostrar resiliência quanto às mudanças do ambiente e sempre saber ponderar a cada desafio encontrado em sua liderança, assegurando aos seus seguidores a confiança e lealdade nos objetivos delegados pela organização, tendo o estilo participativo como um começo de exercer uma liderança mais eficiente.

Deve-se, sempre que necessário, recorrer aos outros estilos julgados como eficazes naquela determinada situação problema. Pois, como não se pode contar com a padronização dos comportamentos humanos, deve-se buscar compreender de que forma cada estilo de liderança influencia no interior de cada indivíduo e suas respectivas consequências para os resultados da organização.

O próximo capítulo destaca a metodologia seguida na pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados.

3 METODOLOGIA

Seguem as principais características da pesquisa que foi realizada para a elaboração do presente trabalho, ordenadas em seções que tratam de sua classificação e que esclarecem os procedimentos metodológicos adotados.

3.1 Tipo de pesquisa

Conforme a divisão proposta por Vergara (2005), a pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

Quanto aos fins, é explicativa, uma vez que avalia de forma analítica uma situação-problema, envolvendo uma avaliação aprofundada de informações acerca dos estilos de liderança na organização X, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno e detalhando as características de determinada situação com o objetivo de compreendê-la melhor. É também aplicada, pois trata de uma realidade concreta, encontrada na empresa investigada.

No que se refere aos meios, é de caráter bibliográfico, uma vez que o referencial teórico está baseado em publicações, como livros, revistas científicas, materiais acadêmicos e redes de computadores. É também caracterizada como uma pesquisa de campo, já que é efetivada no próprio estabelecimento onde se encontra o elemento estudado, envolvendo métodos de levantamentos de informações como entrevistas ou observações. É ainda, um estudo de caso, pois analisa uma situação peculiar, restringindo-se a uma organização apenas, não assegurando, portanto, uma generalização para as demais organizações.

3.2 Método de abordagem:

De acordo com Andrade (2001), os métodos de abordagem possuem caráter mais geral, sendo responsáveis pelo raciocínio utilizado no desenvolvimento da pesquisa, ou seja, "[...] procedimentos gerais, que norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de uma pesquisa científica" (ANDRADE, 2001, P.130-131). Dentre os métodos de abordagem destacam-se os métodos: o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético.

Nesta perspectiva, o método de abordagem adotado foi, predominantemente, o dedutivo, no qual o pensamento percorre um caminho partindo de fatos gerais para fatos particulares. Isto é, envolve conclusões sobre fenômenos a partir das teorias conhecidas e das premissas adotadas. Foram, entretanto, analisados os estilos de liderança predominante na empresa X

adotados pelos líderes e os estilos de liderança percebidos pelos liderados, destacando algumas etapas para a utilização do método indutivo.

3.3 Orientação

A pesquisa adotou orientação Quali-Quanti, a qual, segundo Patton (1987) permite estudar as questões em profundidade e em detalhe e as categorias de análises não são pré-determinadas. Na pesquisa aqui apresentada, foi privilegiada a percepção dos sujeitos investigados, sua subjetividade, o que caracteriza tipicamente a abordagem qualitativa.

3.4 Coleta de dados

O levantamento dos dados foi realizado inicialmente por meio de pesquisa bibliográfica, com consultas a livros e artigos científicos. Na etapa da pesquisa de campo, foram aplicados questionários nos gestores e colaboradores que exerciam a função de liderança nas suas respectivas áreas de lotação na organização estudada. Os questionários aplicados foram adaptados das proposições de Ferreira *et al* (2015), sendo 15 destinados aos funcionários e 3 aos líderes da empresa X, no ano de 2016.

Também foi realizada uma entrevista com o principal gestor da empresa estudada para o levantamento de informações sobre a história da organização, sua configuração atual e planos para o futuro, subsidiando, assim, a construção do capítulo dedicado à apresentação do caso em estudo.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Conforme já destacado, foi procedido um tratamento qualitativo, buscando compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. O método básico foi a análise de conteúdo, correlacionando o que foi levantado no campo com a base teórica do referencial.

Houve também um tratamento quantitativo dos dados, sendo realizadas análises das estatísticas descritivas no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.4 Limitações do método

Vale lembrar que não é possível ser objetivo na metodologia qualitativa, pois a subjetividade do pesquisador está atrelada à investigação. Ainda que se busque não

comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos, manifesta-se, naturalmente a subjetividade do pesquisador nesse tipo de abordagem.

Conforme já definido na seção que tratou da delimitação, o estudo não possibilita generalizações para outras organizações, pois abrangeu uma única empresa, com suas peculiaridades próprias.

Outra restrição é que as questões de impactos psicológicos que podem decorrer de cada alternativa que poderia ser adotada pelos líderes da organização não foram consideradas, o que se justifica pelas limitações do próprio pesquisador, graduando do curso de Administração sem uma especialização na área de Psicologia.

4. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Neste capítulo é apresentado um breve histórico da organização estudada, bem como os aspectos referentes à estrutura organizacional da mesma, a saber: caracterização da empresa, histórico, missão, visão, valores, estratégia competitiva e por fim a estrutura organizacional.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa “X” é uma prestadora de serviços enquadrada no segmento educacional e exerce as atividades de ensino de línguas estrangeiras (Inglês e Espanhol) com Unidade Franqueada da organização “Y”. Localiza-se na região de Juiz de Fora, Minas Gerais. Seu histórico está resumido a seguir.

4.2 Histórico

Conforme dados disponibilizados no website da organização “Y”, nota-se que a mesma surgiu em 1973, em Porto Alegre , Rio Grande do Sul. Está inserida no setor da educação, mais especificamente, especializada no ensino de línguas estrangeiras (Inglês e Espanhol), atendendo desde as demandas do público infantil até as do público adulto.

Ao receber uma aceitabilidade significativa por parte de seu público-alvo, decidiu-se por inaugurar outras unidades em torno do estado do Rio Grande do Sul e também no interior do estado de São Paulo.

A partir da década de 1980, a organização “Y”, alcançou um crescimento satisfatório em seu mercado, decidindo-se por adotar a implantação do sistema de *franchising.* Em 1998, foi inaugurada a Administração Nacional da empresa “Y”, no bairro do Paraíso, em São Paulo.

Atualmente, segundo dados disponibilizados pela empresa, possui 605 unidades abrangendo todo o território nacional. Além disso, encontra-se com um quantitativo de 500 mil alunos.

No que diz respeito às principais tecnologias e equipamentos utilizados pela organização estudada, percebe-se que ela utiliza plataformas online as quais, segundo afirmações da gerência, permitem aos alunos uma interação de forma mais dinâmica e interativa com as ferramentas de aprendizagem.

A seguir é apresentado um breve histórico da franqueada na região de Juiz de Fora, Minas Gerais.

4.2.1 Breve histórico da franqueada na região de Juiz de Fora – MG

O empreendimento da empresa "X" surgiu na cidade de Juiz de Fora no ano de 2000. A ideia surgiu por meio de um trabalho que a atual gestora desenvolvia à época em uma das unidades da empresa "Y" na cidade do Rio de Janeiro.

Por se identificar com os valores da empresa, a fundadora da franqueada decidiu então, juntamente com o seu esposo, abrir uma filial na cidade mineira. De acordo com o depoimento prestado pela fundadora em entrevista concedida, a decisão foi tomada com muito entusiasmo e também uma tarefa desafiadora para ambos, uma vez que não conheciam muito a cidade. Outra informação dada pela fundadora foi que soube, na ocasião, que três cursos de inglês haviam fracassado nessa cidade, o que deixara os clientes desta região com uma percepção negativa desse setor. Diante dessa situação, ao invés de desanimar, a fundadora afirma que os gestores tomaram como desafio reconquistar a confiança dos clientes potenciais. Para tanto, destacaram, na campanha publicitária desenvolvida à época, que seria ofertado o melhor curso de idiomas da cidade, o que ela acredita que, de fato, ocorreu.

Ainda de acordo com o depoimento da fundadora, a empresa conseguiu firmar-se e, como causa principal do sucesso alcançado o investimento em uma infraestrutura mais adequada do as que já haviam surgido na cidade pelos seus concorrentes que não tiveram sucesso neste sentido. Além disso, a empresa "X" foi pioneira também na aplicação de modernas tecnologias da educação, obtendo assim, uma maior credibilidade e aceitação perante o seu público.

4.3 Missão

A missão da empresa "X" é definida como "garantir a melhor gestão de rede através de uma equipe feliz e comprometida com o relacionamento verdadeiro com franqueados, alunos e sociedade" (EMPRESA "X", 2016).

É interessante observar que, quando a gerente e os funcionários entrevistados foram questionados a respeito da "missão" da organização, verificou-se que todos demonstraram conhecer e foram capazes de expressar a missão da empresa com clareza. Isto leva a evidências positivas de que a organização preocupa-se em manter uma imagem de transparência para os seus públicos de interesse e que tem se esforçado em propagar a missão.

4.4 Visão

Assim está definida a visão da empresa: "Transformar sonhos de alunos, empreendedores e colaboradores em orgulho e sucesso." (EMPRESA "X", 2016).

Quando a gerência e a sua equipe foram questionadas sobre a "visão", verificou-se o mesmo já destacado em relação à missão: todos afirmaram estar conscientes e seguros quanto à visão adotada. Pode-se atribuir esta segurança às reuniões mensais que a gerência realiza com seus funcionários, nas quais, dentre outros assuntos, busca reforçar a percepção e conscientização das definições estratégicas, visando, conforme depoimento da fundadora, garantir um engajamento mais profícuo entre a equipe.

4.5 Valores

São os seguintes os valores que a empresa divulga em seus documentos:

> *"Ética:* Agimos com clareza, confiança e buscando resultados de alto desempenho por meio de relações profissionais sadias e produtivas.
>
> *Respeito:* Respeitamos as diferenças individuais acolhemos a diversidade. Agimos de acordo com o que falamos em prol do bem comum.
>
> *Inovação:* Queremos ser referência no mercado que atuamos. Criamos um ambiente que estimula a criatividade. Somos inovadores, empreendedores e permanentemente buscamos conhecimento para aplicar e perpetuar nosso negócio.
>
> *Responsabilidade Empresarial e Social:* Expressamos nosso apoio aos direitos humanos fundamentais, somos socialmente responsáveis e atuamos com responsabilidade empresarial na busca de nossos resultados.
>
> *Alegria:* Trabalhamos com alegria e construímos ambiente de felicidade. Temos satisfação e entusiasmo com que o que fazemos.
>
> *Confiança e credibilidade:* Pautamos nossas relações na confiança e na credibilidade." (EMPRESA "X", 2016).

Indagada a respeito do quanto tais valores têm sido praticados na empresa, a fundadora afirmou que "alegria", "ética", "confiança e credibilidade" são os que ela mais preza. Justificou a ênfase nesses valores pela crença que mantém de que um ambiente agradável com pessoas alegres contribui para a transmissão da confiança e, consequentemente, gera mais credibilidade para os seus clientes, além de assegurar um ambiente de trabalho mais produtivo.

4.6 Estratégia competitiva

Quando a direção foi questionada a respeito de que estratégia competitiva a empresa adota para se manter no mercado, a fundadora informou que o diferencial que a Empresa "X" possui é a metodologia de ensino utilizada. A empresa afirma que todos os seus concorrentes alegam trabalhar com a conversação e o método comunicativo, mas que somente ela o faz de

fato, com apoio da tecnologia disponibilizada pela franqueadora. Ela afirmou, na entrevista concedida, que o método comunicativo é um bem diferente do que os seus concorrentes compreendem e vendem para os clientes. Já o método comunicativo adotado pela empresa seria a disponibilização da aprendizagem do idioma através do próprio idioma, por meio de situações cotidianas e de uma forma de aprendizagem natural como foi a aprendizagem da língua portuguesa.

A fundadora e principal gestora afirmou, ainda, que discorda dos concorrentes quando propagam a mensagem de que vão oferecer um foco maior na conversação para os seus públicos, quando, na verdade, aplicam na prática o método da repetição, tradução e assimilação. Esse não seria, na sua concepção um método adequado para o ensino de uma língua estrangeira e é por não incorrer nesse mesmo equívoco que ela entende que a empresa que dirige alcança sucesso. Destacou ainda algumas ferramentas utilizadas, como os fóruns *online* e aplicativos que oferecem aos alunos um ambiente de aprendizagem e entretenimentos, como jogos e utilização de livros com o uso do "QR CODE" (que é um tipo de tecnologia que trabalha com a realidade aumentada), possibilitando dessa forma aos alunos a realização de atividades em casa ou em qualquer outro ambiente que desejarem.

A próxima seção apresenta a estrutura organizacional da empresa estudada.

4.7 Estrutura organizacional

São aqui apresentados os organogramas da empresa franqueada e da franqueadora, visando estabelecer um melhor entendimento das estruturas adotadas.

4.7.1 Organograma

O organograma a seguir destacado foi elaborado com base na pesquisa de campo, pois a empresa X não possuía esse documento.

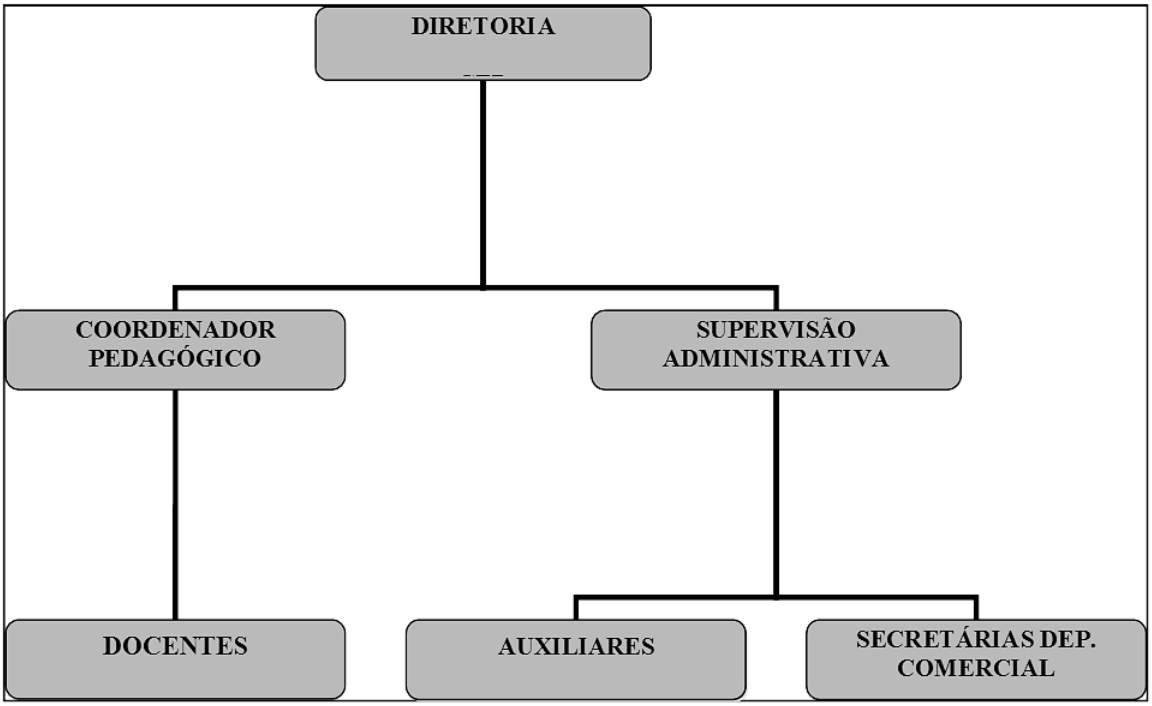


Figura 4 - Organograma da empresa Y Unidade "X" Juiz de Fora- MG
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como se percebe, trata-se de uma estrutura simples, com poucos cargos gerenciais, compatível com as necessidades de uma empresa de pequeno porte.

Na próxima seção, está apresentada a estrutura atual da franqueadora, aqui denominada de empresa "Y", apresentando número de unidades, funcionários, alunos e prêmios recebidos no Brasil pela Associação Brasileira de Franchising- ABF.

4.7.2 Estrutura atual da empresa Y

A empresa "Y" é uma organização de grande porte enquadrada no segmento da educação. O seu principal foco é proporcionar a aprendizagem do ensino de línguas estrangeiras no Brasil, como a prestação de serviço de ensino nas línguas inglesa e espanhola.

Conforme dados disponibilizados em seu *website*, verifica-se que a mesma já possui uma experiência de mercado na categoria de ensino de línguas estrangeiras há mais de 40 anos.

No que diz respeito ao quantitativo de filiais, a empresa possui, segundo informações divulgadas no *site*, 605 escoladas distribuídas em todo território nacional, possuindo um total de 500 mil alunos.

Já em relação à metodologia adotada, segundo as informações prestadas pelo *website*, verifica-se que é utilizada uma metodologia que afirma induzir os alunos a desenvolverem as quatro habilidades de aprendizado da língua simultaneamente (falar, compreender, ler e escrever). Esse processo, segundo afirma a empresa, permite aos alunos uma aprendizagem espontânea e completa.

Estas informações vão ao encontro de um trecho da entrevista concedida por uma gerente responsável pela empresa "X" em que afirma:

> Eu acho que hoje a "EMPRESA Y" se diferencia na metodologia porque se você for analisar os nossos concorrentes todo mundo diz que trabalha com conversação e método comunicativo, mas não é assim, a abordagem comunicativa é uma coisa e o que as outras pessoas vendem não é isso, a abordagem comunicativa que nós trabalhamos são que o aluno aprende o idioma através do próprio idioma, através de situações do dia a dia e de uma forma natural como foi o português (Gerente da empresa X em entrevista concedida ao pesquisador)

Além disso, a empresa "Y" exige como critério de prova final do curso de inglês para o público adulto um exame de proficiência internacional na língua inglês denominado Cambridge English First (FCE), o qual, segundo afirmações da organização, tem uma aceitabilidade por uma parcela considerável de empresas e universidades internacionais.

A próxima seção aborda a estrutura física atual da empresa "X".

4.7.3 Estrutura atual da franqueada

A empresa "X" passou por uma reestruturação no final de 2015, segundo a proprietária, passando de oito para 10 salas de aula. Com isso, pretendeu melhorar a disposição do espaço físico e facilitar o uso das novas tecnologias.

Com essas mudanças, a gestora afirmou que não espera alterar a estrutura física pelo menos pelos próximos dois anos. Deixou clara, porém, a perspectiva de promover eventuais mudanças na estrutura tecnológica, pois entende ser esse um fator essencial para o adequado cumprimento de sua atividade fim, isto é, fornecer o melhor serviço no ensino de língua estrangeira aos seus clientes.

No que diz respeito ao quadro de pessoal, a empresa conta atualmente (junho de 2016) com 15 funcionários, sendo 1 coordenadora pedagógica, 9 professores, 1 supervisora administrativa, 3 secretárias alocadas no departamento comercial e 1 auxiliar de serviços gerais.

Já em relação ao quantitativo de clientes, atualmente a franqueada conta com um número de alunos em torno de 400, sendo 60 % desse público composto por crianças e adolescentes e os 40% restantes formados pelo público adulto.

4.7.4 Relacionamento "EMPRESA X" x "EMPRESA Y"

Quando a gestora responsável pela empresa "X" foi questionada no que diz respeito ao tipo de relacionamento que tem com a franqueadora, com base nas respostas dadas as questões expostas no apêndice 3 deste trabalho, a mesma afirmou que o relacionamento é excelente. Enfatizou ainda que tem um relacionamento muito próximo da franqueadora. Afirmou também que conhece vários outros franqueados, por meio do sindicato de que participa e assegura que a empresa "Y" é a melhor franqueadora que conhece e o que disponibiliza maior suporte para os seus franqueados.

4.7.5 Pontos fortes e fracos "EMPRESA X"

Indagada sobre os pontos fortes e fracos que identifica na empresa, a gestora admite que não consegue alcançar um preço mais atraente em relação à concorrência, devido aos investimentos necessários à manutenção da tecnologia de ensino adotada. Acredita, entretanto, que consegue superar esse problema:

> Eu acho que nós somos muito fortes na qualidade de ensino e pela nossa estrutura, e o nosso ponto fraco é o preço, porque a gente não tem um preço muito competitivo em relação à concorrência, porque o povo apela. (Gestora da empresa "X", 2016).

Nesse depoimento, a gestora revela, portanto, tanto o principal ponto fraco que diagnostica – o preço mais elevado do que o da concorrência, quanto o maior ponto forte – a qualidade diferenciada.

4.7.6 Planos para o futuro "EMPRESA X"

Ao ser indagada quanto aos planos que a empresa tem para o futuro, a gestora afirmou que o principal objetivo seria crescer, avaliando a possibilidade de abrir outra unidade em Juiz de Fora.

É interessante também ressaltar a preocupação que a gestora mostrou perante o cenário de crise que o país está atravessando desde 2015, marcado por instabilidades políticas e econômicas. Na sua percepção, os efeitos da crise devem perdurar até 2018, o que pode prejudicar seus planos de expansão.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO CAMPO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo, realizada na forma descrita no capítulo anterior. A primeira seção traz o que foi levantado nos questionários aplicados em relação ao possível enquadramento das práticas gerenciais adotadas na taxonomia proposta por Likert (1971), apresentada no capítulo dois. Nas seções posteriores, são apresentadas análises com base na teoria de Pitcher (1995), também exposta no segundo capítulo. E, por último, a caracterização dos respondentes.

5.1 Estilos gerenciais, conforme classificação de Likert

Nas questões a seguir reproduzidas, os liderados foram convidados a avaliar o comportamento de seus supervisores marcando, em cada linha, a coluna que melhor retratasse o perfil neles observado. Em seguida, os gestores foram convocados para uma autoavaliação respondendo este mesmo questionário.

A tabulação foi efetuada atribuindo-se 1 ponto a cada marcação realizada na 1ª coluna; 2 pontos para a 2ª coluna e assim sucessivamente. A média calculada permite observar-se com qual estilo gerencial, de acordo com a divisão proposta por Rensis Likert, os gestores (líderes) da empresa estão mais identificados, sendo utilizado o critério proposto por Ferreira *et al* (2015), que consideram a seguinte divisão:

Quadro 2: Critério para determinação de estilo de liderança

FAIXA DA MÉDIA DE PONTUAÇÃO	ESTILO CORRESPONDENTE
1,0 a 1,7	Autocrático explorador
1,71 a 2,5	Autocrático benevolente
2,51 a 3,4	Consultivo
3,41 a 4,0	Participativo

Fonte: elaboração própria, com base nas proposições de Ferreira *et al* (2015)

Conforme já destacado no capítulo que apresenta o referencial teórico, Likert (1971) compreende que liderar é aproveitar da melhor maneira possível à capacidade dos indivíduos na organização, favorecendo a produtividade da mesma. Nessa concepção, o líder deve estimular o trabalho em grupo e o intercâmbio de ideias entre os liderados, enfatizando a busca dos objetivos da organização.

Nesse sentido, o autor adota o estilo participativo como sendo o mais adequado. Estudos por ele conduzidos demonstraram ser esse o tipo de liderança que mais favorece a

motivação e o comprometimento dos liderados, impactando de forma significativa sua produtividade.

A verificação do estilo predominante se dá pela média geral alcançada, a qual encontra-se destacada no final da tabela a seguir. É recomendável, porém, que sejam verificadas as médias alcançadas em cada linha. Dessa forma, pode-se detectar aspectos nos quais um líder mais deixa a desejar, que seriam os correspondentes às linhas de média mais baixa. Quando diversos líderes apresentam médias reduzidas em uma determinada linha, a competência gerencial a ela correspondente precisa ser melhor desenvolvida na empresa.

A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos na organização pesquisada, tendo sido a média calculada com base nos procedimentos de tabulação já expostos.

Tabela 1: Resultado da classificação dos estilos de liderança praticados na percepção dos liderados

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4	MÉDIA
Confiança que seu supervisor deposita nos liderados	Nenhuma	Alguma	Considerável	Forte	3,6
Liberdade que os liderados sentem para falar com o supervisor sobre trabalho	Nenhuma	Pouca	Certa liberdade	Plena liberdade	3,7
Interesse que o supervisor demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena	Raramente	Às vezes	Com certa frequência	Constantemente	3,7
Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos	3,2
Forma como costumam ser estabelecidos os objetivos da equipe	Emissão de ordens	Emissão de ordens após discussão	Por vezes, através da ação do grupo,	Constantemente através da ação do grupo	2,7
Quem costuma ser responsável pelo controle das atividades desenvolvidas na equipe	Apenas o supervisor	Geralmente o supervisor, às vezes junto com a equipe	A maior parte das vezes, supervisor e equipe	Normalmente, o supervisor e a equipe	3,0
Finalidade do uso, pelo supervisor, dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	Policiamento e castigo	Recompensa e castigo	Às vezes, recompensa; algumas auto-orientação	Auto-orientação e solução de problemas	3,9
Direção em que a informação entre seu supervisor e a equipe costuma fluir	Para baixo	Predominan-temente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e para os lados	3,5

-CONTINUA-

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4	MÉDIA
Como seu supervisor costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados	Com suspeita	Normalmente com suspeita	Com cautela	Abertamente	3,5
Precisão da comunicação dada por seu supervisor à equipe	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Precisão limitada	Exata	3,4
Conhecimento pelo supervisor dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito bom	3,2
Maneira e intensidade como se dá a interação entre o supervisor e a equipe	Pouca, com temor e desconfiança	Pouca, com certa condes-cendência	Moderada, razoável confiança	Ampla, com confiança e crédito	3,6
Estímulo que o supervisor costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe	Nenhum	Pouco	Moderado	Considerável	3,6
Mecanismos que o supervisor emprega para motivar os liderados:					
Medo	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	3,6
Ameaças	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	4,0
Castigos	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	4,0
Recompensa	Raramente	Às vezes	Sim, mas sem critérios claros	Sim, com critérios claros	2,7
Participação	Nunca	Com frequência	Às vezes	Constantemente	3,2
MÉDIA GERAL ALCANÇADA					3,4

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos critérios expostos no Quadro 2, verifica-se que a média geral alcançada está na fronteira entre o estilo consultivo e o participativo. Embora esteja dentro dos limites do primeiro, está muito próximo do segundo. Tendo em vista que Likert (1971), conforme já destacado, defende o estilo participativo como o mais eficaz, nota-se que, na empresa pesquisada, os líderes estão bem próximos desse estilo. Há espaço para melhorias nas práticas de liderança, mas o *gap* entre a situação atual e a desejável não é muito elevado.

É interessante destacar aqui os fatores que resultaram em uma frequência de marcação menor, como por exemplo, o fator "forma como costumam ser estabelecidos os objetivos pela equipe", obteve uma média de 2,7 segundo a percepção dos liderados.

Este resultado pode ser atribuído a uma possível emissão de ordens por parte da gerência para os estabelecimentos dos objetivos, o que poderia ter levado há um pouco de

resistência por parte da equipe, pois o ideal deveria ser através da ação do grupo, o que eliminaria as resistências neste sentido.

O segundo item com menor marcação alcançada por parte dos liderados foi o item "recompensa" o qual obteve uma média de 2,7 para uma pontuação máxima de 4 pontos. Isto pode está relacionado fato dos funcionários não perceberem de forma clara estes mecanismos por parte da liderança, pois as estratégias de "recompensas" uma vez que fora adotada por uma determinada organização, deve-se na medida do possível mantê-las para não acarretar na desmotivação dos liderados e comprometer a produtividade da empresa.

Portanto, recomenda-se que a empresa aqui estudada empregue de maneira mais clara esses mecanismos de motivação aos seus liderados para que se possa elucidar de forma mais contundente suas estratégias, fazendo com que os liderados se sintam em sintonia com as percepções da sua liderança colhendo assim resultados mais satisfatórios no ambiente laboral.

Por outro lado, os líderes, fazendo sua autoavaliação conforme já exposto, geraram os resultados apresentados na tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Resultado da classificação dos estilos de liderança praticados na percepção dos líderes

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4	MÉDIA
Confiança que você deposita nos seus liderados	Nenhuma	Alguma	Considerável	Forte	3,6
Liberdade que você concede aos liderados para falar sobre trabalho	Nenhuma	Pouca	Certa liberdade	Plena liberdade	4,0
Interesse que você demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena	Raramente	Às vezes	Com certa frequência	Constantemente	3,6
Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos	3,3
Formas como você costuma estabelecer os objetivos da equipe	Emissão de ordens	Emissão de ordens após discussão	Por vezes, através da ação do grupo,	Constantemente através da ação do grupo	3,6
Quem costuma ser responsável pelo controle das atividades desenvolvidas na equipe	Apenas o supervisor	Geralmente o supervisor, às vezes junto com a equipe	A maior parte das vezes, supervisor e equipe	Normalmente, o supervisor e a equipe	4,0

-CONTINUA-

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4	MÉDIA
Finalidade do uso, por você, dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	Policiamento e castigo	Recompensa e castigo	Às vezes, recompensa; algumas auto-orientação	Auto-orientação e solução de problemas	3,6
Direção em que a informação entre você e a equipe costuma fluir	Para baixo	Predominan-temente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e para os lados	3,3
Como você costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados	Com suspeita	Normalment e com suspeita	Com cautela	Abertamente	3,6
Precisão da comunicação dada por você à equipe	Frequentemente errada	Censurada pelo líder	Precisão limitada	Exata	3,4
Conhecimento por sua parte dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito bom	3,6
Maneira e intensidade como se dá a interação entre você e a equipe	Pouca, com temor e desconfiança	Pouca, com certa condes-cendência	Moderada, razoável confiança	Ampla, com confiança e crédito	4,0
Estímulo que você costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe	Nenhum	Pouco	Moderado	Considerável	4,0
Mecanismos que o supervisor emprega para motivar os liderados:					
Medo	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	3,6
Ameaças	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	4,0
Castigos	Constantemente	Às vezes	Raramente	Nunca	4,0
Recompensa	Raramente	Às vezes	Sim, mas sem critérios claros	Sim, com critérios claros	3,6
Participação	Nunca	Com frequência	Às vezes	Constantemente	3,3
MÉDIA GERAL ALCANÇADA					3,6

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa, os líderes revelaram uma percepção sobre o próprio comportamento de liderança bem próxima da que foi manifesta pelos liderados. O resultado alcançado, ao

contrário do que foi obtido na pesquisa com os liderados, corresponde ao estilo participativo, mas a pontuação está muito próxima.

Comparando-se as médias linha por linha, verifica-se que houve aspectos em que o resultado foi idêntico, outros em que os liderados ofereceram uma avaliação mais baixa e ainda outros em que os líderes se autoavaliaram de forma mais rigorosa do que a opinião dos liderados. A tabela 3 revela a comparação entre as médias obtidas. Na última coluna está indicado o percentual de dispersão considerando-se que 100% seria 3,0, correspondente à diferença entre o grau mínimo, que é 1,0 e o máximo, que seria 4,0.

Tabela 3: Diferenças nas médias obtidas com os líderes e com os liderados

COMPORTAMENTO	MÉDIA LIDERADOS	MÉDIA LÍDERES	DIFERENÇA	% DISPERSÃO
Confiança que depositada nos liderados	3,6	3,6	0,0	0,0
Liberdade concedida aos liderados para falar sobre trabalho	3,7	4,0	0,3	10,0
Interesse que demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena	3,7	3,6	-0,1	-3,3
Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho	3,2	3,3	0,1	3,3
Formas como são estabelecidos os objetivos da equipe	2,7	3,6	0,9	30,0
Quem costuma ser responsável pelo controle das atividades desenvolvidas na equipe	3,0	4,0	1,0	33,3
Finalidade do uso dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	3,9	3,6	-0,3	-10,0
Direção em que a informação entre o líder e a equipe costuma fluir	3,5	3,3	-0,2	-6,7
Como costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados	3,5	3,6	0,1	3,3
Precisão da comunicação dada à equipe	3,4	3,4	0,0	0,0
Conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados	3,2	3,6	0,4	13,3
Maneira e intensidade como se dá a interação entre líder e a equipe	3,6	4,0	0,4	13,3
Estímulo que costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe	3,6	4,0	0,4	13,3
Medo	3,6	3,6	0,0	0,0
Ameaças	4,0	4,0	0,0	0,0
Castigos	4,0	4,0	0,0	0,0
Recompensa	2,7	3,6	0,9	30,0
Participação	3,2	3,3	0,1	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

Como se percebe, em quatro aspectos avaliados a média obtida foi exatamente igual. Em nove outros, porém, os líderes revelaram uma autoavaliação mais favorável do que a apresentada por seus liderados. Já em outros três aspectos, a autoavaliação foi inferior à percepção manifesta pelos liderados.

A responsabilidade pelo controle das atividades desenvolvidas pela equipe alcançou 33,3% de diferença, com os líderes tendo uma percepção muito mais positiva do próprio trabalho do que seus liderados. É interessante destacar a média 4,0 por eles alcançada, que é o máximo possível, indicando que todos se consideram no mais elevado grau de envolvimento da equipe com essa responsabilidade. É possível supor, com base nesse resultado, que os líderes estão tomando algumas iniciativas no sentido de compartilhar o controle que não estão sendo percebidas da mesma forma pelos liderados. Um processo de comunicação interna mais eficaz poderia contribuir para a redução dessa divergência de percepção. Não adianta o líder achar que está compartilhando uma responsabilidade se sua equipe não percebe esse compartilhamento da mesma forma.

A avaliação das formas como são estabelecidos os objetivos da equipe alcançou 30% de diferença entre as percepções dos líderes e dos liderados, com os primeiros manifestando uma observação mais otimista que os segundos (média de 3,6 contra 2,7). Esse fato demonstra que, de acordo com a divisão proposta por Likert (1971), os líderes entendem que o estabelecimento dos objetivos é repassado através da ação do grupo. Em contrapartida, os liderados percebem que os objetivos da equipe são repassados por meio da emissão de ordens após discussão.

A partir dessa discrepância significativa entre a percepção dos líderes e liderados, verifica-se que os líderes poderiam realizar alguma ação para que os liderados alcancem também a percepção dos objetivos por meio da ação grupal, isto é, com o estabelecimento de objetivos de forma equânime.

Sequencialmente, em terceiro lugar em níveis de dispersão com 13,3% de diferença, têm-se os comportamentos percebidos pelos líderes de “conhecimento dos problemas enfrentados pelos liderados”, a “maneira e intensidade como se dá a interação entre líder e a equipe” e ao “estímulo que costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe”, alcançando médias pelos líderes de 3,6; 4,0 e 4,0 nessa ordem, contra 3,2; 3,6 e 3,6 pelos liderados, respectivamente.

Como se pode observar, os dados mostram que os líderes valorizaram tais comportamentos, julgando que dominam os problemas enfrentados pelos liderados e acreditando que se manifesta confiança e crédito entre o supervisor imediato e a equipe.

No que diz respeito aos mecanismos utilizados para favorecer a motivação pela equipe, os itens “recompensa” e “participação” alcançaram 30% de diferença para o primeiro e 3,3% para o segundo, respectivamente. Verificou-se que os líderes demonstraram uma percepção mais elevada daquela percebida pelos seus liderados.

A percepção mais positiva por parte dos líderes aos itens “recompensa” e “participação” pode ser explicada pelo fato dos mesmos acreditarem que por meio desses mecanismos, faz com que os seus liderados se sintam mais importantes dentro da organização.

Por exemplo, o emprego das recompensas pode ser percebido melhor pelos líderes aos liderados que estão diretamente envolvidos na área de vendas, já que estas necessitam de um esforço maior do profissional em captar mais clientes e quando efetivado, recebe uma recompensa pelo resultado alcançado.

Por outro lado, os liderados dessa área podem ter atribuído uma percepção menor em relação aos seus líderes, por acreditarem não ter recebido uma recompensa que atendam suas expectativas.

Já a percepção da participação pode ser atribuída ao fato dos líderes realizarem reuniões mensais na empresa, percebendo assim por parte dos mesmos uma participação dos funcionários. Porém, deve-se levar em conta se estas reuniões estão sendo consideradas por parte dos liderados interessantes, já que os mesmos alcançaram uma diferença de 0,1 abaixo da percepção dos líderes.

Portanto, sugere-se para a gerência a realização de reuniões solicitando um *feedback* aos funcionários, colocando na agenda sugestões de melhorias em relação ao ambiente de trabalho que lhes permitissem uma percepção equalizada com os seus líderes, aumentando desta forma, a motivação da equipe e consequentemente a produtividade da empresa.

O quarto comportamento mais relevante percebido pelos líderes foi o da liberdade concedida aos liderados para falar sobre trabalho com 10% de diferença apurados na tabulação quando comparada com a dos liderados. As médias obtidas nesse aspecto (liberdade concedida) foram de 4,0 para os líderes e 3,7 para os liderados, não sendo muito grande, portanto, a diferença entre os dois grupos. Todavia, a moda das respostas dadas pelos líderes foi na opção que afirmava que concedem “plena liberdade” para os liderados falarem sobre o trabalho que exercem na organização. Já os liderados afirmaram que recebem “certa liberdade” para discutirem sobre o assunto.

Essa diferença deve merecer a atenção dos gestores da organização, pois trata-se de uma característica de liderança considerada de grande importância por diversos autores, incluindo Likert. Essa liberdade deve ser vista na organização de forma natural e necessária

para o alcance dos objetivos corporativos. Na percepção de diversos autores estudados, destacados no capítulo que apresenta o referencial teórico, a liderança adequada é aquela em que o líder abre caminho para os liderados poderem participar dos processos de tomada de decisão organizacional.

Segundo as teorias de liderança estudadas, destacadas no segundo capítulo, pouco efeito tende a surtir um líder ter em mente todas as competências as quais se esperam de cada funcionário, se o mesmo não fornece todas as instruções necessárias para o cumprimento das tarefas destinadas aos seus liderados. Tal situação pode induzir à obtenção de um resultado contraproducente para o líder, o liderado e a organização como um todo.

Por fim, quando os líderes avaliam os comportamentos "como costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados"; "envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho", e nos mecanismos que o líder emprega para motivar os liderados como "recompensa e participação"; todos alcançaram médias superiores em relação aos liderados.

Por exemplo, no fator "recompensa" alcançou 30,0% de diferença, mostrando que os líderes desta organização acreditam que utilizam mecanismos de recompensa e participação para favorecer a motivação dos seus liderados, mas essa não é exatamente a percepção das equipes.

Embora nesta pesquisa os líderes avaliaram de maneira mais positiva estes fatores em relação aos liderados, em termos de comparação por média, verifica-se que os liderados obtiveram uma média que não pode ser considerada baixa (3,2 na escala de 1 a 4) para a variável "envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho" enquanto os líderes apresentaram média de 3,3, sendo, portanto, praticamente coincidentes. A despeito da consonância das percepções dos líderes e dos liderados, não se deve deixar de conceder atenção nesses aspectos, pois há, como se percebe, um espaço para sua melhoria.

Cabe aqui ressaltar, também, os três aspectos em que a autoavaliação apurada pelos líderes foi inferior à percebida pelos liderados, a saber: "finalidade do uso dos controles de custo, produtividade e outros indicadores"; "direção em que a informação entre o líder e a equipe costuma fluir" e o "interesse que demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena".

No primeiro aspecto, os líderes se autoavaliaram de forma bem rigorosa em relação aos liderados alcançando 10% a menos. Esse resultado permite entender que os líderes consideram que o uso do controle de custos e produtividade acontece na empresa, às vezes, por recompensas e algumas por auto orientação. Já os liderados acreditam que este controle é utilizado para a finalidade de auto orientação e solução de problemas.

No segundo aspecto, “direção em que a informação entre o líder e a equipe costuma fluir” os líderes manifestaram que veem como sendo para baixo e para cima, enquanto os liderados enxergam tal aspecto como sendo para baixo, para cima e para os lados. A média apurada neste caso para os líderes foi de 3,3 e 3,5 para os liderados.

Finalmente, o terceiro aspecto aborda a questão do interesse pelos líderes em acatar as ideias propostas pelos liderados e fazerem-na a valer a pena, ou seja, a demonstração por parte dos liderados se estão efetivamente em harmonia com as “novas soluções ou ideias” sugeridas para a melhoria da execução das tarefas na organização.

Esta discrepância é interessante, pois revela que os liderados manifestam uma visão mais otimista do valor que seus líderes conferem às ideias por eles apresentadas do que se verifica na prática. Se os próprios líderes admitem um grau mais reduzido de valorização das contribuições dos liderados, provavelmente é o que fazem no dia a dia da organização. Se essa situação se manifesta por um longo tempo, tende a gerar uma percepção menos positiva nos liderados, o que pode comprometer a credibilidade dos líderes e, em consequência, acarretar em desmotivação dos empregados e consequentemente baixa produtividade.

É interessante também citar os aspectos em que tanto os líderes e liderados chegaram num mesmo resultado, ou seja, obtiveram médias idênticas, que foram os seguintes: “confiança que é depositada nos liderados” e a “precisão da comunicação dada à equipe”. A igualdade de percepção neles manifesta pode ser considerada positiva, principalmente tendo em vista que as médias alcançadas foram de 3,6 no primeiro fator citado e 3,4 no segundo.

Houve também médias em comum entre líderes e liderados no que diz respeito à utilização do medo, ameaças e castigos como mecanismos de motivação. Todos esses não foram observados de forma significativa, alcançando médias de 0 e 0,3, respectivamente, tanto para os líderes quanto para os liderados. A não percepção da utilização desses recursos, típicos de lideranças autoritárias, representa, sem dúvida, um aspecto positivo, pois se fossem utilizados provavelmente gerariam forte desmotivação nos trabalhadores.

Conforme já exposto por Likert (1971), o estilo autoritário coercitivo é caracterizado por ter o controle total das decisões da organização. As comunicações com os grupos são carentes, as imposições dos líderes autocráticos quanto à execução das tarefas são maiores e com frequentes explorações de medidas punitivas. Pelos resultados alcançados, a organização não se enquadra nessa situação, posicionando-se entre os líderes com perfis consultivo e participativo como observado nos dados apresentados na tabela 3.

A próxima seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo, segundo a classificação de Pitcher.

5.2 Estilos de Liderança conforme classificação de Pitcher

Conforme já destacado, foi também levantado, na pesquisa realizada, o estilo de liderança dos gerentes da organização estudada a partir da taxonomia proposta por Patrícia Pitcher (1995), a qual propõe a existência de três diferentes estilos de líder.

A determinação do estilo predominante se dá pelas marcações feitas no chamado "*check-list* de adjetivos" a seguir transcrito. Foi solicitado para os entrevistados escolherem até 10 adjetivos entre os 30 listados que melhor representassem seu superior imediato, conforme pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4: Características dos líderes, na percepção dos liderados

ESTILO ARTISTA		**ESTILO ARTESÃO**		**ESTILO TECNOCRATA**	
CARACTERÍSTICA	Fi	CARACTERÍSTICA	Fi	CARACTERÍSTICA	Fi
Surpreendente	2	Equilibrado	5	Racional	2
Divertido	9	Amigável	11	Frio	0
Criativo	8	Honesto	10	Intransigente	0
Ousado	1	Dedicado	10	Rígido	1
Intuitivo	4	Responsável	9	Competente	7
Estimulante	6	Confiável	9	Detalhista	1
Afetivo	6	Realista	5	Determinado	6
Visionário	3	Estável	1	Metódico	0
Empreendedor	3	Sensato	8	Teimoso	0
Inspirador	2	Previsível	2	Sério	0
TOTAL	**44**	**TOTAL**	**70**	**TOTAL**	**17**

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, nota-se que, na percepção dos liderados, houve a predominância do estilo Artesão, mas com boa presença também do estilo Artista. Já o estilo Tecnocrata não alcançou marcação significativa nas características a ele correspondentes.

Esses resultados corroboram com a classificação proposta por Likert (1971), apresentando evidências de que nesta organização os líderes, conforme a percepção apontada nas respostas dos liderados, não há, portanto, características predominantes de líderes "autocráticos benevolentes" ou "autocráticos exploradores".

Pode-se desta forma, perceber que a organização analisada já carrega consigo uma característica positiva, uma vez que, conforme defendido por Likert e vários outros estudiosos, os funcionários tendem a ter um relacionamento mais proveitoso e produtivo com lideranças não autocráticas.

Os líderes, fazendo sua autoavaliação, conforme critério já exposto geraram os resultados apresentados na tabela 5, a seguir.

Tabela 5: Características dos líderes, na percepção dos próprios gestores

ESTILO ARTISTA		**ESTILO ARTESÃO**		**ESTILO TECNOCRATA**	
CARACTERÍSTICA	Fi	CARACTERÍSTICA	Fi	CARACTERÍSTICA	Fi
Surpreendente	0	Equilibrado	1	Racional	0
Divertido	2	Amigável	3	Frio	0
Criativo	3	Honesto	3	Intransigente	0
Ousado	0	Dedicado	2	Rígido	0
Intuitivo	0	Responsável	2	Competente	2
Estimulante	1	Confiável	2	Detalhista	0
Afetivo	0	Realista	1	Determinado	0
Visionário	0	Estável	0	Metódico	0
Empreendedor	0	Sensato	2	Teimoso	1
Inspirador	0	Previsível	1	Sério	0
TOTAL	**06**	**TOTAL**	**17**	**TOTAL**	**03**

Fonte: Dados da pesquisa

No processo de autoavaliação dos líderes, conforme se verifica a partir das marcações da tabela 5, a percepção que os mesmos tiveram sobre a sua liderança está em conformidade com aquela apresentada na avaliação dos liderados.

Nota-se, portanto, a predominância do estilo Artesão, mas com boa presença também do estilo Artista. Já o estilo Tecnocrata não alcançou marcação significativa nas características a ele correspondentes.

Nesse sentido, Pitcher (1995) destaca que é primordial a diversidade na equipe gerencial, isto é, a presença de pessoas que saibam inspirar lealdade e participação, sonhadores e pessoas com dom para detalhes. Recomenda-se evitar os tecnocratas em posições de autoridade, pois podem representar uma barreira para o trabalho em equipe.

Para Ferreira *et al* (2015), em pequenas empresas, os negócios são geralmente iniciados por artistas e artesãos, uma vez que tecnocratas não têm imaginação suficiente para começar um novo negócio, exceto no campo da consultoria, onde encontram prestígio e podem aplicar as receitas prescritas. Esses mesmos autores ressaltam que, na realidade empresarial, as pessoas possuem características multifacetadas, isto é, de um e de outro perfil, sendo atípica a identificação por meio de um único tipo ideal. Os líderes, contudo, possuem tendências centrais em um desses perfis de comportamento citados pela autora.

Portanto, observa-se, a partir dos dados apurados na organização estudada, como características predominantes a dos estilos Artesão e Artista, o que pode ser justificado pelo porte da empresa e o perfil gerencial de seus fundadores, também já exposto no capítulo quatro.

5.3 Motivação para o trabalho

Para verificar a relação que os funcionários da empresa mantêm com seu trabalho, foi solicitado aos líderes e liderados que se autoavaliassem, isto é, o quanto se sentem motivados para a realização do trabalho, atribuindo-se uma nota entre 0 e 10, onde "0" representava total desmotivação para a execução do trabalho e "10" forte motivação para a realização do mesmo. Os dados podem ser observados na tabela 6 a seguir.

Tabela 6: Motivação para o trabalho

FATOR	MÉDIA LIDERADOS	MÉDIA LÍDERES	DIFERENÇA	% DISPERSÃO
MOTIVAÇÃO	8,2	9,0	0,8	8,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última coluna, está indicado o percentual de dispersão considerando-se que 100% seria 10, correspondente à diferença entre o grau mínimo, que é 0,0 e o máximo, que seria 10,0. Como pode-se observar os líderes obtiveram uma média de 9,0 enquanto os liderados alcançaram uma média de 8,2.

Verifica-se, portanto, que os líderes obtiveram uma percepção mais positiva de sua motivação, embora os liderados também não estejam muito distantes, uma vez que a dispersão observada foi apenas de 8%.

Além disso, nesta questão o percentual de não resposta foi nulo. Portanto, a partir dos dados percebe-se que as pessoas na organização segundo os resultados apresentados na tabela 6, estão motivadas para a realização de suas atividades.

Após a resposta à questão exposta anteriormente, também foi pedido aos entrevistados que respondessem uma série de fatores relacionados à motivação para o trabalho, sendo solicitado para os líderes e liderados que avaliassem como cada um tem se manifestado na empresa, a partir da seguinte escala: 1 = Muito insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Satisfeito 4 = Muito satisfeito.

As médias apuradas para ambos os grupos objetos de pesquisa nesta organização encontram-se distribuídas na tabela 7 apresentada mais adiante.

Na última coluna, está indicado o percentual de dispersão considerando-se que 100% seria 3,0, correspondente à diferença entre o grau mínimo, que é 1,0 e o máximo, que seria 4,0.

Tabela 7: Média entre os líderes e os liderados fatores de motivação e satisfação com o trabalho

FATOR	MÉDIA LIDERADOS	MÉDIA LÍDERES	DIFERENÇA	% DISPERSÃO
Sentimento de segurança e estabilidade no emprego	3,4	4,0	0,6	20,0
Relacionamento interpessoal com colegas de trabalho	3,5	3,6	0,1	3,3
Reconhecimento recebido pelos seus esforços	3,2	4,0	0,8	26,7
Atribuição de tarefas condizentes com sua capacidade profissional	3,8	4,0	0,2	6,7
Oportunidades de aprendizado e crescimento profissional	3,1	3,6	0,5	16,7
Percepção de estar bem informado sobre seu trabalho	3,4	3,6	0,2	6,7
Desafios compatíveis com sua qualificação e suas expectativas	3,7	3,6	-0,1	-3,3
Sentimento de autorealização, de satisfação com sua vida profissional	3,4	3,3	-0,1	-3,3
Autonomia que conta para desempenhar suas tarefas	3,4	4,0	0,6	20,0
Adequação das recompensas recebidas por sua contribuição à empresa	3,2	3,3	0,1	3,3
Percepção clara da missão, dos objetivos demais definições estratégicas	3,7	4,0	0,3	10,0
Liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo	3,6	3,6	0,0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na tabela 7, em comparação entre os líderes e os liderados, tem-se que os líderes foram os únicos a alcançarem notas máximas para esta categoria em cinco fatores. Tais fatores foram “Sentimento de segurança..”; “Reconhecimento recebido..”; “Atribuições de tarefas condizentes”..; “Autonomia que conta...”,e “Percepção clara da missão”.

Por outro lado, os liderados se posicionaram entre 3,2 e 3,8 para estes mesmos fatores, mostrando assim, que embora os liderados tenham se considerado muito satisfeito na organização com esses fatores, não a mesma percepção sentida pelos liderados apresentando uma dispersão entre 6,7% a 26,7%.

Quanto aos fatores que dizem respeito aos desafios compatíveis com a qualificação e expectativas e o fator de sentimento de autorrealização, verifica-se que os líderes se posicionaram de forma mais severa do que os liderados, porém, em termos percentuais não se teve uma dispersão elevada.

Também foi perguntado aos liderados quais os 3 fatores entre os listados anteriormente que mais impactam no favorecimento para a motivação dos mesmos na organização, sendo mais citados os seguintes:

- 1º lugar: Reconhecimento recebido pelos seus esforços
- 2º lugar: Relacionamento interpessoal com colegas de trabalho
- 3º lugar: Liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo

Verifica-se, portanto, que os liderados desta empresa consideram o "reconhecimento recebido pelos seus esforços" como sendo o mais importante fator para a facilitação da motivação para desempenhar as atividades exercidas de acordo com a função que cada um ocupa na respectiva organização.

É importante notar, que o fator "relacionamento interpessoal com colegas de trabalho" e "liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo" são destacados, o que evidencia a possibilidade de uma atenção por parte dos líderes neste sentido.

Por fim, ressalta-se que o fator que ficou em 3º lugar, obteve médias idênticas tanto por parte dos líderes como dos liderados, com dispersão de 0,0% o que reafirma a possibilidade de unanimidade segundo a percepção de ambos os grupos pesquisados nesta organização.

5.4 Caracterização dos respondentes

A seção de caracterização dos respondentes no questionário buscou identificar as seguintes informações: gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e por fim, a área de atuação para os liderados (administrativa e pedagógica) e para os líderes (gerência geral, coordenação pedagógica e supervisão administrativa).

Para um maior aprofundamento da análise, os resultados da distribuição de frequência foram divididos em dois grupos: respondentes que atuam na empresa como líderes e respondentes que atuam como liderados.

5.4.1 Gênero

A distribuição do gênero entre os 17 respondentes, isto é, a segregação entre liderados e líderes é exposta na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 - Gênero dos respondentes

GÊNERO	LIDERADOS		LÍDERES		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Feminino	11	78,6	3	100	14	82,4
Masculino	3	21,4	0	0	3	17,6
Total	14	100,0	3	100	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, com relação ao gênero, dentre o público de liderados, 78,6 % são mulheres e 21,4 % são homens. Isto pode ser explicado pelo fato de, normalmente, haver uma proporção maior das mulheres na área de pedagogia.

No grupo de líderes, verifica-se a predominância das mulheres. Tal resultado pode ser justificado pelos critérios da própria gerência na escolha desses líderes, além disso, cabe ressaltar que uma organização composta por 15 funcionários.

5.4.2 Faixa etária

A idade dos respondentes está distribuída em faixas etárias, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Faixa etária dos respondentes

FAIXA ETÁRIA	LIDERADOS		LÍDERES		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
De 18 a 25 anos	2	14,3	0	0,0	2	14,3
De 26 a 35 anos	6	42,9	1	33,3	7	41,2
De 36 a 45 anos	3	21,4	2	66,7	5	29,9
De 46 a 55 anos	1	7,1	0	0,0	1	4,9
De 56 a 65 anos	1	7,1	0	0,0	1	4,9
66 anos ou mais	1	7,1	0	0,0	1	4,9
Total	14	100,0	3	100	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, na faixa etária de 26 a 35 anos, encontra-se a maior parte dos respondentes (41,2 %). A segunda faixa mais incidente é a de 36 a 45 anos, com 29,9%. Pode-se supor, com base nesses dados, que a empresa prioriza a contratação de pessoas mais jovens. A menor frequência de funcionários na faixa de 18 a 25 anos pode ser atribuída à retenção de talentos que, segundo depoimento da gestora, caracteriza a empresa, que consegue

manter uma reduzida rotatividade, tendo em vista que oferece boas condições de trabalho. Ou seja: os funcionários atuais ingressaram na empresa bem jovens e nela permaneceram.

5.4.3 Grau de escolaridade

O grau de escolaridade dos respondentes está exposto na Tabela 10 a seguir.

Tabela 10 – Grau de escolaridade dos respondentes

ESCOLARIDADE	LIDERADOS		LÍDERES		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até o ensino fundamental completo ou incompleto	2	14,3	0	0	2	11,8
Até o ensino médio completo ou incompleto	5	35,7	1	33,3	6	35,3
Ensino superior incompleto	0	0	1	33,3	1	5,9
Ensino superior completo	5	35,7	0	0	5	29,4
Pós-graduação completa ou não (Especialização/MBA)	2	14,3	1	33,3	3	17,6
Total	14	100	3	100	17	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maioria dos funcionários possui escolaridade igual ou superior ao ensino médio completo e muitos possuem graduação ou pós-graduação. Tal fato pode ser justificado pela área de educação na qual a empresa atua, a qual costuma exigir um nível de instrução mais elevado e pela razão de grande parte dos trabalhadores ocuparem o cargo de professor.

Já os líderes estão concentrados entre o ensino médio completo ou incompleto até ao ensino superior incompleto. Destaca-se nesse sentido que no caso da fundadora e principal gestora, a mesma tem ensino superior. Na área de coordenação pedagógica, como é uma área especializada, tem como requisito o ensino superior ou pós-graduação na área.

5.4.4 Tempo de trabalho na empresa

Os respondentes foram questionados também, quanto ao tempo que prestavam serviço na empresa, isto é, o tempo de atuação na empresa X estudada que é detalhada na Tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Tempo de trabalho dos respondentes

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	LIDERADOS		LÍDERES		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Menos de 1 ano	3	21,4	0	0,0	3	17,6
Mais de 1 ano e menos de 5 anos	4	28,6	0	0,0	4	23,5
Cinco anos ou mais	7	50,0	3	100,0	10	58,8
Total	14	100,0	3	100,0	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados expostos na Tabela 11, observa-se que a maioria dos funcionários está na faixa de tempo de trabalho na empresa por "cinco anos ou mais". Isso pode ser explicado conforme relatos da própria sócio-gerente, pelo fato de que as pessoas que trabalham na empresa mostram-se satisfeitas com o ambiente de trabalho da organização.

Pode-se somar a este resultado também, a média obtida na Tabela 1, no que concerne à percepção dos liderados em relação ao estilo de liderança empregado na empresa, que neste caso, ficou na fronteira entre o estilo Consultivo e o Participativo, contudo, bem próximo do segundo o que corrobora com os dados de retenção desses liderados na empresa, pelo fato do estilo Participativo propiciar um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório nas organizações, conforme já exposto anteriormente por Likert (1971).

5.4.5 Área de atuação

Finalmente, é abordada a descrição da área de atuação dos respondentes, sendo os liderados alocados nas áreas (administrativa e pedagógica) e para os líderes (gerência geral, coordenação pedagógica e supervisão administrativa).

A distribuição das frequências para os líderes e liderados pode ser observada em detalhes na Tabela 12 logo a seguir.

Tabela 12 – Área de atuação dos respondentes

ÁREA DE ATUAÇÃO	LIDERADOS		LÍDERES		TOTAL	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Administrativa	5	35,7	1	33,3	6	35,3
Gerência Geral	0	0,0	1	33,3	1	5,9
Pedagógica	9	64,3	1	33,3	10	58,8
Total	14		3	100,0	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, na Tabela 12, que a maioria dos liderados estão concentrados em ordem de importância na área "Pedagógica" com 64,3 % , seguida da área "Administrativa" atingindo 35,7% nesta ordem.

Já os líderes alcançaram resultados proporcionais para as três áreas de atuação expostas acima, com 33,3% cada. A concentração total por áreas é maior na área "Pedagógica" da empresa "X", que pode ser facilmente compreendida, por esta empresa se enquadrar no segmento da educação, sendo, portanto, esses liderados pontos chaves da sua atividade fim, representando 58,8 % do total dos liderados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o início do século XX verificou-se, na literatura das ciências administrativas, que a força de trabalho humana era percebida como uma simples peça produtiva. Regia-se pela égide da filosofia do "*homo economicus*" isto é, tratava-se os indivíduos como recursos comuns de produção sendo estes facilmente controlados por expectativas de recompensas financeiras.

Com o transcorrer dos anos, desenvolveram-se novas abordagens e a administração de recursos humanos passou a buscar a integração do trabalhador no âmbito das organizações como sendo parte de um sistema dinâmico e interligado. Surgiu então a Teoria Comportamentalista disseminando a filosofia do "*homo administrativus*", atribuindo a ideia de que o homem não é mais motivado pelo econômico, mas pelo estilo de administrar.

É neste contexto que nasce a necessidade de conhecer de forma mais profunda as pessoas, atribuindo uma atenção maior aos seus aspectos subjetivos podendo afetar diretamente a sua produtividade no ambiente de trabalho. Cabe então, ao administrador o *know how* de compreender a natureza humana e guia-las para um propósito comum, ou seja, saber liderar uma equipe.

Atualmente, verifica-se uma transformação nos ambientes de trabalho e nas mídias sociais assuntos engajados a sentidos e valores, pois as pessoas estão vivendo em uma era que busca mostrar para a sociedade o que elas são e qual papel desempenham na organização.

É nestas circunstâncias que a presente pesquisa foi elaborada, tendo como objetivo geral, conforme já exposto, identificar o estilo de liderança que tem sido predominantemente adotado pelos gestores da empresa estudada, na percepção dos próprios gerentes e de seus liderados.

Para alcançar esse objetivo, foram traçados objetivos específicos. O primeiro foi distinguir as principais características associadas a cada estilo de liderança. Para se chegar à resposta desse, foi realizada uma revisão teórica sobre o tema liderança, passando pelas variadas abordagens no que tange aos estilos de liderança. É interessante destacar que os principais autores abordados foram Likert, Pitcher, Kouzes e Posner, Northouse, Yukl.

O segundo objetivo específico foi Identificar de que forma tais características são percebidas no dia-a-dia da organização. Com base nos pressupostos teóricos de Pitcher (1995), por meio da aplicação de um questionário contendo um quadro com 30 adjetivos,

foram distribuídos em três colunas, ocultando-se as correspondências entre os estilos autocráticos, artesão e artista.

Com isso, foi possível encontrar, por meio da frequência de marcações, conforme as perspectivas dos líderes e liderados a predominância do estilo Artesão, mas com presença significativa também do estilo Artista. Já o estilo Tecnocrata não atingiu marcação relevante nas características a ele correspondentes. Esse resultado pode ser justificável pelo perfil empreendedor da sócia proprietária da empresa "X", que é evidenciado pelas características atribuídas ao estilo Artesão.

Para o alcance dos demais objetivos específicos, um instrumento de pesquisa foi elaborado e aplicado com uma amostra representativa, composta por 16 colaboradores, sendo que desses 3, são líderes e os demais liderados. No entanto, o questionário foi respondido por 15 pessoas, pois uma funcionária encontrava-se de licença médica na ocasião.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, buscou-se identificar como os gerentes analisam a liderança que exercem. Nesse caso, aplicou-se um questionário aos 3 gerentes da empesa "X" no qual havia um quadro de comportamentos baseados na teoria de Likert (1971) onde os líderes deveriam marcar na coluna uma valor variando de 1 a 4.

Para tanto, utilizou-se o critério proposto por Ferreira *et al* (2015) exposto no Quadro 2, notando-se que a média geral alcançada está na fronteira entre o estilo consultivo e o participativo. Embora esteja dentro dos limites do primeiro, está muito próximo do segundo. Tendo em vista que Likert, conforme já destacado, defende o estilo participativo como o mais eficaz, nota-se que, na empresa pesquisada, os líderes estão bem próximos desse estilo.

Cabe destacar também, que os líderes atribuíram marcações superiores nos itens "estabelecimento de objetivos pela equipe" e "recompensas" em que atingiram médias de 3,6 e 3,6 respectivamente. Em contrapartida, os liderados neste mesmo quesito atribuíram médios de 2,7 e 2,7 nesta ordem.

Finalmente, para o alcance do quarto objetivo específico que foi de levantar como os trabalhadores da empresa analisam a liderança à qual estão submetidos, foi também aplicado o mesmo questionário destinado aos gerentes, porém com adaptações no mesmo, ao perfil dos liderados, de forma a traçar assim, um comparativo de percepção que ambos os grupos tinham em relação à liderança a qual estão submetidos na empresa "X".

Percebeu-se que em quatro aspectos avaliados a média obtida foi exatamente igual. Em nove outros, porém, os líderes revelaram uma autoavaliação mais favorável do que a apresentada por seus liderados. Já em outros três aspectos, a autoavaliação foi inferior à percepção manifesta pelos liderados.

A avaliação das formas como são estabelecidos os objetivos da equipe alcançou 30% de diferença entre as percepções dos líderes e dos liderados, com os primeiros manifestando uma observação mais otimista que os segundos (média de 3,6 contra 2,7). Esse fato demonstra que, de acordo com a divisão proposta por Likert (1971), os líderes entendem que o estabelecimento dos objetivos é repassado através da ação do grupo. Em contrapartida, os liderados percebem que os objetivos da equipe são repassados por meio da emissão de ordens após discussão.

A partir dessa discrepância significativa entre a percepção dos líderes e liderados, verifica-se que os líderes poderiam realizar alguma ação para que os liderados alcancem também a percepção dos objetivos por meio da ação grupal, isto é, com o estabelecimento de objetivos de forma equânime.

No que diz respeito à avaliação por parte dos liderados em relação a outras práticas da empresa observadas no ambiente de trabalho como motivação e satisfação, o resultado no geral foi positivo.

Percebeu-se que os liderados desta empresa consideram o "reconhecimento recebido pelos seus esforços" como sendo o mais importante fator para a facilitação da motivação para desempenhar as atividades exercidas de acordo com a função que cada um ocupa na respectiva organização. Já, em relação à satisfação, ambos os grupos julgaram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho da empresa "X".

Por fim, concluindo e respondendo ao problema de pesquisa, a percepção do estilo de liderança adotado pelos gestores da empresa estudada, na percepção dos próprios gerentes e de seus liderados é a de que os liderados percebem a liderança como estando entre o estilo consultivo e participativo.

Embora esteja dentro dos limites do primeiro, está muito próximo do segundo. Tendo em vista que Likert, conforme já destacado, defende o estilo participativo como o mais eficaz, notou-se que, na empresa pesquisada, os líderes estão bem próximos desse estilo.

Quanto ao líderes, estes revelaram uma percepção sobre o próprio comportamento de liderança bem próxima da que foi manifesta pelos liderados. O resultado alcançado, ao contrário do que foi obtido com os liderados, corresponde ao estilo participativo, mas a pontuação está muito próxima.

Portanto, percebe-se, que a organização "X" se enquadra no estilo participativo, o que é um fator positivo para mesma, além de favorecer um ambiente mais adequado e produtivo. Como sugestão de estudos futuros, pode-se citar o desenvolvimento de pesquisas complementares que busquem investigar os impactos que o estilo gerencial observado tem

gerado sobre a qualidade de vida no trabalho e os resultados alcançados pela organização estudada. Também seria viável o desenvolvimento de estudos similares ao aqui apresentado em outras organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARNOLD, Wiliam W. Plas; JEANNE M. *Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro.* São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BARRET, R. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva.* São Paulo: Cultrix, 2000.

BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics, n.18, pp.19-31, 1990.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

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

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S**.** *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf, 1985.

CHILDRE, Doc; CRYER, Bruce. *From chaos to coherence* (the power to change performance). Boulder Creek: Hear Math, 2000.

CIULLA, Joanne B. Ethics. The heart of leadership. In: MAAC, Thomas; PLES, Nicola M. (Eds).*Responsible Leadership.* New York: Routledge, 2006, cap.2 p.17-32.

COVEY, S.R. *Três funções do líder no novo paradigma*. In HESSELBEIN, F.; COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. *A vertical dyad linkage approach to leadership informal organizations.* Organizational Behavior and Human Performance, n. 13, pp. 46-78, 1975.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi; SOLANO, Gabriela Soares; TALHO, Leticia Ferreira e SILVA, Ana Beatriz Madeira da. Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)***.** Anais. Resende – RJ, 2015.

FIEDLER, F. E. *The leadership situation and the black box in contingency theories*. In CHEMERS,M. M.; AYMAN, R. *Leadership, theory and research: perspectives and directions*, pp. 1-28, 1993.

FIEDLER, F. E. *The leadership situation and the black box in contingency theories.* In CHEMERS,M. M.; AYMAN, R. *Leadership, theory and research: perspectives and directions*, pp. 1-28, 1993.

FIELDLER, F.E, CHAMERS, M. M. *Liderança e Administração eficaz.* São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

FOLLET, M. P. Os elementos da liderança. In: GRAHA M, P.(org.). *Mary Parker Follet*: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.p.173-193.

GIDDENS, Anthony. Dimensões da globalização: *As consequências da modernidade.* São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources.* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marchel, BECKHARD, Richard. *O líder do Futuro.* 9ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 1996.

HILL, S. E. K. *Team Leadership*. In NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications, pp. 203-234, 2004.

HOUSE, R. J. *A path-goal theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly, n. 16, pp.321-328, 1971.

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. Posner *O Desafio da Liderança.* Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. Posner *O Novo Desafio da Liderança.* Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas,S.A.,1999.

LEWIN, K. *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper, 1939.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Atlas, 1971.

MARQUIS, B.L. HUSTON, C.J. *Administração e liderança em enfermagem*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. London : Sage Publications, 1997.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership.* Theory and practice.3ª ed. Thousand Oaks. Sage Publications, 2004.

PATTON, Michael Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park:

PEREIRA, M. Fernandes et al. *A produção científica sobre liderança na Universidade Federal de Santa Catarina.* CONVIBRA- Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http.//www.convibra.com.br > Acesso em: 01 maio, 2012.

PEREZ, F.A.B. Marcon. A influência dos Estilos de Liderança no Uso das Redes Sociais Digitais. *Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.* Disponível em: <http.//www.sbgc.org.br> acesso em: 18 maio,2012.

PITCHER, Patricia. *Artists, Crafsmen and Technocrats – The dreams, realities and illusions of leadership.* Hardcover – March, 1995.

PORTAL CNA. Disponível em: <https://www.cna.com.br>Acesso em 5 de maio de 2016.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. 1984. '*Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership*'. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.

ROBBINS, S. COULTER, M. *Administração*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

Sage, 1987.

SENGE, Peter M.(Tradução de OP traduções). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.* São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. *Leadership, organizations and culture.* London: Sage Publications, 1989.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.

VERGARA S. Constant. Especial Liderança: A liderança aprendida. *Revista de Administração Getúlio Vargas Executivo*. Vol.6, São Paulo, n.1, pp.61-65, jan./fev.2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

YUKL G. (2002). *Leadership in organizations*, Delhi, India; Pearson Education.

YUKL G. *Managerial Leadership: a review of theory and research*. Journal of Management, v. 15, n.2, p. 251-289, 1989.

YUKL, G. *Leadership in organizations.* New Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário aplicado nos liderados

PARTE 1- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (Liderados)

Prezado(a),

Este questionário está vinculado a uma pesquisa acadêmica da UFJF. O objetivo é identificar perfis de liderança adotados por gestores. Solicitamos sua colaboração respondendo as questões a seguir. Não é necessário identificar-se. Informamos que somente serão publicados os resultados gerais obtidos, sem revelar o nome dos respondentes. Sinta-se à vontade para expressar com franqueza suas opiniões.

Muito obrigado por sua colaboração.

Perguntas sobre o seu supervisor imediato

Por favor, analise o comportamento de seu **supervisor** e marque, em cada linha, a coluna que melhor o representa. Marque apenas um X em cada linha. Caso o supervisor costume agir de maneiras distintas em relação a uma determinada característica de comportamento, marque a que indica o que ele faz mais comumente.

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4
1. Confiança que seu supervisor deposita nos liderados	Nenhuma	Alguma	Considerável	Forte
2. Liberdade que os liderados sentem para falar com o supervisor sobre trabalho	Nenhuma	Pouca	Certa liberdade	Plena liberdade
3. Interesse que o supervisor demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena	Raramente	Às vezes	Com certa frequência	Constantemente
4. Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
5. Forma como costumam ser estabelecidos os objetivos da equipe	Emissão de ordens	Emissão de ordens após discussão	Por vezes, através da ação do grupo,	Constantemente através da ação do grupo
6. Quem costuma ser responsável pelo controle das atividades desenvolvidas na equipe	Apenas o supervisor	Geralmente o supervisor, às vezes junto com a equipe	A maior parte das vezes, supervisor e equipe	Normalmente, o supervisor e a equipe
7. Finalidade do uso, pelo supervisor, dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	Policiamento e castigo	Recompensa e castigo	Às vezes, recompensa; algumas auto-orientação	Auto-orientação e solução de problemas
8. Direção em que a informação entre seu supervisor e a equipe costuma fluir	Para baixo	Predominan-temente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e para os lados
9. Como seu supervisor costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados	Com suspeita	Normalmente com suspeita	Com cautela	Abertamente

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4
10. Precisão da comunicação dada por seu supervisor à equipe	Frequentemen-te errada	Censurada pelo líder	Precisão limitada	Exata
11. Conhecimento pelo supervisor dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito bom
12. Maneira e intensidade como se dá a interação entre o supervisor e a equipe	Pouca, com temor e desconfiança	Pouca, com certa condes-cendência	Moderada, razoável confiança	Ampla, com confiança e crédito
13. Estímulo que o supervisor costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe	Nenhum	Pouco	Moderado	Considerável
Mecanismos que o supervisor emprega para motivar os liderados:				
14. Medo	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
15. Ameaças	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
16. Castigos	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
17. Recompensa	Raramente	Às vezes	Sim, mas sem critérios claros	Sim, com critérios claros
18. Participação	Nunca	Com certa frequência	Às vezes	Constante-mente

19) Marque com um "X" as principais características que você percebe em seu supervisor, escolhendo, no máximo, 10 (dez) opções:

	Surpreendente		Equilibrado		Racional
	Divertido		Amigável		Frio
	Criativo		Honesto		Intransigente
	Ousado		Dedicado		Rígido
	Intuitivo		Responsável		Competente
	Estimulante		Confiável		Detalhista
	Afetivo		Realista		Determinado
	Visionário		Estável		Metódico
	Empreendedor		Sensato		Teimoso
	Inspirador		Previsível		Sério

Questões sobre sua relação com seu trabalho

20) Em uma escala de 0 a 10, onde "0" representa total desmotivação e "10" forte motivação, que grau você atribuiria à sua motivação para o trabalho? ( )

Marque, em cada item a seguir, o seu grau de satisfação com seu trabalho, considerando:
1 = Muito insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Satisfeito 4 = Muito satisfeito

FATOR	1	2	3	4
21. Sentimento de segurança e estabilidade no emprego				
22. Relacionamento interpessoal com colegas de trabalho				
23. Reconhecimento recebido pelos seus esforços				
24. Atribuição de tarefas condizentes com sua capacidade profissional				
25. Oportunidades de aprendizado e crescimento profissional				
26. Percepção de estar bem informado sobre seu trabalho				
27. Desafios compatíveis com sua qualificação e suas expectativas				
28. Sentimento de autorealização, de satisfação com sua vida profissional				

29. Autonomia que conta para desempenhar suas tarefas				
30. Adequação das recompensas recebidas por sua contribuição à empresa				
31. Percepção clara da missão, dos objetivos e demais definições estratégicas				
32. Liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo				

Algumas informações sobre você

Lembre-se que você não precisa se identificar, mas é preciso saber alguns dados dos respondentes, para efeito de uma melhor análise das respostas.

33. **Gênero/Sexo:**

1-( ) Feminino 2-( ) Masculino

34. Faixa etária:

1.( ) 18 a 25 2. ( ) 26 a 35 3. ( ) 36 a 45 4.( ) 46 a 55 5. ( ) 56 a 65 6.( ) 66 ou mais

Grau de escolaridade:

1. ( ) Até o ensino fundamental completo ou incompleto
2. ( ) Até o ensino médio completo ou incompleto
3. ( ) Ensino superior incompleto
4. ( ) Ensino superior completo
5. ( ) Pós graduação completa ou não(Especialização/MBA).

35. Tempo de trabalho na empresa:

1.( ) Menos de 1 ano 2. ( ) Mais de 1 e menos de 5 anos 3. ( ) 5 ou mais anos

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA- PARTE 2

1. Marque os 3 (três) fatores que você considera mais importante que estejam bem atendidos para o favorecimento da motivação no trabalho:

FATOR	1	2	3	4
36. Sentimento de segurança e estabilidade no emprego				
37. Relacionamento interpessoal com colegas de trabalho				
38. Reconhecimento recebido pelos seus esforços				
39. Atribuição de tarefas condizentes com sua capacidade profissional				
40. Oportunidades de aprendizado e crescimento profissional				
41. Percepção de estar bem informado sobre seu trabalho				
42. Desafios compatíveis com sua qualificação e suas expectativas				
43. Sentimento de autorealização, de satisfação com sua vida profissional				
44. Autonomia que conta para desempenhar suas tarefas				
45. Adequação das recompensas recebidas por sua contribuição à empresa				
46. Percepção clara da missão, dos objetivos e demais definições estratégicas				
47. Liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo				

2.Setor de trabalho na empresa

1. ( ) Administrativo 2. ( ) Comercial 3. ( ) Recursos Humanos

4. ( ) Pedagógico 5 .( ) Outro:_____.

Apêndice 2 - Questionário aplicado nos gerentes

PARTE 1- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (Gerentes/líderes das unidades)

Prezado(a),

Este questionário está vinculado a uma pesquisa acadêmica da UFJF. O objetivo é identificar perfis de liderança adotados por gestores. Solicitamos sua colaboração respondendo as questões a seguir. Não é necessário identificar-se. Informamos que somente serão publicados os resultados gerais obtidos, sem revelar o nome dos respondentes. Sinta-se à vontade para expressar com franqueza suas opiniões.

Muito obrigado por sua colaboração.

Perguntas aos líderes

Por favor, analise o comportamento de seu **Liderado** e marque, em cada linha, a coluna que melhor o representa. Marque apenas um X em cada linha. Caso o Liderado costume agir de maneiras distintas em relação a uma determinada característica de comportamento, marque a que indica o que ele faz mais comumente.

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4
19. Confiança que você deposita nos seus liderados	Nenhuma	Alguma	Considerável	Forte
20. Liberdade que você concede aos liderados para falar sobre trabalho	Nenhuma	Pouca	Certa liberdade	Plena liberdade
21. Interesse que você demonstra em saber as ideias dos liderados e usá-las se valerem a pena	Raramente	Às vezes	Com certa frequência	Constantemente
22. Envolvimento dos liderados nas decisões relativas ao trabalho	Nenhum	Ocasional	Geralmente envolvidos	Completamente envolvidos
23. Formas como você costuma estabelecer os objetivos da equipe	Emissão de ordens	Emissão de ordens após discussão	Por vezes, através da ação do grupo,	Constantemente através da ação do grupo
24. Quem costuma ser responsável pelo controle das atividades desenvolvidas na equipe	Apenas o supervisor	Geralmente o supervisor, às vezes junto com a equipe	A maior parte das vezes, supervisor e equipe	Normalmente, o supervisor e a equipe
25. Finalidade do uso, por você, dos controles de custo, produtividade e outros indicadores	Policiamento e castigo	Recompensa e castigo	Às vezes, recompensa; algumas auto-orientação	Auto-orientação e solução de problemas
26. Direção em que a informação entre você e a equipe costuma fluir	Para baixo	Predominan-temente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e para os lados
27. Como você costuma reagir diante das informações que recebe dos liderados	Com suspeita	Normalmente com suspeita	Com cautela	Abertamente

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4
28. Precisão da comunicação dada por você à equipe	Frequentemen-te errada	Censurada pelo líder	Precisão limitada	Exata
29. Conhecimento por sua parte dos problemas enfrentados pelos liderados	Pouco	Algum	Bom	Muito bom
30. Maneira e intensidade como se dá a interação entre você e a equipe	Pouca, com temor e desconfiança	Pouca, com certa condes-cendência	Moderada, razoável confiança	Ampla, com confiança e crédito
31. Estímulo que você costuma dar ao trabalho cooperativo na equipe	Nenhum	Pouco	Moderado	Considerável
Mecanismos que você emprega para motivar os liderados:				
32. Medo	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
33. Ameaças	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
34. Castigos	Constante-mente	Às vezes	Raramente	Nunca
35. Recompensa	Raramente	Às vezes	Sim, mas sem critérios claros	Sim, com critérios claros
36. Participação	Nunca	Com certa frequência	Às vezes	Constante-mente

19) Marque com um "X" as principais características que você percebe em seus liderados(subordinados imediatos), escolhendo, no máximo, 10 (dez) opções:

	Surpreendente		Equilibrado		Racional
	Divertido		Amigável		Frio
	Criativo		Honesto		Intransigente
	Ousado		Dedicado		Rígido
	Intuitivo		Responsável		Competente
	Estimulante		Confiável		Detalhista
	Afetivo		Realista		Determinado
	Visionário		Estável		Metódico
	Empreendedor		Sensato		Teimoso
	Inspirador		Previsível		Sério

Questões sobre sua relação com seu trabalho

20) Em uma escala de 0 a 10, onde "0" representa total desmotivação e "10" forte motivação, que grau você atribuiria à sua motivação para o trabalho? ( )

Marque, em cada item a seguir, o seu grau de satisfação com seu trabalho, considerando:
1 = Muito insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Satisfeito 4 = Muito satisfeito

FATOR	1	2	3	4
48. Sentimento de segurança e estabilidade no emprego				
49. Relacionamento interpessoal com colegas de trabalho				
50. Reconhecimento recebido pelos seus esforços				
51. Atribuição de tarefas condizentes com sua capacidade profissional				
52. Oportunidades de aprendizado e crescimento profissional				
53. Percepção de estar bem informado sobre seu trabalho				
54. Desafios compatíveis com sua qualificação e suas expectativas				
55. Sentimento de autorealização, de satisfação com sua vida profissional				
56. Autonomia que conta para desempenhar suas tarefas				
57. Adequação das recompensas recebidas por sua contribuição à empresa				
58. Percepção clara da missão, dos objetivos e demais definições estratégicas				
59. Liberdade que recebe para organizar suas tarefas de seu próprio modo				

Algumas informações sobre você

Lembre-se que você não precisa se identificar, mas é preciso saber alguns dados dos respondentes, para efeito de uma melhor análise das respostas.

60. **Gênero/Sexo:**

1-( ) Feminino 2-( ) Masculino

61. Faixa etária:

1.( ) 18 a 25 2. ( ) 26 a 35 3. ( ) 36 a 45 4.( ) 46 a 55 5. ( ) 56 a 65 6.( ) 66 ou mais

Grau de escolaridade:

1. ( ) Até o ensino fundamental completo ou incompleto
2. ( ) Até o ensino médio completo ou incompleto
3. ( ) Ensino superior incompleto
4. ( ) Ensino superior completo
5. ( ) Pós graduação completa ou não(Especialização/MBA).

62. Tempo de trabalho na empresa:

1.( ) Menos de 1 ano 2. ( ) Mais de 1 e menos de 5 anos 3. ( ) 5 anos ou mais

36. Setor/área de trabalho na empresa

1. ( ) Administrativo 2. ( ) Comercial 3. ( ) Recursos Humanos

4. ( ) Pedagógico 5 .( )Outro:_____.

Apêndice 3 - Roteiro da entrevista com a sócia-gestora

1) Quando foi fundada (a franqueadora e a franqueada JF)?

2) De onde veio a ideia de cria-la (a franquia)?

3) Qual a missão, a visão, os objetivos permanentes, os valores e outras definições estratégicas que a empresa possui?

4) Qual sua estratégia competitiva, ou seja, no que ela se diferencia das concorrentes?

5) Qual a estrutura atual (a franqueadora e a franqueada JF) – organograma e número de funcionários e de alunos?

6) Como é a relação com a franqueadora?

7) Quais os pontos fortes e fracos que ele percebe?

8) Quais os planos para o futuro?

9)Entre outros assuntos que julgar necessário :