

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO “EURÍPIDES DE MARÍLIA” - UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RENATA CARLA MANOELINO
SILVANA DE JESUS DA SILVA
THAÍS ABREU DE SOUZA**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE POTENCIALIZAÇÃO
DO FUNCIONÁRIO**

MARÍLIA
2009

RENATA CARLA MANOELINO
SILVANA DE JESUS DA SILVA
THAÍS ABREU DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE POTENCIALIZAÇÃO DO
FUNCIONÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário “Eurípides de Marília”
mantido pela Fundação “Eurípides Soares da
Rocha”-UNIVEM como requisito parcial para
a obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora:
Prof. Dra. CÉLIA DE OLIVEIRA DE
SANTANA

MARÍLIA
2009

Manoelino, Renata Carla; Silva, Silvana de Jesus da; Souza, Thaís Abreu de.

A influência do líder no processo de potencialização do funcionário/ Renata Carla Manoelino; Silvana de Jesus da Silva; Thaís Abreu de Souza; orientadora: Célia de Oliveira de Santana, SP: [s.n.], 2009.

60 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília – Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha.

1. Liderança 2. O Líder e o Liderado 3. Pesquisa Empírica

CDD: 458.4092



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Thaís Abreu de Souza - 36831-8

Silvana de Jesus da Silva - 36375-8

Renata Carla Manoelino - 37765-1

TÍTULO "A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE POTENCIALIZAÇÃO DO
FUNCIONÁRIO "


Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: dez

ORIENTADOR:


Celia de Oliveira de Santana

EXAMINADOR:


Lelio Afonso da Costa

Marília, 02 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

*Aos nossos pais, irmãos, amigos, namorados e marido,
cujo apoio foi imprescindível para a realização do nosso
sonho.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a nossa orientadora Professora Doutora Célia de Oliveira de Santana que dividiu um pouco de seus conhecimentos conosco, dedicando atenção especial para a execução deste trabalho.

Renata Carla Manoelino

Agradeço a Deus por ser o meu refúgio, minha fortaleza nos momentos de angústia, sendo ele o meu guia, minha razão de existir, que me dá força e inspiração para nunca desistir dos meus sonhos.

Aos meus pais José e Helena de maneira especial, porque os amo muito, pois sem eles minha razão de ser seria malograda. Obrigada por me ensinarem os primeiros passos da vida, por me mostrarem que para conquistar os objetivos almejados é necessário batalhar muito, e nunca desistir por maior que sejam os obstáculos no caminho; agradeço por estarem sempre do meu lado, em especial nesta caminhada árdua, me incentivando e não me deixando desistir jamais. Sempre vou levar comigo tudo que me ensinaram. Agradeço a minha irmã Joice que sempre cuidou de mim com amor e carinho, obrigada pela sua dedicação; ao meu irmão Cléber que por mais que em alguns momentos duvidou do meu potencial, na verdade só queria a minha vitória.

Agradeço também ao meu namorado Anderson, o amor da minha vida, pela paciência, compreensão e por ter entendido a minha ausência. Obrigada por ser esse anjo especial que tanto se dedica a mim e por fazer parte da minha existência.

Agradeço também aos meus familiares, que de certa forma, também me deram seu apoio com palavras de motivação e conforto diante de tantos obstáculos que a vida colocou em meu caminho durante toda essa jornada. E agradeço ainda, as minhas amigas Silvana e Thaís, que durante esses quatro anos de faculdade se tornaram mais que amigas, fizeram-se como irmãs e companheiras; e assim como um grande autor disse uma vez, me ensinaram que “apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida, e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”, e nós não desistiremos jamais. Obrigada por terem dividido comigo os momentos maravilhosos dessa jornada tão inesquecível.

Da mesma forma agradeço aos meus companheiros de trabalho, que de certa maneira sempre estiveram presente, me apoiando e incentivando. Obrigada por todas as vezes que estiveram dispostos para ouvir as minhas lamentações.

Agradeço de forma geral a todos que fizeram parte dessa longa caminhada, em especial àqueles que por motivo de força maior não puderam acompanhar-me até o final do curso.

Silvana de Jesus da Silva

Agradeço a Deus por ter sido meu amigo fiel, fonte de força e vida que alimentou meu espírito para trilhar este caminho.

Aos meus familiares que de maneira direta ou indireta me incentivaram e se alegraram com meu crescimento. Em especial, a minha mãe Benedita, mulher admirável, de personalidade marcante e de grande sabedoria, verdadeiro exemplo a seguir e, que, nos momentos de esmorecimento trouxe palavras de ânimo e força não me deixando abater. Ao meu pai José que mesmo não podendo ver esta conquista, contribuiu ativamente para minha formação e certamente teria muito orgulho em participar deste momento. Também a minha querida irmã e amiga Juliana, que sempre acreditou e torceu para que meu sonho se concretizasse.

Agradeço também ao meu querido marido Cleberson, o maior incentivador que estive do meu lado todos os dias, sempre dedicado, prestativo e compreensivo mesmo quando me fiz ausente. Homem preparado por Deus para me fazer feliz, e que mesmo diante das adversidades demonstra a cada dia mais amor e companheirismo.

Aos meus avós Antônia e José pelo amor incondicional a mim dedicado, nunca duvidando do meu potencial e fazendo dos seus braços um porto seguro para meu aconchego.

Agradeço a minha colega de trabalho Rosana, que sempre se mostrou muito compreensiva, ajudando-me no que foi possível e se alegrando com cada êxito alcançado.

Não poderia deixar de agradecer às minhas companheiras de trabalho Renata e Thaís, pois ao longo deste período compartilhamos experiências e hoje posso dizer que já não sou a mesma, pois levarei pela vida um pouquinho delas em mim.

Thaís Abreu de Souza

Primeiramente agradeço a Deus por me alimentar de força e coragem a cada alvorecer, para que eu possa continuar lutando em busca dos meus ideais, fazendo-me crer que a esperança e a vontade de vencer são maiores do que qualquer empecilho que a vida nos proponha.

Aos meus familiares que me trouxeram em cada palavra o incentivo para continuar lutando no caminho almejado, de forma carinhosa agradeço aos meus avós maternos e paternos que tanto se orgulham do meu crescimento.

Em especial agradeço aos meus pais Sandra e Silvio, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com a mais pura dignidade; que preencheram meus dias com afeto e dedicação para que eu não tivesse medo e jamais desistisse; a vocês que foram tão importantes na minha conquista, e se que se doaram inteiramente, renunciando por muitas vezes os seus sonhos para que eu pudesse chegar mais próximo do meu, compreendendo meus momentos de ausência e acreditando sempre em mim, meu muitíssimo obrigado, pois nesses quatro anos vocês foram o meu maior exemplo de persistência e dedicação.

Aos meus irmãos Thamiris e Thairon pela compreensão de todos os dias, sei que falhei, porém mesmo diante de tantas dificuldades, ainda me tomam como exemplo. Tenho a certeza de que nascemos para apoiar uns aos outros, pois não importa a distância que haver entre nós, sempre nos amaremos.

Agradeço também ao meu namorado Alan, um presente enviado por DEUS. A você meu amor, de coração inigualável, que esteve firme do meu lado me dando a força necessária, compreendendo as dificuldades e minhas ausências, que com muita presteza e atenção soube dar-me o carinho necessário em todos os momentos que mais precisei.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, e a todos os que participaram dessa minha caminhada me encorajando a cada dia, pois isso me ajudou em muito a enfrentar as dificuldades que encontrei.

A vocês queridas amigas Renata e Silvana, agradeço pelo aprendizado compartilhado, pelos momentos inesquecíveis que passamos e pela vitória que conquistamos. E nas palavras do poeta expresso meus sentimentos: “Mesmo que as pessoas mudem e suas vidas se reorganizem, os amigos devem ser amigos para sempre, mesmo que não tenham nada em comum, somente compartilhar as mesmas recordações”. Vinícius de Moraes.

MANOELINO, Renata Carla; SILVA, Silvana de Jesus da; SOUZA, Thaís Abreu de: **A Influência do Líder no Processo de Potencialização do Funcionário**. 2009. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, 2009.

RESUMO

Liderança pode ser entendida como a arte de conduzir pessoas para o alcance dos objetivos. Arte por ser uma tarefa que requer do líder, atitudes específicas que potencializem as capacidades ou habilidades dos liderados. Liderar não significa um trabalho isolado que utiliza como ferramentas a coerção e a submissão; mas um exercício diário e conjunto que envolve a troca de informações e crescimento mútuo. O líder representa papel fundamental como facilitador desse processo, devendo entender que cada liderado tem uma maneira particular de perceber o ambiente ao seu redor, usando isso ao seu favor como um norte para tomar as decisões mais adequadas ou reorientar os que apresentam dificuldades. A motivação é outro fator importante, embora não dependa exclusivamente das ações do líder, este pode colaborar para que o funcionário encontre motivos para melhorar seu desempenho, suprimindo suas necessidades individuais. Delegando tarefas o líder pode identificar até que ponto cada funcionário está preparado para assumir atividades mais complexas ou se ele precisa de mais atenção para melhorar o desempenho de suas funções. Por fim, vem a comunicação, que deve ser eficaz nesta relação; para tanto requer que o líder analise a união da forma verbal com a não verbal, para avaliar o comportamento e possibilidades de potencialização dos seus liderados. Buscando aliar a teoria à prática, desenvolveu-se uma pesquisa de campo em que foram entrevistados 50% (cinquenta por cento) dos líderes das empresas alimentícias da cidade de Marília com mais de trezentos funcionários e de capital nacional. Os resultados apontaram que a maioria dos líderes considera que podem contribuir no processo de potencialização de seus liderados.

Palavras- Chave: Líder. Liderados.

MANOELINO, Renata Carla; SILVA, Silvana de Jesus da; SOUZA, Thaís Abreu de: **The Influence of the Leader on the Improvement Process of the Employee**. 2009. 60p. Work of Course Conclusion (Business Management Degree) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, 2009.

ABSTRACT

Leadership can be comprehended as the art of guiding people to reach their goals, once leaders are required to adopt specific attitudes to increase their followers' capacities and abilities. To lead does not imply an isolated work which uses tools such as coercion or submission, but a daily group exercise involving information exchange and mutual growth. The leader plays a vital role as an agent to facilitate this process, thus understanding that each follower has a particular manner of perceiving his or her environment, and making use of it in order to take the most suitable decision or to reconduct those who may present some difficulty. Motivation is another key factor, although it does not depend exclusively on the actions of the leader, who may assist followers in finding reasons to improve their performance and fulfill individual needs. By delegating tasks, the leader is able to identify whether the employee is prepared to engage in more complex activities or he or she needs extra attention for a better performance. Finally, communication must be effective in this relation, and the leader is required to analyze the combination of verbal and non-verbal communication so that the behavior and the possible growth of subordinates are evaluated. In order to associate theory and practice, it was carried out a field research and an interview with 50% (fifty per cent) of the leaders of Marília food industries employing more than 300 people and holding national capital. The results indicated that most part of the leaders believe they can contribute to the process of improvement of their followers.

Keywords: Leader. Followers

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos funcionários das empresas estudadas	42
Tabela 2: Perfil dos líderes	43
Tabela 3: Líder x Crescimento profissional dos liderados	46
Tabela 4: Função do Líder x Avaliação de desempenho	47
Tabela 5: Participação do Líder na Contratação.....	49
Tabela 6: Avaliação de desempenho	50
Tabela 7: Comunicação	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA.....	13
1.1 Evolução do Conceito de Liderança.....	13
1.2 Conceito de Liderança na Atualidade.....	14
1.3. O Líder.....	17
1.3.1 Atributos do Líder.....	21
1.4 Estilos de Liderança.....	23
CAPÍTULO 2 – O LÍDER X DESEMPENHO DO LIDERADO.....	26
2.1 Percepção do Funcionário.....	26
2.2 Motivação.....	27
2.3 Delegação de Tarefas.....	30
2.4 Comunicação.....	33
CAPÍTULO 3 –A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA POTENCIALIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO.....	39
3.1 Metodologia da Pesquisa.....	39
3.2 Histórico das Empresas Estudadas.....	40
3.2.1. Bel Chocolates.....	40
3.2.2 Dori Alimentos.....	40
4. Tabulação de Dados.....	41
4.1 Perfil do Sujeito da Pesquisa.....	41
4.2 Perfil dos Líderes – Sujeitos da Pesquisa.....	43
Tópico I: Líder x Crescimento Profissional dos Liderados.....	45
Tópico II: Ações do Líder para Crescimento dos Liderados.....	47
Tópico III: Contratação.....	49
Tópico IV: Feedback Diário e na Avaliação de Desempenho.....	50
Tópico IV: Assessoria no Cotidiano dos Liderados.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXOS.....	58
ANEXO I – Questionário para Coleta de Dados.....	58

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo cumprir as exigências do curso de Administração, bem como, apresentar estudo sobre “a influência do líder no processo de potencialização do funcionário”.

Optamos por estudar sobre o papel do líder, por acreditarmos que a função proporciona-lhe contribuir com o desenvolvimento das pessoas que ele administra; e ainda, que todos os seres humanos têm condições para aprimorar o seu saber, as suas potencialidades.

Um líder consciente de que tanto ele como seu funcionário são “rodas da mesma engrenagem” e, que, é o trabalho conjunto que leva ao objetivo comum maior, consegue potencializar tanto suas próprias habilidades como as daqueles que dependem de suas decisões.

Desenvolvemos o presente trabalho, em três capítulos, sendo que no primeiro descrevemos sobre a evolução do conceito e o processo de liderança, que é algo amplo e envolve o entrosamento de variáveis específicas que são as relações interpessoais aliadas ao envolvimento das pessoas ou grupos. Em seguida, abordamos seu personagem principal: o líder, com as características essenciais a um trabalho eficiente, aliado aos estilos de liderança.

No segundo capítulo pautamos sobre o aprofundamento das ações que podem auxiliar o líder a aprimorar ou desenvolver o potencial de seus liderados. Ressaltamos a importância da percepção e da compreensão numa relação líder-liderado; pois cada pessoa capta e interpreta as informações do meio de forma exclusiva. Escrevemos também sobre a motivação, que é a razão pela qual se justifica os comportamentos. A delegação de tarefas que, de uma maneira geral, permite ao funcionário demonstrar seu potencial, e ao líder avaliar seu grau de maturidade para tarefas mais complexas.

Ainda no mesmo capítulo está descrito sobre comunicação, pois é através dela que as idéias são transmitidas, seja na forma verbal ou não-verbal. O entendimento do líder sobre este assunto permite que haja uma ponderação nas suas próprias atitudes ou decisões; vale ressaltar que aquilo que o funcionário pensa ou sente é relatado por palavras e complementado com expressão corporal e facial.

Para encerrar este capítulo, escrevemos sobre ouvir e observar, que à primeira vista parece algo simples, mas que requer empenho do líder; afinal, é ouvir o que realmente está sendo dito sem tirar conclusões antecipadas ou rejeitar a expressão do outro, é mostrar-se

aberto à mensagem que está sendo transmitida. Observar é algo que está além de o olhar o comportamento e cobrar tarefas, consiste em observar que por trás de um funcionário com metas a cumprir, existe um ser humano dotado de valores, crenças, sentimentos e idéias que o faz singular e que, sendo assim, deve ser trabalhado ou potencializado.

Por fim, no terceiro capítulo estão os dados que foram levantados na pesquisa de campo, realizada nas empresas Bel Chocolates e Dori Alimentos. O trabalho é encerrado com as considerações finais.

CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA

Neste capítulo abordaremos o conceito de liderança considerando as visões de alguns autores sobre o tema; apresentaremos as principais características como a importância do líder, dos liderados e os estilos de liderança envolvidos neste processo.

1.1 Evolução do Conceito de Liderança

Não é possível determinar o momento exato do surgimento do conceito de liderança, porém pode-se dizer que ela está presente desde os primórdios da humanidade. Este conceito não é um processo estático, está em constante melhoria com a evolução das necessidades humanas e o entendimento da importância das inter-relações no ambiente de trabalho, foi e continuará sendo adaptado à nova realidade social.

As tendências de liderança mudam conforme as condições e as pessoas, alguns autores a classificam em: “Era da Liderança pela Conquista”; “Era da Liderança no Comércio”; “Era da Liderança pela Organização”; “Idade da Liderança pela Inovação”; “Era da Liderança pela Informação” e a “Liderança na Nova Era”.

A Era da Liderança pela Conquista ficou marcada pela constante procura de um líder soberano, dominador e despótico que garantisse a segurança dos povos em troca de impostos e lealdade.

A Era da Liderança no Comércio deixou um pouco de lado a segurança e passou a buscar alguém capaz de proporcionar melhorias no nível de vida, e os líderes passaram a acumular riquezas, porém teve fim quando estes passaram a exigir demais dos seus seguidores e a diminuir cada vez mais as recompensas.

Na Era da Liderança pela Organização as pessoas apresentavam um nível de vida mais alto e passaram a procurar lugares em que pudessem participar ou se organizar em grupos.

A Idade da Liderança pela Inovação apresenta métodos e produtos que se tornaram obsoletos com a rapidez da inovação. A Era da Organização trouxe grandes líderes criativos e inovadores, com potencial para resolver problemas da área financeira, de marketing e de produção. Esses líderes serviam como referências nas empresas e os profissionais aceitavam os empregos mais pela oportunidade de trabalhar ao lado de grandes mentes criativas do que pela proposta salarial.

A Era da Liderança pela Informação trouxe grande rapidez nos conhecimentos voltados para a evolução, com o desenvolvimento da tecnologia e o receio de não conseguirem acompanhar esse processo, fez com que líderes propagassem as informações de forma mais moderna e criativa.

A Liderança na Nova Era deve ter líderes com conhecimentos sobre tecnologia, que saibam agir diante de situações adversas, valorizando as pessoas, identificando o que realmente as motiva e deve ter a capacidade de planejar a curto e longo prazo, mantendo-se atualizados e competitivos frente ao mercado de trabalho. (CULLIGAN, DEAKINS E YOUNG, 1988, p. 118 – 121)

1.2 Conceito de Liderança na Atualidade

A liderança tem se tornado cada dia mais importante dentro das empresas, porque auxilia no alcance dos objetivos. Por mais que existam diversas definições sobre o termo liderança a presença de duas variáveis se faz decisiva: a influência interpessoal e o envolvimento de pessoas ou grupos.

Para Nunes (2009) a liderança:

[...] por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.

Kotter (1992, p. 15-16) afirma que a expressão liderança serve “para se referir ao processo de mover um grupo (ou grupos) de pessoas em alguma direção através de meios (principalmente) não coercitivos”; e que a liderança pura “move as pessoas em direção a seus verdadeiros melhores interesses a longo prazo. Não leva às pessoas a beira de um precipício, [...] não desenvolve o lado escuro da natureza das pessoas”.

“A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. (NUNES, 2009 apud GEORGE TERRY).

Segundo Maximiano (2004, p. 303):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los novamente.

E ainda, segundo o mesmo autor (2005, p. 285):

Um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. O consentimento pode depender da crença na validade da missão que o líder propõe ou no desejo de receber uma recompensa prometida pelo líder. A idéia do consentimento exclui a coerção como base da liderança. No entanto, certos grupos baseiam-se na aceitação de um líder que é pessoalmente autoritário ou personifica valores autoritários. Além disso, é difícil dizer se o consentimento é produto das convicções dos liderados ou das habilidades de persuasão do líder.

Nunes apud Max de Pree (2009), cita a “[...] liderança como a arte de libertar pessoas para fazerem o que se exige delas de maneira mais eficiente e humana possível”.

Liderar é dar significado ao trabalho, convencendo as pessoas a trabalharem juntas e que vale a pena dar seu trabalho e esforço na construção de algo que tenha valor para sua vida.

Funcionários confiantes e comprometidos dão mais e melhores resultados, além de apresentarem maior produtividade. Pode-se observar, então, que uma liderança ineficaz custa mais e não obtém o melhor de cada pessoa.

Para se desenvolver uma liderança eficaz devemos utilizar palavras como conexão e ação que façam com que as pessoas sintam-se partes do processo, compartilhando as aspirações e tenham vontade de trabalhar. (FARIA, 2009).

Faria (2009), ainda cita que a “liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito”.

Nos casos citados é possível perceber que os autores valorizam a importância do toque humano e a participação das pessoas no processo de liderança, assim como a abolição da coerção ou imposição nas relações de trabalho.

Ela é um processo social que se dá através dos relacionamentos interpessoais desenvolvidos entre o indivíduo e o grupo dentro de uma estrutura social.

Segundo Nunes apud Max De Pree (2009), “[...] a medida de uma boa liderança encontra-se nos seus seguidores: quando estes atingem o seu potencial, alcançam os resultados pretendidos e estão motivados [...]”.

A dimensão da influência de uma liderança está no número de seguidores e é restrita ao tempo e ao espaço. O tempo está relacionado ao momento de tomar as rédeas da liderança, pois quando se perde uma oportunidade não há como retroceder. O espaço está relacionado ao local de atuação do líder que pode ser adorado em um lugar e rejeitado em outro. No entanto, a liderança pode se extinguir quando há resolução do problema que os motivava ou quando a idéia não é mais aceita.

Quanto mais adeptos o líder tiver, mais forte será sua liderança e dependerá do contexto social para que a proposta apresentada seja aceita ou não. O líder deverá trabalhar suas habilidades para cativar àqueles que são contrários às suas idéias, buscando as reais necessidades e propondo novas alternativas. (MAXIMIANO, 2005, p. 285)

Para Maximiano (2004, p. 289) apud MacGregor:

A liderança [...] não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo. Nesse processo, interagem quatro variáveis ou componentes: (1) as motivações dos liderados, (2) a tarefa ou missão, (3) o líder e (4) a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados.

A tarefa ou missão é o elo primordial do processo de liderança e existe uma missão adequada que deve estar em harmonia com a motivação de cada tipo de liderado.

O autor apresenta dois tipos de liderados, o fiel que segue o líder por fé ou razão de caráter moral e o mercenário que atua por interesse. O liderado fiel se motiva com o cumprimento ou tentativa de cumprir a missão ou tarefa proposta; enquanto o mercenário precisa de uma recompensa material para motivar-se.

“Esta relação baseia-se na dependência recíproca, onde o líder influencia e dirige as ações, mas deve recompensar ao liderado que deve cumprir com as determinações”. (MAXIMIANO, 2004, p. 291 apud SAFIRE, 1990).

O líder é a pessoa que exerce a liderança e está diretamente vinculado aos liderados, direciona os esforços coletivos e estabelece metas a serem alcançadas para atingirem os objetivos propostos.

A conjuntura significa o contexto organizacional ou social que se processa a liderança, pois o meio influencia o comportamento tanto do líder como dos seguidores. (MAXIMIANO, 2004, p. 291-293).

A história nos apresenta líderes isolados em suas organizações, defendendo os interesses do seu grupo, sem se envolver com o mundo externo, são definidos como levantadores de muros, porém hoje diante de toda transformação ocorrida, a globalização, o líder deve ser um construtor de pontes, um líder cosmopolita.

Este líder deve atuar além das fronteiras e criar vínculos com outras organizações, elaborando visões, motivando, dando autonomia às pessoas de diversas funções, áreas e organizações a buscarem melhorias ao setor, à comunidade, ao país e ao mundo, aproveitando de forma racional os recursos disponíveis e trazendo bons resultados à coletividade. (KANTER, 2001, p. 108 - 109)

Kanter (2001, p. 109), relata que “cosmopolitas são líderes de mente aberta e acessíveis aos parceiros. São receptivos às informações externas a seu atual modelo de trabalho e têm prazer em novas experiências e idéias”.

A liderança eficaz não se compõe apenas do líder e dos liderados, mas da inserção de fatores que os impulsionem a trabalharem em busca do alcance dos objetivos propostos. O líder deve se comunicar de forma adequada, passando confiança e respeito para que o liderado conheça as expectativas reais da empresa e juntos possam caminhar independentemente da conjuntura que os cerca.

1.3. O Líder

O líder é o centro do processo de liderança e para desenvolver seu trabalho é necessário que tenha atributos ou características específicas, assim como ser flexível e saber utilizar os estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados.

Para Bennis (1996, p. 21) apud Gardner:

Líderes têm papel significativo na criação do estado de espírito que define a sociedade. Eles podem servir como símbolos da unidade moral da sociedade. Podem expressar os valores que mantém a sociedade coesa. Sobretudo, podem conceber e articular as metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações mesquinhas, elevam-nas acima dos conflitos que desintegram uma sociedade e as unem na luta por objetivos que recompensam seus esforços.

O líder procura influenciar pessoas para a melhoria contínua através de seus atos e possuir características específicas. O líder deve ser (1) visível e freqüentar os departamentos com a intenção de ouvir dos colaboradores, as insatisfações e irregularidades, o líder deve elogiar mais do que criticar, e dessa forma, estimular os colaboradores a buscar uma melhor qualidade no que produzem; (2) possuir objetivos comuns, procurar encontrar nas críticas feitas pelos colaboradores uma solução para o problema; (3) delegar, analisando atentamente as iniciativas para identificar novos líderes; (4) dirigir pelo exemplo e não pelo discurso, utilizando seu próprio exemplo no trabalho para que os liderados possam tê-lo como um referencial na busca dos objetivos; (5) fazer bom uso do tempo, administrando-o bem para que sirva de exemplo a todos, (6) gostar de desafios, possuindo uma visão atenta às situações e mudanças; (7) entusiasmar pelas vitórias, motivando seus liderados para que se sintam parte importante do processo ao invés de robôs, e isso faz com que eles queiram participar dos resultados pretendidos; (8) equilibrar entre o poder e a persuasão, dosando seu poder para não desmerecer as pessoas que se encontram em níveis mais baixos e utilizar a persuasão para direcioná-las à conquista do objetivo. (BOTELHO, 1993, p. 101-102).

Para Bennis (1996, p. 45 apud Zaleznik, 1977):

[...] acredita haver dois tipos de líderes: os nascidos uma vez e os nascidos duas vezes. Os nascidos uma vez têm uma transição do primeiro lar e da família para a independência relativamente tranqüila. Os nascidos duas vezes geralmente sofrem quando crescem, sentem-se diferentes, até isolados, e assim desenvolvem e aprimoram uma vida anterior. À medida que ficam mais velhos, tornam-se verdadeiramente independentes, confiando inteiramente em suas próprias crenças e idéias. Líderes nascem duas vezes e dirigidos por crenças próprias, seguros de si e como resultado verdadeiramente carismáticos [...].

Segundo Hesselbein (2001, p. 138):

O líder do próximo milênio não será apenas aquele que aprendeu as lições de *como fazer*, com fileiras de procedimentos e ferramentas que se dissolvem nas estrondosas mudanças à frente. O líder de hoje e do futuro será focado em *como ser* – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidades, valores, princípios e coragem.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 511), relatam que “um líder centrado no empregado busca atingir níveis elevados de desempenho entre os membros de seu grupo, prestando atenção a eles. Ele está disposto a permitir que os empregados tenham voz em relação a como realizarem suas tarefas, [...]”.

O líder do futuro reconhecerá que as pessoas são imprescindíveis dentro de uma empresa e as valorizará demonstrando este sentimento através de palavras, condutas e relacionamentos.

Abandona a antiga estrutura hierárquica, acredita que todos devem se envolver no processo e adota um sistema gerencial mais circular, flexível e fluído, onde aconteça a integração dos esforços.

Aposta na responsabilidade compartilhada, buscando atingir e envolver os extremos deste círculo, gerando uma grande força de trabalho e permitindo que no futuro todos possam se enxergar como parte da empresa.

Utiliza-se da comunicação para motivar os liderados e envolvê-los com a missão organizacional, levando-os a encontrarem motivos e direções além das tarefas.

O futuro precisa de líderes que tenham novas mentalidades e visões para desenvolverem novas relações que extrapolem o limite das organizações e cruzem os três setores (privado, público e social) para formar parcerias e comunidades (HESELBEIN, 2001, p. 138- 140).

Segundo Covey (2001, p. 159) no futuro o líder:

[...] será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou sistema de valor baseado em princípios. [...] com visão, coragem e humildade para aprender continuamente. [...] Estes líderes voltados para o aprendizado não resistirão às mudanças, eles as abraçarão.

Para Caravantes, Panno, Kloeckner (2005, p. 513), “líderes precisam ter habilidades interpessoais, especialmente aquelas associadas à comunicação, poder de persuasão e tato. Líderes precisam ter habilidades conceituais, especialmente aquelas associadas à resolução de problemas”.

O futuro é algo certo, então para que o líder tenha melhor desempenho deve seguir sete lições.

A primeira lição é que os *Líderes não esperam* devem exercer uma liderança pró-ativa, onde as oportunidades devem ser encaradas como desafios e espírito pioneiro, seja para liderar uma empresa nova ou para reverter uma situação difícil. Líderes não esperam autorização para começar, agem com urgência.

Em segundo lugar *O Caráter tem peso* e os liderados querem que seu líder diga palavras confiáveis, esteja empolgado e entusiasmado no caminho que deve seguir e que saiba

conduzi-los, enfim esperam uma liderança com confiabilidade que vem da clareza de seus valores pessoais.

A terceira lição diz que *Líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão*, isto significa que devem ver o futuro, identificando as possibilidades ou potenciais que podem ser alcançados.

A quarta lição afirma que *Valores compartilhados têm importância*, neste caso a mensagem transmitida pelo líder deve ir de encontro aos anseios do grupo que coordena para conseguir mobilizar as pessoas a agirem em uma mesma direção. Estudos mostram que valores compartilhados levam a maior eficácia no trabalho individual, torna o funcionário mais leal à empresa, favorecem o consenso na definição de metas da empresa e da equipe, induzem a um comportamento ético, diminuem os níveis de tensão e desgaste, estimulam o trabalho em equipe e proporcionam melhor entendimento da especificidade da função.

Você não pode fazer tudo sozinho é a quinta lição que apresenta que a liderança, não é um trabalho isolado, mas o resultado do esforço de todos e que só assim é possível alcançar o objetivo pretendido, quando todos olham para um mesmo ponto.

A sexta lição diz que *Seu legado é a vida que levou* isto nada mais é que ter coerência entre ação e fala. Um líder pode proferir belas e entusiásticas palavras, mas se suas ações não estiverem na mesma direção acontece a perda da credibilidade.

Liderança é interesse de todos é a última lição e diz que liderança não é estar acima dos outros, assumindo um lugar específico, mas um processo que requer habilidades e talentos. Ser líder não é uma questão genética que transcende o entendimento de pessoas comuns, mas um conjunto de atitudes que podem ser aprendidas ou desenvolvidas (KOUSES e POSNER, 2001, p. 119-127 apud Charlie Mae Knight).

Liderar é trazer à tona o melhor de si e dos demais, quando isto ocorre grandes feitos acontecem.

Podemos dizer que o líder é único e as circunstâncias que o rodeiam também, um líder precisa nortear suas estratégias de acordo com o contexto em que está inserido e agir com criatividade.

Para alcançar um objetivo é necessário que saiba aonde quer chegar, traçando o caminho para não perder o foco, fazer o detalhamento do processo que o levará a percorrer esse caminho, considerando os obstáculos e vantagens possíveis e, por fim, examinar com olhar crítico para eliminar os possíveis problemas que poderão ser encontrados.

Ao terminar esse processo o líder estará apto a percorrer seu caminho em busca do objetivo estabelecido, pois terá clareza sobre o contexto a sua volta. (BENNIS, 1996, p. 102).

Caravantes, Panno, Kloeckner (2005, p. 507) afirmam que os líderes têm desafios como:

[...] dar bons exemplos a seus seguidores, devem monitorar continuamente as situações a fim de que novas ações possam ser postas em prática quando necessário e devem desenvolver o potencial dos empregados na organização. Os líderes precisam usar seu poder sabiamente sem infringir os direitos e privilégios dos outros.

Na visão de Culligan, Deakins e Young (1998, p. 112) apud Walker uma pessoa “permanece sendo líder apenas enquanto continua provando que é o homem mais capaz com o melhor método”.

Para Nunes (2009):

[...] a primeira responsabilidade de um líder é a definição da realidade e a última é agradecer; entre as duas deverá tornar-se um servidor da organização e dos seus membros – é o contraste entre os conceitos de propriedade e dependência.

1.3.1 Atributos do Líder

Dentro do conceito de liderança os atributos do líder podem ser entendidos como a união de alguns fatores como característica, habilidades ou qualidades necessárias para o alcance dos resultados esperados.

Segundo Review apud Goleman (2002, p. 09), “[...] líderes eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos eles têm um alto grau do que se denomina inteligência emocional”.

Para ter eficácia na inteligência emocional é preciso que o líder saiba utilizar algumas ferramentas, como autodisciplina, onde o líder tem um “diálogo consigo mesmo”. A motivação, que o líder deve utilizar sempre para conseguir altos níveis de desempenho. A empatia, onde o líder deve saber trabalhar os sentimentos dos seus liderados. E por último as habilidades sociais que proporcionam ao líder um vasto conhecimento para construir um ótimo relacionamento com seus liderados. (REVIEW, 2002, p. 13, 23-26).

Ainda no entendimento de Review (2000, p. 9-10):

[...] exibir inteligência emocional no trabalho não significa, simplesmente, controlar sua ira ou se dar bem com as pessoas. Em vez disso significa entender suficiente bem sua própria constituição emocional e a e outras pessoas para movê-las na direção da realização dos objetivos de sua empresa.

Todos os líderes possuem doze qualidades específicas, porém cada um as desenvolve em um grau diferente: 1) Missão de peso, onde o líder consegue ter uma percepção de que a missão é muito mais que tarefa, é um sonho; 2) Pensar grande, expandindo sua missão; 3) Elevado senso ético, guiador de ações e decisões para o objetivo certo; 4) Dominar mudanças com o intuito de aumentar a sua capacidade de adaptação; 5) Ser sensível, conseguir concentrar-se no “mundo” e nas pessoas que opera; 6) Assumir riscos calculados e não agir de forma precipitada; 7) Tomar decisões, analisando todas as estratégias antes de escolher qual será a melhor; 8) Utilizar sabiamente seu poder, buscando dosá-lo diante de cada situação; 9) Comunicar-se com afetividade, sendo ela uma aliada na motivação; 10) Ser um criador de equipes que requer todas as qualidades juntas; 11) Ter coragem, um líder jamais pode temer as mudanças ou tomar decisões radicais; 12) O líder deve envolver-se, pois esse processo é base de todas as demais qualidades. (BETHEL, 1995, p. 10)

No entanto, essas características apresentadas não são reconhecidas como padrão ou como diferenciais ao bom desempenho de um líder, outras são apresentadas, por exemplo, visão maior, paixão, integridade, curiosidade e audácia.

A visão maior faz com que ele saiba qual caminho deve traçar em busca do seu objetivo, enfrentando de forma decisiva seus obstáculos.

A paixão do que a vida pode oferecer combinada com a paixão pelo que faz dá entusiasmo ao líder e a quem o rodeia, inspirando a todos e atraindo cada vez mais pessoas.

Com a integridade é possível se autoconhecer, analisando suas forças e fraquezas para encontrar o verdadeiro sucesso. Para isso é preciso trabalhar com sinceridade, pois quando o líder se conhece bem é capaz de ajustar-se às necessidades, conquistando a confiança de seus colaboradores. A maturidade proporciona que o líder ajude seus liderados a conduzirem melhor situações que estão vivendo, pois provavelmente já passou por algo parecido e poderá auxiliá-los.

A curiosidade e a audácia mostram o lado inovador do líder e revela sua vontade de aprender sempre mais, correndo os riscos necessários para o alcance do sucesso (BENNIS, 1996, p. 38-39).

Outra visão é de que o líder do futuro deve conservar algumas características do passado, ou seja, estar atento à necessidade de mudança e ser firme para não perder o foco da visão; assegurando que a mudança pode ser realizada, sua voz deve representar a vontade de um grupo, sendo seu dever transformar esta vontade em algo concreto e, por fim, deve ter capacidade de estimular seus funcionários a conquistarem autonomia para trabalhar e desenvolver suas capacidades. (KANTER, 2001, p. 108).

1.4 Estilos de Liderança

Cada autor define os estilos de liderança a partir de um ponto de vista, no entanto, mesmo que haja divergências na designação as bases nas quais os pensamentos são desenvolvidos são as mesmas.

Existem dois estilos de liderança, a autocrata e a democrata. O estilo de liderança utilizado vai depender da centralização ou do compartilhamento da autoridade com seus liderados.

A liderança autocrata é voltada para as tarefas e para a autoridade, ou seja, quanto mais o líder concentrar o poder de decisão em suas mãos mais autocrático é seu estilo. O comportamento dos líderes que adotam este estilo de liderança possui características específicas como arbitrariedade, despotismo e tirania que são os responsáveis por fazerem com que seus liderados sintam-se desmotivados e violentados.

No caso da liderança democrática as decisões são compartilhadas com os liderados, permitindo que eles participem e tenham influência no processo decisório.

Com a evolução do conceito de liderança houve uma mudança na denominação dos estilos autocrática ou democrática, passando respectivamente a ser liderança orientada para as tarefas e liderança orientada para as pessoas, onde cada estilo aborda um comportamento diferente que pode ser eficaz ou ineficaz dependendo da situação. (MAXIMIANO, 2005, p. 293- 295).

Maximiano (2005, p. 294) apud Tannenbaum, Shimidt afirma que:

Uma idéia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos opostos de uma escala. Tannenbaum e Shimidt são dois autores que desenvolveram a idéia de uma “régua” dos estilos de liderança, dentro da qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa.

Bergamini (1994, p. 41) apud Likert faz o delineamento dos estilos:

[...] vindo a denominá-los como o estilo de chefia “orientado para o empregado” e o estilo “orientado para a produção”. Cada um desses estilos representa os dois extremos de um contínuo que engloba graduações que vão desde a participação e o envolvimento total do subordinado até o tipo de comportamento característico da falta de consulta, onde o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer sem ao menos conhecer as razões ou o porquê.

Na liderança autocrática o líder decide sem qualquer intervenção do grupo, sendo ele o responsável pela tomada de decisões de acordo com a sua necessidade sem aviso prévio. As tarefas que cada um irá realizar são decididas pelo líder, que procura impor sua forma de trabalho.

O líder que adota a liderança liberal concede total liberdade para que os colaboradores tomem as cabíveis decisões em todos os processos, tendo uma participação mínima, que quase não intervém nos trabalhos, mas deixa claro que se solicitado irá fornecer informações ao grupo. A divisão das tarefas, também é feita por conta do grupo sem a sua participação. Não há preocupação do líder em avaliar o desempenho do grupo, prefere fazer apenas comentários quando é questionado sobre o desempenho do liderado.

A terceira é a liderança democrática onde os problemas são discutidos pelo grupo que tem total incentivo do líder, sendo eles os responsáveis pelas providências necessárias para chegar ao objetivo proposto, e quando necessário o líder intervém. As tarefas são divididas de acordo com o critério traçado pelo grupo. O líder interage com o grupo, tornando-se um integrante, atuando de forma objetiva. (CHIAVENATO, 1997, p.149 - 150).

Já para Aquino existem seis estilos de liderança, sendo o Autocrático, o Paternalista, o Burocrático, o Defensivo, o Profissional e o Sistemico, embora apresente esta classificação afirma que não deve ser padrão a utilização, pois o tipo de liderança deve ser determinado pelo grupo associado à conjuntura atual.

No estilo de liderança autocrático o líder acredita que seus liderados não precisam de incentivos ou motivação, apenas o salário é suficiente e resolve até os problemas que ocorrem no trabalho. Não aceita a administração de recursos humanos, e se preocupa apenas em mostrar que é o chefe.

Já no estilo de liderança paternalista o líder assume papel de pai, trata seus liderados como filhos e faz com que eles o obedeçam. Este estilo é oposto ao estilo autocrático, pois enquanto um defende os interesses de seu time o outro está totalmente voltado para os objetivos da organização.

No estilo burocrático, o líder tem um sentimento limitado sobre a variável humana, pois tem como prioridade os manuais e os procedimentos da organização, o que torna quase impossível assumir o papel de coordenador da administração de recursos humanos, devido à exagerada utilização de burocracia.

Na liderança defensiva, o líder foca suas prioridades apenas na legislação existente, enxergando somente as responsabilidades qualitativas dos seus colaboradores. Usa a legislação, regulamento e regimentos para resolver todos os problemas com as pessoas.

A liderança profissional foi constituída por meio de treinamento em métodos gerenciais. Nesse estilo de liderança o líder tem dificuldade em entender o homem em seus múltiplos aspectos por não ter sido devidamente orientado.

Já no caso do estilo de liderança sistêmico o líder tem uma postura estruturada diante do comportamento humano, porque se não fizer dessa maneira acabará caindo nos dois estilos anteriores ou até mesmo em atividades rotineiras. Nesse caso, o líder tem facilidade em integrar as práticas de pessoal em função dos objetivos da empresa e da política de integração (AQUINO, 1980, p. 51).

Estudos mostram que dependendo do estilo de liderança adotado há um reflexo nas ações ou respostas dos liderados. Nesta visão os estilos de liderança apresentados são três: o ditatorial, o democrático e o *laissez-faire*.

No estilo ditatorial os liderados demonstram características agressivas e de dependência total do líder e quando este está ausente a produção fica estagnada.

Quando o estilo escolhido é o democrático os liderados trabalham de forma amigável e harmoniosa, trabalhando de maneira continua mesmo na ausência do líder, pois a relação entre líder e liderado é uma relação aberta e espontânea.

Já no estilo *Laissez-Faire* por mais que o líder discuta os problemas com seus liderados eles continuam improdutivos, pois perdem muito tempo discutindo assuntos pessoais e deixam de lado a resolução dos problemas da empresa (URIS, 1953, p. 28).

Segundo Toledo (1988, p. 171), “podemos observar que, com lideranças pobres, dentro de esquemas organizacionais, excelentes e com muito boa equipe, é uma questão de tempo, apenas, para assistirmos a deteriorização da efetividade grupal”.

Nesse capítulo o nosso objetivo foi trazer os conceitos segundo a concepção de vários autores do que seja liderança e líder, já no próximo tópico estaremos dissertando sobre o papel do líder na potencialização dos funcionários, abordando mais especificamente como o líder pode ser um facilitador do desenvolvimento dos liderados.

CAPÍTULO 2 – O LÍDER X DESEMPENHO DO LIDERADO

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas maneiras de como o líder pode influenciar positivamente o desempenho de seus funcionários. Quando o líder consegue contribuir com o desenvolvimento profissional de cada um de seus liderados, o ganho é coletivo, ou seja, o funcionário se sente reconhecido e valorizado e a empresa alcança melhores resultados.

2.1 Percepção do Funcionário

A percepção do funcionário pelo líder dentro do contexto organizacional é de extrema importância, afinal serve como um orientador na tomada de decisão. Através da percepção de cada liderado o líder poderá designar a atividade mais adequada, assim como auxiliar àqueles que tenham dificuldades ou compreender os comportamentos, levando-os a um crescimento profissional.

Segundo Chiavenato (2004, p. 78 apud Kolb, 1971, p. 189-190):

[...] percepção social é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la. A empatia ou sensibilidade social é o meio pelo qual a pessoa consegue desenvolver impressões apuradas, a respeito dos outros [...]

Percepção é um filtro individual que aceita ou rejeita todas as informações do meio. Neste processo ocorre a seleção, organização, armazenagem e recuperação de informações de forma seletiva, agindo como defesa, bloqueando informações ameaçadoras.

Cada pessoa forma um conjunto de conceitos ou padrão de referência, através do qual organiza, interpreta e responde às relações cotidianas.

A percepção é composta pelo percebedor que é a pessoa que tenta compreender o que está acontecendo, o percebido que é a pessoa a ser compreendida e a situação que é composta por um conjunto de forças sociais e não sociais. Para que a percepção seja melhorada, considera-se que conhecer a si próprio facilita a percepção dos outros de maneira mais objetiva; as características de quem observa influem nas características de quem é observado e são percebidas, e a pessoa que se aceita tem maior facilidade para aceitar as características dos outros. A percepção social com relação aos outros é influenciada por quatro fatores: estereótipos que são distorções que acontecem quando uma pessoa percebe a

outra, generalizações que são impressões gerais e que, interferem nos demais traços das pessoas; a projeção é uma espécie de defesa onde a pessoa atribui características próprias que são rejeitadas no seu inconsciente e a defesa perceptual que acontece quando o observador distorce a realidade, adaptando os dados e eliminando as inconsistências. (CHIAVENATO, 2004, p. 78-79).

Para Cornick, Savoia (1989, p. 28):

A percepção é o processo de interpretação dos estímulos recebidos do meio por um indivíduo, através de seus sentidos. [...] é a maneira pela qual as mensagens sensoriais são traduzidas ou decodificadas em formas compreensivas. Considerando o meio que nos rodeia, nem todos os estímulos nele existentes nos afetam e/ou não deixamos que toda e qualquer estimulação nos atinja diretamente. [...] nossa percepção de objetos, pessoas e nossa própria experiência nos distingue.

Já na visão de Robbins (2006, p. 104), percepção é o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. [...] pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva.

Para que o líder possa desenvolver um bom trabalho deve ter consciência deste processo e utilizá-lo em seu favor, compreendendo que o seu comportamento e dos seus liderados vêm das interações com o ambiente e que cada um interpreta o mundo a sua volta a partir de suas experiências de vida e valores. Poderá utilizar este conhecimento como um complemento para entender as pessoas, identificando suas necessidades, expectativas e grau de maturidade.

Além da percepção, o líder deve ter conhecimento do que venha ser motivação, e como pode ser usado no ambiente de trabalho, no que refere potencializar as características positivas dos membros de sua equipe.

2.2 Motivação

O conceito de motivação pode diferir dependendo do entendimento de cada autor, assim como as maneiras que as pessoas possam sentir-se motivadas.

Para Maximiano (2004, p. 267-268):

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, mover, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e ação são palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Para Chiavenato (2005, p. 64), “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias”.

Na visão de Carvalho e Serafim (1997, p. 59), “a motivação é a grande mola propulsora que leva o empregado a agir com vistas à consecução das metas de seu grupo de trabalho”.

Para Culligan, Deakins, Young (1988, p. 76), “a motivação é geralmente definida como “o impulso para se atingir a meta”. É um em princípio, um processo, uma atitude mental que incita ou produz ação física para a obtenção de algum resultado prático [...]”

De acordo com Krause (1986, p. 66) a motivação:

É o processo pelo qual se induz uma pessoa a proceder de certa forma e a comportar-se de acordo com determinado padrão de conduta [...] e o meio pelo qual o superior cria e mantém em seu grupo e nos indivíduos que o compõem o desejo de alcançar os objetivos planejados.

Para Culligan, Deakins, Young (1988, p. 76 -77) a motivação na verdade é o que estimula os funcionários a produzirem mais e melhor, é o que faz com que eles busquem sempre novos desafios, porém também necessitam de algo em "troca", ou seja, para cada objetivo alcançado é necessário que tenham uma recompensa, um benefício, o qual tem que ser voltado para aquilo que realmente o funcionário necessita e não o que a empresa acredita.

O autor acredita que existem dois tipos de necessidades: as tangíveis e as intangíveis, em que, as necessidades tangíveis estão ligadas ao rendimento que os funcionários esperam do trabalho; as intangíveis estão relacionadas às razões que fazem com que eles desejem remuneração por seu serviço.

Para Bergamini (1993, p. 19):

Em realidade os indivíduos são diferentes uns dos outros. A partir do nascimento as pessoas trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, suas experiências da vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumularam experiência que lhes são pessoais, ao longo das diferentes etapas da sua vida (infância, adolescência e velhice). [...] cada uma dessas pessoas está voltada para a busca dos seus próprios de satisfação motivacional que são, portanto, ímpares. Os incontáveis objetos motivacionais e as diferentes maneiras de persegui-las deixando isso claro. É assim que se torna possível estudar e personificar as múltiplas facetas e variações típicas do fenômeno da motivação humana.

Na visão de Maximiano (2004, p.268) “O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento, pensamento, ação e palavras [...]”.

As pessoas são motivadas de diferentes formas, pelo fato de que as necessidades variam de pessoas para pessoas, e além das diferenças de cada um existem outros fatores como os valores, a capacidade de atingir os objetivos e os valores sociais. (CHIAVENATO, 2004, p. 64).

Segundo Culligan, Deakins, Young (1988, p. 76 -77), no processo de motivação “podem ocorrer problemas, por mais que sejam motivados a todo o tempo, é preciso estabelecer o que realmente é recompensa e o que não é para os funcionários, onde cabe ao líder descobrir quais são suas necessidades e transformá-las em recompensa”, assim como também deve ajudá-los a perceber que as metas do grupo são iguais ou paralelas as suas metas pessoais.

Para Review, 2002, p. 20:

[...] Grandes quantidades de pessoas são motivadas por fatores externos, como altos salários ou posição que advém de um título influente, ou de fazer parte de uma empresa de prestígio. Ao contrário, aqueles com potencial de liderança são motivados por um desejo profundamente incrustado de executar em prol da realização.

Para que a organização motive o funcionário, ela primeiro deve saber o que ele precisa para que seu desempenho seja cada vez mais intensivo, assim como também deve saber de que forma fará isso, se através de incentivos tangíveis, como gratificações ou intangíveis como um elogio. Isso pode variar de funcionário para funcionário.

Para Chiavenato (2004, p. 65), “o ciclo motivacional consiste no aparecimento de uma nova necessidade que cria uma tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio que

induz a pessoa à ação, quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, pelo fato de não causar mais tensão ou desconforto”.

Segundo Maximiano (2004, p. 289):

[...] De acordo com essa teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas. Auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

As necessidades dos funcionários mudam constantemente, assim como as necessidades de desenvolvimento da empresa, o que faz com que eles busquem atingir novos objetivos a cada vez que se alcança um, por isso quando um de seus objetivos é alcançado deixa de ser motivador e passa a ser obsoleto, ultrapassado e o foco se volta para novos objetivos.

Segundo Maximiano (2004, p. 268), para que a motivação ocorra com sucesso é necessária a utilização de três propriedades, são elas: a direção que define o objetivo da motivação, a intensidade que significa a força da motivação e a permanência que está relacionada ao tempo que a motivação será eficiente, ou seja, que ela está realmente causando o efeito esperado.

Além da percepção e motivação, para que o líder potencialize os conhecimentos de seus funcionários deve usar também da delegação de tarefas que serve para dar maior autonomia às ações do mesmo.

2.3 Delegação de Tarefas

A delegação de tarefas é outra ferramenta que o líder pode utilizar para potencializar as capacidades ou habilidades dos funcionários. Fornece informações importantes sobre o grau de maturidade de cada liderado para o desempenho de atividades mais complexas.

Para Maximiano (2004, p. 220):

A delegação pode ser feita de uma pessoa para outra, com a transferência de poder de decisão para a execução de tarefas específicas. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem. Delegar é transferir um problema para outra pessoa, para que ela resolva.

Segundo Culligan, Deakins e Young (1988, p. 103), a delegação “é a arte (e a disciplina) de encarregar outra pessoa de um serviço que você pode fazer perfeitamente bem, provavelmente melhor do que quem está recebendo a incumbência [...]”.

Na visão de Carvalho e Serafim (2004, 107-108):

[...] delegar é a chave para a criação e sustentação de uma equipe produtiva, orientada no sentido da ação conjunta rumo à consecução de suas metas. [...] Não basta ao gerente conhecer bem seu liderado, orientá-lo quanto as atividades a serem executadas e destacá-lo no lugar adequado à delegação. Torna-se indispensável, também, informá-lo correta e integralmente sobre as razões que levam a delegação. Este item é importante para se obter uma boa harmonia entre o gerente, o colaborador e a empresa.

Quando se delega uma tarefa ou uma parte dela para outro funcionário, surgem alguns sentimentos por parte dos funcionários que tem sua tarefa delegada para outro, como perda de poder, perda de autoridade, como também certo grau de perda de significado; constrangimento e restrição; e perda de realidade por fazer um trabalho que sabia ser bem feito, porém por mais que sejam perceptíveis para o líder, não quer dizer que ele possa extingui-lo.

Esses sentimentos são normais, porém se o líder tiver conhecimento do que são, torna mais fácil liderar eficazmente, assim como também tornará mais fácil delegar a tarefa com sucesso. (CULLIGAN, DEAKINS, YOUNG, 1988, p.103).

Para Nelson (1991, p. 39), a delegação de tarefas eficazes estabelece um controle ao gestor que contribui para que as tarefas alcancem os objetivos de maneira satisfatória. A responsabilidade deve ter continuidade mesmo após a realização da atribuição, quando um membro da equipe não obtiver sucesso na realização de uma tarefa ele deve ser orientado e designado para tarefas menores e menos significativas; pois assim poderá ser acompanhado de perto e com o passar do tempo ir demonstrando competência necessária para assumir uma atribuição mais complexa.

Quando o líder usa da delegação de tarefas, está demonstrando que acredita na capacidade do seu funcionário, o que pode ser um meio para contribuir com sua potencialização.

A delegação de tarefas é um processo onde a política precisa ser definida clara e explicitamente, assim como as tarefas, as metas e o controle, já as idéias devem ser comunicadas.

Quando o líder delega esquecendo que o liderado não tem pleno conhecimento do assunto ocorre uma grande falha na delegação de tarefas, ou seja, o conhecimento e as informações que são importantes e deveriam acompanhar a atribuição de tarefas geralmente não são comunicadas. Porém, essa falha pode ser evitada de várias formas, como por exemplo, explicando detalhadamente ao colaborador a tarefa exigida, mesmo que pareça óbvio.

Após a delegação de tarefas é necessário que o líder estabeleça um controle ou acompanhamento das tarefas que foram designadas para que ele possa saber se o trabalho foi feito ou quais os resultados obtidos; se surgiu algum problema ou até mesmo se tiveram algumas complicações.

A delegação de tarefas se torna importante, porque sem a delegação não há como garantir a continuidade de uma empresa, afinal é através dela que os funcionários se desenvolvem. (CULLIGAN, DEAKINS, YOUNG, 1988, p.106 - 111).

Culligan, Deakins e Young (1988, p. 105) acreditam que:

[...] Ao praticar a arte da delegação você está: 1) se libertando de tarefas que podem ser feitas por outra pessoa; 2) concentrando sua energia disponível naquilo que nenhuma outra pessoa pode assumir ou fazer melhor do que você; 3) dando aos que trabalham com você a oportunidade de se desenvolverem e aprenderem a suportar parte da carga; 4) liberando mais tempo disponível para desenvolver suas habilidades administrativas e pensar em idéias inovadoras que conservarão sua empresa á frente da competição; 5) livrando seu pensamento de detalhes que podem atrapalhar sua visão geral das condições de trabalho que administra; 6) descobrindo quem pode ser confiável para se encarregar de tarefas (isto será muito útil, tanto no caso de fazer plano como no de tomar decisões).

A delegação é importante para o líder, pois através da tarefa delegada, ele pode até visualizar o desempenho e a capacidade de cada colaborador. Ao conseguir resolver tarefas mais simples, com eficiência, conquistará maior confiança e credibilidade para realizar tarefas mais complexas dentro da empresa.

2.4 Comunicação

Optamos por acrescentar o tema comunicação, por consideramos que quando a comunicação é bem feita, tem efetividade, pode vir a contribuir com o tema em tela. Vale ressaltar que, o ato de se comunicar envolve várias discussões e classificações; no entanto, neste trabalho, nosso foco será a comunicação interpessoal que pode ser na forma verbal e não-verbal entre líder e liderados, com o intuito de facilitar as relações de trabalho tornando os processos mais rápidos e eficientes.

Santos (1984, p. 130):

A comunicação é um instrumento indispensável à vida comum. O homem realmente eficiente é capaz de comunicar suas idéias em qualquer circunstância, em qualquer situação. A posição que o administrador ocupa na sociedade leva-o a buscar impressões favoráveis, a estabelecer boas relações, a vender seu produto, a participar de reuniões e conferências, a obter informações. O fracasso ou o êxito de seus negócios depende de sua atuação na comunidade.

Chiavenato (2004, p.75), define comunicação como “a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos”.

Partiremos de um modelo básico de comunicação composto por três elementos: emissor, mensagem e receptor.

O Emissor é qualquer pessoa com habilidade para elaborar e transmitir uma mensagem. A mensagem é qualquer coisa que, depois de emitida, indique uma informação, e o receptor é a pessoa com capacidade para captar e interpretar a mensagem enviada. (PEREIRA, 2005, p. 14).

Uma relação de trabalho que contenha estes três fatores concomitantemente não garante uma comunicação eficaz, pois nem sempre o que é dito pelo emissor é capitado exatamente igual pelo receptor, a interpretação da mensagem depende da percepção de cada pessoa.

Diante deste fato, é bem possível, que o sucesso do líder na potencialização do funcionário também dependa da forma como se expressa, inclusive, deve haver uma homogeneidade na fala e expressões, pois não adianta proferir palavras de motivação e ânimo, se apresentar gestos ou expressões contraditórios.

Ter a capacidade de se comunicar com habilidade é o centro do trabalho do líder, porquanto uma comunicação pobre ou incompleta pode acarretar vários problemas de pessoal.

Comunicar-se é um processo composto por cinco fatores: primeiro é o *quem?* E refere-se ao comunicador que, para se fazer ouvir, deverá despertar o interesse do ouvinte ou leitor, para isto será levado em conta seu histórico de comunicação anterior, sua reputação ou seu status.

Em seguida, vem o *diz o quê?* E que está relacionado com conteúdo da mensagem e deve ser atraente às necessidades ou expectativas do receptor.

Outro fator é o *para quem?* O assunto será importante apenas se tiver um significado para o ouvinte, despertando motivação e envolvimento, pois a comunicação é percepção.

Depois temos o *por que meio?* E refere-se à adequação da mensagem, ou seja, para cada situação há uma singularidade a ser respeitada na comunicação, para que ela possa ser compreendida e praticada.

Para finalizar vem o *com que efeito?* Este é o ponto principal, crucial deste processo, porque para que a comunicação ocorra de forma eficaz deve existir uma troca ou uma resposta que garanta o sucesso. Exemplo: se o líder dá uma orientação e esta é executada corretamente podemos concluir que houve comunicação.

Além dos fatores acima mencionados, que são necessários para que o processo de comunicação seja eficaz, existem barreiras que podem distorcer o que foi dito. Elas se classificam em três tipos: as barreiras pessoais, físicas e semânticas. As pessoais decorrem das limitações, das emoções e valores de cada um, como por exemplo, hábitos deficientes de ouvir. As barreiras físicas se referem às interferências do ambiente, como barulhos, portas que se abrem e a distância física que atrapalham a compreensão; e as barreiras semânticas acontecem com a diferença de linguagem, ou seja, utilização de palavras que podem ter sentidos diferentes dependendo do receptor da mensagem.

Conseguir se comunicar adequadamente é uma tarefa difícil, para tanto, o líder deve ter consciência de que pode contribuir para o desenvolvimento de seus funcionários de duas formas: realizando uma auto-análise para perceber se tem se comunicado corretamente, com clareza e num ambiente adequado, sem interrupções e estimulando seus funcionários a se comunicarem e assim potencializarem suas habilidades.

O líder deve promover um ambiente de comunicação mesmo que sua equipe pareça um tanto atrapalhada, artificial ou desajeitada, pois é praticando que se adquire experiência e, principalmente, autoconfiança. Aos poucos esta habilidade vai sendo incorporada ao perfil psicológico de cada um e logo parecerá algo natural.

Olhar para si e certificar-se de que suas atitudes são coerentes, assim como analisar se as palavras dos funcionários que vão de encontro às suas atitudes podem alavancar o trabalho do líder. (CULLIGAN, DEAKINS, YOUNG, 1988, p. 137 – 141).

A comunicação é de grande importância nas organizações, e é preciso compreender os vários tipos de comunicações para buscar uma melhor compreensão e entendimento dos fatos, a fim de alcançar o sucesso profissional. Aqui vale ressaltar a comunicação verbal e não verbal.

A comunicação verbal foi um grande salto na evolução humana, porém não é possível descrever a sua origem, afinal ela não deixa rastros e se desfaz no instante de sua emissão. Acredita-se que possa ter surgido através da expressão vocal das emoções ou da imitação dos sons da natureza.

A palavra tem uma função externa que é a comunicação, e uma interna que está relacionada às funções psicológicas de organização do pensamento e orientação do comportamento, está envolvida nos processos de raciocínio e memória, aprendizagem, solução de problemas e planejamento de tarefas. (PEREIRA, 2005, p. 21, 22, 83).

Segundo Pereira (2005, p. 81), “[...] a linguagem verbal abrange, além da oral, a escrita [...]” e a utilização da palavra possibilita a interação e transmissão de conhecimento em sociedade.

A comunicação não-verbal foi o primeiro tipo de interação utilizada pelo homem para se comunicar e persiste até os dias atuais, evidentemente de forma mais sofisticada e aperfeiçoada.

Os movimentos faciais, corporais, os gestos, os olhares, a entoação são os elementos não verbais da comunicação.

Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época.

Mackenzie (1991, p. 191-192), diz que 70% de toda comunicação é não-verbal e pode ser observada pela configuração da boca, expressão dos olhos, a maneira de sentar que transmite tantas informações quanto às mensagens orais. Na comunicação verbal é possível escolher as palavras, o que não ocorre na comunicação não-verbal, em que, só é possível disfarçar as reais intenções se a pessoa conhecer a simbologia da linguagem corporal e tiver autocontrole.

Se o líder ouvir o que a pessoa diz, mas desconsiderar os sinais utilizados enquanto fala pode perder a essência real do que o funcionário gostaria de dizer. É importante este conhecimento até para a designação de funções, pois estudos mostram que pessoas volúveis e

imaginativas utilizam um número maior de símbolos na comunicação não-verbal, diferente das pessoas que são mais calmas e lógicas. (CULLIGAN, DEAKINS, YOUNG, 1988, p. 127).

Um líder deve estar atento aos sinais ou códigos utilizados durante o processo de comunicação de seu funcionário, pois, fatores como medo ou insegurança podem levá-lo a verbalizar algo que é contrariado pelas suas expressões corporais ou movimentação de olhos.

O líder deve se preocupar com a forma que se comunica, pois pode passar mensagens diferentes da que realmente deseja, e de nada adiantará aperfeiçoar a habilidade nos liderados e não ter consciência de suas próprias ações. Quando o líder faz uma autocrítica também está colaborando para o desenvolvimento dos liderados.

No tema comunicação, é importante o ato de ouvir e observar.

Para Culligan, Deakins e Young (1988, p. 23):

A ineficiência da administração em ouvir, em todos os níveis, pode ser desastrosa pra os lucros de uma empresa. A má audição resulta em produtos superados, problemas com sindicatos e empregados, perda de clientela, clientes insatisfeitos – para mencionar apenas algumas conseqüências.

Observando as pessoas é possível analisar suas expressões e descrever as situações que estão ocorrendo. As pessoas costumam se manifestar de acordo com as emoções vivenciadas e é possível notar expressões faciais e saber se a pessoa esta zangada, alegre, preocupada, com dúvida, etc.

Quando passamos a observar as pessoas aprendemos a lidar melhor com elas, pois assim é mais fácil compreendê-las e saber se devemos ou não fazer um comentário ou repreensão, pois ela pode estar demonstrando que não está em um dia muito propício para o assunto e, nesse caso, é melhor aguardar outra situação (TOMPAKOW, 2005, p. 39-44).

Para Dondis (2003, p.7), “a experiência visual humana é fundamental no aprendizado para que possamos compreender o meio ambiente e reagir a ele, a informação visual é o mais antigo registro da história humana”.

Santos (1984, p. 25) acredita que:

Ouvir eficientemente envolve mais do que escutar palavras proferidas por outras pessoas – ouvir é um processo ativo. A mente do bom ouvinte é alerta. Procurar captar as idéias principais, ouvir tudo atenta e cuidadosamente e depois anotar, se possível as idéias principais. Pode demonstrar interesse através de perguntas e comentários que encoraje o locutor a expressar inteiramente suas idéias.

Para uma boa comunicação é preciso que a pessoa ouça com empatia o que o locutor lhe fala, procurando entender o significado dos fatos que estão sendo transmitidos; deve procurar compreender o ponto de vista do locutor, se atentando ao tom de voz apresentado, as expressões faciais, gestos e movimentos corporais para uma melhor compreensão (SANTOS, 1984, p. 25).

Segundo Culligan, Deakins e Young (1988, p. 25):

Os seres humanos têm problemas para focalizar um único estímulo durante certo período. Nossa antena giratória, semelhante à de um radar, procurando captar constantemente o ambiente, ouvindo se acontece alguma coisa de importância ou interesse. E isso quer dizer que vamos perder muito do que acontece se não estivermos suficientemente motivados.

Os resultados da empresa são muito influenciados pela maneira com que a informação é passada adiante, para que ela flua dentro da organização de forma correta é necessário que todos ouçam e repassem com atenção. Uma falha nesse processo pode resultar em grandes perdas para a organização, para que os funcionários ouçam com atenção a fim de realizar suas tarefas é preciso que eles estejam suficientemente motivados para o assunto ser interessante o bastante, pois costumamos dar mais importância ao que diz respeito ou traz algum benefício.

A audição eficaz possui cinco bloqueios que são: tentativa de extrair apenas os fatos de uma mensagem, hipersensibilidade emocional, rejeição sem motivos, conservar a atitude de quem ouve e desgostar da forma e, conseqüentemente recusar o conteúdo. (Culligan, Deakins e Young, p. 23-26).

Culligan, Deakins e Young (1988, p. 27), pensam que “ouvir de forma eficiente e com atenção é entrar na cabeça de quem fala e ouvir a mensagem do seu ponto de vista. Ouvir o que ele diz como se falasse para si mesmo”.

Para isso é preciso preparar-se para ouvir, ouvir o ponto de vista da pessoa, concentrar-se nos pontos principais, construir mecanismos de defesa contra palavras constrangedoras, manter a mente aberta, se atentar às técnicas de desenvolvimento usado por quem fala e manter a atenção no interlocutor; ouvir informações ou idéias que talvez possam ser traduzidas em palavras, tentar se antecipar em pontos de vista e idéias, rever o que está sendo ouvido, esperar a conclusão de quem fala para dar seu parecer; fazer perguntas mentais sobre o que foi dito e procurar as áreas que interessam no assunto, não deixar o fato de anotar distrair a audição, combater as distrações, exercitar a mente, manter contato visual com quem

fala e ouvir com muita atenção; pois a relação subordinado e subordinador toma conta de grande parte do tempo e merece ser tratada com habilidade.

Quando passamos a ouvir pessoas nem sempre as informações repassadas serão positivas, pois nelas podem estar as expressões de seus próprios sentimentos mais profundos, ao ouvir além das palavras estamos dando vazão aos sentimentos de forma construtiva e compreendemos as feridas e frustrações de quem fala.

Ouvir sem julgar abre canais de comunicação e mostra às pessoas interesse no que é falado. A pessoa que trabalha ouvindo desenvolve a habilidade de atenção, habilidade de direção e habilidade de reflexão e resposta. (CULLIGAN, DEAKINS e YOUNG, p. 27-29).

Para ser um bom ouvinte é preciso falar bem, para ter equilíbrio é necessário ouvir e falar, ser um bom ouvinte pode contribuir para também falar bem e estar consciente de suas necessidades em meio a uma conversa. (CULLIGAN, DEAKINS e YOUNG, p. 42).

O objetivo deste capítulo foi mostrar como as ações do líder podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho dos liderados, motivando-os e desenvolvendo-os ou desperdiçando talentos.

No próximo capítulo realizaremos uma pesquisa de campo com líderes das empresas Bel Chocolates e Dori Alimentos na intenção de levantar fatos reais e aliar a teoria à prática.

CAPÍTULO 3 –A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA POTENCIALIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

3.1 Metodologia da Pesquisa

Para responder ao nosso objetivo de estudo, que é conhecer qual a importância do líder na potencialização do funcionário, realizamos uma pesquisa com os líderes.

Vale esclarecer que entendemos por potencialização o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos funcionários, assim o líder pode contribuir para este processo através de algumas ações como a percepção, motivação, delegação de tarefas e aprimoramento do processo de comunicação.

Para a coleta dos dados foi desenvolvido um questionário com vinte e três perguntas, das quais oito foram relativas ao perfil do sujeito e as demais na busca da resposta do objeto de estudo. O referido questionário foi aplicado em 50% (cinquenta por cento) do universo dos profissionais que ocupam cargo de gestão das empresas da cidade de Marília.

Optou-se pelas empresas do ramo alimentício em virtude da cidade de Marília ser considerada a “Capital Nacional do Alimento”.

Para seleção do universo entramos em contato por telefone com o CIESP — Centro das Indústrias do Estado de São Paulo —, para verificar quais são as empresas situadas na cidade de Marília com mais de 300 funcionários do ramo alimentício e de capital nacional. Obteve-se a informação de que são três empresas: Bel, Dori e Marilan. Foram contatadas por telefone as referidas empresas: as empresas Bel e Dori concordaram que os questionários fossem aplicados, a empresa Marilan não aceitou participar do universo a ser pesquisado.

No decorrer do mês de setembro, foram entregues dez questionários para a Empresa Bel e setenta e dois para a Dori a fim de serem aplicados em 50% (cinquenta por cento) do seu quadro de profissionais que ocupam o cargo de liderança. Recebemos todos os formulários preenchidos de ambas as empresas.

Antes de iniciar a apresentação dos dados tabulados é interessante trazer informações de cada uma das empresas, com o intuito de contextualizar o estudo.

3.2 Histórico das Empresas Estudadas

3.2.1. Bel Chocolates

A empresa Bel foi fundada em 04 de julho de 1976 e o nome é uma homenagem prestada pelo fundador a sua esposa Isabel. Os primeiros produtos foram amendoins salgados, pé-de-moleque e pipocas que eram fabricados artesanalmente, com receitas caseiras. Em 1984 a Bel se transferiu para as instalações em que se encontra atualmente, uma área de 11.000m² na Av. Antonieta Altenfelder nº. 705, no Distrito Industrial da cidade de Marília.

Hoje possui várias linhas de produção e equipamentos de tecnologia avançada, atendendo a todo mercado nacional e exportando para países do mundo todo.

Segundo seus dirigentes, a Bel investe em tecnologias e no desenvolvimento das linhas de produtos, procurando manter sempre o sabor e a qualidade.

Sua missão é: “assegurar a qualidade de nossos produtos e serviços, obtendo lucratividade e competitividade, sem perder de vista os princípios éticos, a valorização do ser humano, a preservação do ambiente e a participação na comunidade”.

Adotam como política de qualidade: “satisfazer nossos clientes internos e externos, garantindo a qualidade em tudo o que fazemos, mantendo um processo de melhoria contínua com padronização e treinamento”.

No ano de 2008 a Bel adquiriu o Lacticínio Hércules, ampliando assim o seu negócio.

3.2.2 Dori Alimentos

Em 08 de maio de 1967 foi fundada a DORI com produtos artesanais, instalada na residência da fundadora Sra Doraci Spila. Em 1976 a empresa mudou-se para a Av. República em uma área de 500m² e sua razão social passou para DORI em homenagem à fundadora.

Em 09 de setembro de 1988 o Sr. João Baptista Barion adquire a parte do casal Spila que é equivalente a 62%, ficando na sociedade os dois sócios que não faziam parte da família e um filho do casal Spila.

No ano de 1989 a DORI adquiriu a fábrica “Ouro Verde” situada em Rolândia no Paraná que fabricava balas e pirulitos.

Em 1995 o Sr. João Baptista Barion adquiriu os 30% da família Spila e fez a distribuição de seus bens pessoais aos quatro filhos que passaram a constituir o corpo diretivo da empresa.

No ano de 2003, a Dori inaugura seu Centro de Distribuição na cidade de Marília, assim a produção das unidades de Marília e Rolândia seguem diariamente para este centro onde ficam armazenadas até serem entregues aos clientes.

Atualmente, a Dori ocupa uma área própria de 198.115,48 m², sendo que 53.376,02 m² são de área construída e 144.739,46 m² estão disponíveis para ampliações.

A DORI tem como missão “produzir e comercializar alimentos de qualidade com foco em candies, oferecendo a mais ampla linha de produtos do setor, que proporcionem prazer e satisfação para toda a família, com forte presença no mercado nacional e crescimento internacional”.

Tem como visão para 2010 “fortalecer e consolidar a MARCA DORI no mercado, melhorando a RENTABILIDADE e a INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÀREAS, com uma ESTRUTURA ORGANIZACIONAL completa e eficiente.

Após os dados históricos resumidos das empresas que fazem parte do universo da pesquisa, passamos a apresentar os dados coletados.

4. Tabulação de Dados

Os dados coletados foram alocados em tópicos com a finalidade de buscar maior clareza na análise dos dados, sendo: perfil do sujeito da pesquisa, líder x crescimento profissional dos liderados, ações do líder para crescimento dos liderados, contratação, feedback diário e na avaliação de desempenho e assessoria no cotidiano dos liderados.

4.1 Perfil do Sujeito da Pesquisa

A empresa Bel tem no seu quadro de funcionários 373 profissionais, dos quais 42% são do sexo feminino e 58% do sexo masculino. Deste universo 5% (cinco por cento) ocupam os cargos de gestores, já a Dori tem um quadro funcional de 2.115 profissionais, dos quais 42% (quarenta e dois por cento) são do sexo feminino e 58% (cinquenta e oito por cento) do sexo masculino, destes 7% (sete por cento) ocupam cargo de gestores.

O sujeito da pesquisa é formado por 50% (cinquenta por cento) dos profissionais que ocupam cargos de liderança das Empresas Bel Chocolates e Dori Alimentos, sendo dez da empresa Bel e setenta e dois da Dori Alimentos. Conforme Tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Perfil dos funcionários das empresas estudadas

Empresas	Número de Funcionários	Número de Gestores	Número de Entrevistados
Bel Alimentos	373	19	10
Dori Alimentos	2.115	144	72

Fonte: Autoras

Assim, o universo pesquisado é formado por oitenta e duas pessoas que ocupam cargos de liderança, dos quais 62% (sessenta e dois por cento) lideram na área operacional e 38% (trinta e oito por cento) na área administrativa.

4.2 Perfil dos Líderes – Sujeitos da Pesquisa

Tabela 2: Perfil dos líderes

Questões	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
Sexo	Masculino	50%	81%
	Feminino	50%	19%
Idade	25 a 30 anos	33%	9%
	30 a 40 anos	33%	62%
	40 a 50 anos	34%	24%
	Acima de 50 anos	--	5%
Escolaridade	Fundamental	--	5%
	Ensino Médio	30%	39%
	Superior	70%	28%
	Especialização	--	28%
Salário	Menos de R\$ 1.000,00	--	5%
	R\$1.000,00 a R\$ 2.000,00	40%	33%
	R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00	40%	19%
	R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00	--	5%
	Acima de R\$ 4.000,00	20%	38%
Tempo de Casa	Menos de 01 ano	--	5%
	01 a 04 anos	--	10%
	04 a 08 anos	33%	28%
	Acima de 08 anos	67%	57%
Tempo no Cargo de Liderança	Menos de 01 ano	--	43%
	01 a 04 anos	--	--
	04 a 08 anos	33%	19%
	Acima de 08 anos	67%	38%
Área de Atuação	Administrativo	70%	33%
	Operacional	30%	67%
Número de Liderados	Até três	--	43%
	De quatro a dez	--	--
	De onze a quinze	33%	19%
	De dezesseis a vinte	67%	38%
	Acima de vinte	--	--

Fonte: Autoras

Na Tabela 2 descreveu-se o perfil dos líderes, identificando sexo, idade, escolaridade, salário, tempo de casa, e no cargo de liderança, área de atuação e número de liderados.

Na empresa Bel 30% (trinta por cento) dos líderes entrevistados atuam na área operacional e 70% (setenta por cento) na área administrativa. Gerenciam de dezesseis a vinte liderados 67% (sessenta e sete por cento) dos entrevistados e 33% (trinta e três por cento) de onze a quinze. Dos entrevistados 67% (sessenta e sete por cento) têm acima de oito anos de casa e 33% (trinta e três por cento) de quatro a oito anos. Estão no cargo de liderança há mais de oito anos 67% (sessenta e sete por cento) dos líderes, enquanto 33% (trinta e três por cento) de quatro a oito anos. Do total de líderes pesquisados 50% (cinquenta por cento) são do sexo feminino e 50% (cinquenta por cento) do sexo masculino, 33% (trinta e três por cento) com idade entre vinte e cinco e trinta anos, 33% (trinta e três por cento) de trinta a quarenta anos e 34% (trinta e quatro por cento) entre quarenta e cinquenta anos de idade, 100% (cem por cento) possuem ensino superior e possuem remuneração entre R\$1.000,00 (um mil) à R\$ 2.000,00 (dois mil).

Já na Dori 67% (sessenta e sete por cento) dos líderes entrevistados atuam na área operacional e 33% (trinta e três por cento) na área administrativa, 43% (quarenta e três por cento) coordenam até três funcionários, 19% (dezenove por cento) de onze a quinze e trinta e 38% (trinta e oito por cento) de dezesseis a vinte.

Dos líderes 5% (cinco por cento) têm menos de um ano de casa, 10% (dez por cento) de um a quatro anos, 28% (vinte e oito por cento) de quatro a oito anos e 57% (cinquenta e sete por cento) trabalham na Dori a mais de oito anos. Estão no cargo de liderança há menos de um ano 43% (quarenta e três por cento) dos entrevistados, 19% (dezenove por cento) de quatro a oito anos, e 38% (trinta e oito por cento) são líderes a mais de oito anos. Do total de líderes pesquisados 81% (oitenta e um por cento) são do sexo masculino e 19% (dezenove por cento) do sexo feminino, 9% (nove por cento) têm idades entre vinte e cinco e trinta anos, 62% (sessenta e dois por cento) de trinta a quarenta anos, 24% (vinte e quatro por cento) entre quarenta e cinquenta anos e 5% (cinco por cento) tem mais de cinquenta anos de idade. Com relação à escolaridade 5% (cinco por cento) tem apenas o ensino fundamental, 39% (trinta e nove por cento) ensino médio, 28% (vinte e oito por cento) possuem curso superior e 28% (vinte e oito por cento) fizeram especialização. A remuneração varia, sendo 5% (cinco por cento) recebendo menos de R\$1.000,00, 33% (trinta e três por cento) ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, (mil e dois mil), 19% (dezenove por cento) de R\$ 2001,00 à R\$3.000,00, (dois mil e um à três mil reais) 5% (cinco por cento) recebem de R\$ 3.001,00 à

R\$ 4.000,00 (três mil e um à quatro mil) e 38% (trinta e oito por cento) tem remuneração acima de R\$ 4.000,00 (quatro mil).

Do universo geral 23% (vinte e três por cento) são do sexo feminino enquanto 77% (setenta e sete por cento) são do sexo masculino, 11% (onze por cento) têm idade entre vinte e cinco e trinta anos e 58% (cinquenta e oito por cento) têm entre trinta e quarenta anos, 26% (vinte e seis por cento) possuem idade entre quarenta e cinquenta anos e acima de cinquenta anos são 5% (cinco por cento). Com relação à escolaridade 5% (cinco por cento) do total de entrevistados possuem apenas o ensino fundamental, enquanto 38% (trinta e oito por cento) têm ensino médio, 33% (trinta e três por cento) superior e 24% (vinte e quatro por cento) especialização. O salário relacionado ao tempo de casa 5% (cinco por cento) tem menos de um ano, 9% (nove por cento) trabalham entre um e quatro anos, 28% (vinte e oito por cento) de quatro a oito anos e 58% (cinquenta e oito por cento) trabalham nas empresas a mais de oito anos. Do total entrevistado 38% (trinta e oito por cento) estão no cargo de liderança a menos de um ano, 21% (vinte e um por cento) de quatro a oito anos e 41% (quarenta e um por cento) exercem a função de gestores a mais de oito anos. Destes, 62% (sessenta e dois por cento) atuam na área operacional e 38% (trinta e oito por cento) na área administrativa; na questão número de liderados 38% (trinta e oito por cento) lidera até três pessoas, 21% (vinte e um por cento) de onze a quinze e 41% (quarenta e um por cento) de dezesseis a vinte pessoas.

Após o perfil do sujeito da pesquisa, passamos os dados para levantamento do objeto de estudo, que é a importância do líder para a potencialização do funcionário. E como já esclarecido no início do item, dividimos a análise dos dados por tópicos, sendo: Tópico I: que denominamos de Líder e crescimento profissional dos liderados; Tópico II: Ações do Líder para Crescimento dos Liderados; Tópico III: Contratação; Tópico IV: Feedback Diário e na Avaliação de Desempenho; Tópico V: Assessoria no Cotidiano dos Liderados.

Tópico I: Líder x Crescimento Profissional dos Liderados

Neste tópico foram utilizadas as questões número dez e vinte para indagar se o líder contribui para o crescimento profissional dos liderados e qual sua atitude diante de uma dificuldade deles, respectivamente.

Tabela 3: Líder x Crescimento profissional dos liderados

Questões	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
Contribuição do líder no crescimento profissional dos liderados	Sim	97%	86%
	Não	3%	14%
	Depende	--	--
Quando o funcionário tem alguma dificuldade, qual a atitude do líder	Retira da atividade e encaminha para onde tenha maior habilidade	--	5%
	Compreende as dificuldades e reorientação	100%	95%
	Compreende as Dificuldades e substitui	--	--
	Isola o funcionário, deixando-o fazer o que puder	--	--

Fonte: Autoras

De acordo com a tabela acima se pode observar que os líderes de ambas as empresas consideram que contribuem para o crescimento dos membros de suas equipes. Na Empresa Bel 97% (noventa e sete por cento) responderam sim e 3% (três por cento) que o líder não contribui para o crescimento profissional dos liderados, enquanto que na Dori o percentual de sim foi de 86% (oitenta e seis por cento) e 14% (quatorze por cento) consideram que o líder não tem influência no crescimento.

Também foi comum nas respostas dos líderes que deve existir uma atitude quando o liderado apresenta problemas. Na Bel 100% (cem por cento) afirmam que deve compreender as dificuldades das pessoas e orientá-las, já na Dori 95% (noventa e cinco por cento) deram a mesma resposta, enquanto 5% (cinco por cento) dizem que a melhor atitude é retirar o funcionário da atividade e encaminhar para outra onde ele tenha maior habilidade.

Já; já do total entrevistado 88% (oitenta e oito por cento) dos líderes acreditam que pode contribuir para o crescimento do liderado, contrastando com 12% (doze por cento) que afirmam que o líder não contribui neste processo. Em relação a dificuldades apresentadas pelos liderados 6% (seis por cento) retiram da atividade e encaminham para funções que tenham maior habilidade e 94% (noventa e quatro por cento) compreendem as dificuldades e reorientam os funcionários.

Tópico II: Ações do Líder para Crescimento dos Liderados

Para abordar as ações do líder no crescimento dos liderados reuniram-se as questões de onze a quatorze, vinte e um, vinte e dois e vinte e quatro. Nestas questões foi identificada a função do líder dentro da empresa, como ele avalia seus liderados, se ele muda o estilo de liderança de um para outro. Ressalta, também, as ações que podem contribuir para o crescimento dos liderados, se realiza a delegação de tarefas, seus critérios para fazê-lo e como os motiva.

Tabela 4: Função do Líder x Avaliação de desempenho

Questões	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
Função do Líder	Controlar os funcionários para Atingir objetivos	33%	36%
	Monitorar as atividades sem interferir	--	4%
	Envolver-se com a equipe para atingir objetivos	67%	60%
É utilizado o mesmo estilo de liderança para todos os funcionários	Sim, porque todos têm o mesmo potencial	67%	14%
	Não, pois cada tem um nível de maturidade	33%	86%
Ações do líder que contribuem para o crescimento profissional	Incentiva ao estudo	19%	48%
	Oferece oportunidades para aquisição de novos conhecimentos	27%	14%
	Aceita sugestões sobre o trabalho	27%	26%
	Oferece treinamentos	27%	12%
O líder costuma delegar tarefas aos seus funcionários	Sim	100%	100%
	Não, pois cada um tem sua função e deve se dedicar a ela	--	--
Alguns critérios devem ser considerados para delegação de tarefas	Maior tempo de trabalho na empresa, pois inspira mais confiança	--	--
	Avaliação das características e habilidades individuais	100%	100%
O líder incentiva os funcionários a trabalharem em equipe	Sim	100%	100%
	Não	--	--
O líder motiva os funcionários	Em grupo	60%	62%
	Individualmente	40%	38%

Fonte: Autoras

Os resultados apresentados na tabela demonstram que a maioria dos líderes que fazem parte do universo geral da pesquisa, aponta que o melhor resultado para o crescimento profissional dos liderados que é obtido através de envolvimento com a equipe, treinamentos, motivação em grupo, delegação de tarefas com base nas avaliações de características e habilidades individuais.

De acordo com os dados coletados 67% (sessenta e sete por cento) dos líderes responderam que sua função é envolver-se com a equipe para o alcance dos objetivos e 33% (trinta e três por cento) que a equipe deve ser controlada. Na empresa Dori 60% (sessenta por cento) tem a mesma opinião quanto ao envolvimento com a equipe, 36% (trinta e três por cento) que ela deva ser controlada e 4% (quatro por cento) que é necessário apenas o monitoramento.

Analisando a flexibilidade no estilo de liderança a Bel Chocolates apresenta um percentual de 67% (sessenta e sete por cento) para a resposta sim, contra 33% (trinta e três por cento) que afirmam não. Na Dori as opiniões diferem, porque 86% (oitenta e seis por cento) responderam que não há variação no estilo de liderança de um funcionário para outro e 14% (quatorze por cento) que sim, devido ao nível de maturidade individual.

Na Bel Chocolates não há uma definição quanto a melhor atitude, porquanto oferecer oportunidades para novos conhecimentos, aceitar sugestões e disponibilizar treinamentos alcançaram um percentual de 27% (vinte e sete por cento) cada, contra 19% (dezenove por cento) que afirmaram que incentivar ao estudo é a melhor ação; quanto à delegação de tarefas, a avaliação das características e habilidades individuais como critério para que a mesma ocorra, para o incentivo do trabalho em equipe houve unanimidade das respostas nas duas empresas, ou seja, 100% (cem por cento) dos líderes concordam que sejam ações essenciais.

Com relação à motivação dos funcionários, 60% (sessenta por cento) dos líderes da Bel Chocolates acreditam que ela deva acontecer em grupo e 40% (quarenta por cento) individual, diferente da Dori que o percentual foi de 62% (sessenta e dois por cento) para a motivação em grupo e 38% (trinta e oito por cento) individual.

Do universo total, observamos que 35% (trinta e cinco por cento) pensam que sua função é controlar os funcionários para atingir os objetivos, enquanto 4% (quatro por cento) acreditam que seu papel é monitorar o trabalho sem interferir e 61% (sessenta e um por cento) envolvem-se com a equipe para alcançar os objetivos. No processo de adequação dos estilos de liderança 21% (vinte e um por cento) acreditam que deve ser adotado o mesmo para todos os funcionários e 79% (setenta e nove por cento) responderam que o estilo deve variar de

acordo com a maturidade de cada um. Com relação às ações adotadas pelo líder que contribui para o crescimento profissional 45% (quarenta e cinco por cento) incentivam o estudo, 10% (dez por cento) oferecem oportunidades para novos conhecimentos, 27% (vinte e sete por cento) aceitam sugestões dos liderados e 13% (treze por cento) disponibiliza treinamentos. A prática de delegar tarefas e a escolha dos critérios para que ela ocorra 100% (cem por cento) dos líderes afirmam ser favoráveis e avaliam as características e habilidades individuais. Quando se fala em motivação 62% (sessenta e dois por cento) dos líderes responderam que ela deva ser realizada em grupo e 38% (trinta e oito por cento) individualmente.

Tópico III: Contratação

O tópico três trata da contratação e buscamos a resposta na questão dezessete que é possível avaliar o grau de participação do líder na contratação de um novo funcionário.

Tabela 5: Participação do Líder na Contratação

Questão	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
Qual a participação do líder no processo de contratação	Nenhuma	--	30%
	Participa da entrevista, mas não decide	--	--
	Entrevista e decide pelo candidato que melhor atenda as exigências do cargo	100%	65%
	Avalia na Experiência	--	5%

Fonte: Autoras

Analisando os dados da tabela pode-se observar que na empresa Bel Chocolates todos os líderes participam do processo de contratação dos funcionários, decidindo pelo candidato que melhor atenda as especificidades do cargo. Na Dori ocorre uma outra realidade, ou seja, 30% (trinta por cento) deles não têm nenhuma influência neste processo, 65% (sessenta e cinco por cento) participam da entrevista e decidem e 5% (cinco por cento) avaliam o funcionário somente no processo de experiência.

No universo entrevistado a contratação em 27% (vinte e sete por cento) dos casos acontece sem nenhuma participação do líder, em 68% (sessenta e oito por cento) das respostas ele decide pela contratação do candidato que melhor atenda às especificações do cargo e 5% (cinco por cento) avaliam na experiência.

Tópico IV: Feedback Diário e na Avaliação de Desempenho

A questão dezesseis demonstra a preferência do líder na forma de avaliação dos liderados, nas questões dezoito e dezenove a relação de comunicação estabelecida entre ambos.

Tabela 6: Avaliação de desempenho

Questões	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
O desempenho do funcionário é avaliado pelo líder	Não	--	--
	Sim de maneira informal e individual	50%	9%
	Sim de maneira informal e em grupo	--	9%
	Sim, formalmente e individualmente	50%	82%
	Sim, formalmente e em grupo	--	--
O funcionário comunica suas idéias	Somente através de expressão verbal	33%	23%
	Através de expressão verbal, corporal e comportamental	67%	77%
Em uma avaliação de desempenho é considerado	Somente o que o funcionário verbaliza	--	14%
	O que ele verbaliza unido a sua expressão corporal	100%	86%

Fonte: Autoras

Analisando a tabela constata-se que os líderes das empresas estudadas costumam avaliar os liderados, seja formal ou informalmente e acreditam que a comunicação com o liderado acontece tanto no âmbito verbal como não-verbal.

Na Empresa Bel Chocolates 50% (cinquenta por cento) dos líderes avaliam de maneira informal e individual e 50% (cinquenta por cento) acreditam que a avaliação deve acontecer formal e individualmente. Na Dori Alimentos 82% (oitenta e dois por cento) dos líderes responderam que avaliam de maneira formal e individual, contrastando com 9% (nove por cento) afirmam que a avaliação possa acontecer tanto de maneira informal, individual quanto em grupo.

Em relação à avaliação de desempenho do funcionário realizada pelo líder 100% (cem por cento) dos líderes da Bel acreditam que deva ser unido o que o funcionário fala às

suas expressões corporais. Enquanto que na Dori 14% (quatorze por cento) afirmam que consideram apenas o que é verbalizado pelo funcionário, e 86% (oitenta e seis por cento) concordam que deva ser realizada a união do que é dito verbalmente ao que é expresso pelo corpo.

Tratando-se de comunicar idéias 33% (trinta e três por cento) dos líderes da Bel acreditam que ela ocorra somente através da expressão verbal, contra 67% (sessenta e sete por cento) que pensa que ela possa ocorrer aliada a comunicação não-verbal.

Do total de líderes entrevistados 88% (oitenta e oito por cento) responderam que o líder deve ouvir o que o funcionário diz e unir a isto suas expressões corporais, e 12% (doze por cento) pensam que o líder deve estar atento somente ao que o funcionário verbaliza.

Tópico IV: Assessoria no Cotidiano dos Liderados

Para avaliar o melhor meio de comunicação entre líderes e liderados utilizou-se as respostas da questão número quinze.

Tabela 7: Comunicação

Questões	Opções	Bel Chocolates	Dori Alimentos
O melhor canal de comunicação entre líder e liderados	Reuniões Mensais	12%	33%
	Reuniões Semanais	38%	12%
	Comunicados internos	25%	8%
	Conversa informal sempre que necessário	25%	47%

Fonte: Autoras

Analisando a tabela acima pode-se observar que há uma discordância entre os líderes das Empresas estudadas sobre qual é o melhor canal de comunicação.

Na Bel Chocolates 38% (trinta e oito por cento) dos pesquisados afirmaram que as reuniões semanais são a forma mais eficiente de comunicação, 12% (doze por cento) acreditam que são as reuniões mensais, 25% (vinte e cinco por cento) que são os comunicados internos e outros 25% (vinte e cinco por cento) a conversa informal.

Na Dori Alimentos 33% (trinta e três por cento) dos líderes responderam que o melhor canal são as reuniões mensais, 12% (doze por cento) que são as reuniões semanais, 8% (oito por cento) afirmam que os comunicados internos são mais efetivos e 47% (quarenta

e sete por cento) elegeram a conversa informal sempre que necessário como a melhor forma de comunicação.

Considerando o universo entrevistado 29% (vinte e nove por cento) dos líderes responderam que são as reuniões mensais o melhor canal de comunicação, 16% (dezesesseis por cento) que são as reuniões semanais, 11% (onze por cento) votaram nos comunicados internos e 44% (quarenta e quatro por cento) as conversas informais sempre que necessário.

Embora os dados levantados nas empresas apontem divergências nas respostas dos grupos de líderes, devido às diferenças no perfil de cada empresa, pode-se afirmar que, de maneira geral, eles consideram que o líder contribui para a potencialização dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho evoluíram de forma gradativa e significativa com o passar do tempo. No início o funcionário era visto como um mero executor de tarefas e sua única função era cumprir as ordens, hoje as organizações devem ter habilidade de saber que os trabalhadores são seres pensantes dotado de sentimentos, e que podem ser peça chave para o crescimento das empresas.

Os dados constantes nesse trabalho, apesar de não sanar toda a literatura, sobre o tema, ressaltam, que o processo de liderança está em constante evolução e que tem acompanhado a história das relações humanas. O líder atualmente tem condições de ser um influenciador de pessoas, ou seja, mediador do processo produtivo, necessitando de competências diferenciadas para conduzir seu grupo ao sucesso. E o liderado deve ser constantemente respeitado e encorajado a participar das decisões.

A partir dos dados levantados na pesquisa percebeu-se que a maioria dos líderes acredita que podem contribuir para o crescimento profissional de seus liderados e desenvolvem ações com este fim.

Os líderes pesquisados consideram que a delegação de tarefas, oportunizar os liderados a receber incumbências, é importante, pois contribui para o aumento da auto-estima e segurança dos liderados diante de uma nova responsabilidade, valorizam também, a motivação, e definem que é o estímulo que move as pessoas a trabalharem, porém a forma como cada um se motiva varia e os líderes preferem a motivação em grupo.

Na pesquisa foi observado também, que os líderes, consideram a comunicação como uma ferramenta que fortalece a sua ligação com os liderados; porém segundo eles mesmos, há a necessidade de estar atento a qual canal deve ser usado para fazer com que a comunicação flua com o melhor resultado possível.

Deparar-se com dificuldades de funcionários faz parte da rotina de trabalho dos líderes entrevistados, porém é relevante que este perceba e procure entender os motivos que a desencadeou antes de descartá-lo, encaminhando-o para treinamentos ou utilizando-se de conversas informais sempre que necessário como alternativa para solucionar os problemas.

Os dados levantados foram suficientes para responder ao nosso objeto de estudo que o líder pode influenciar no processo de potencialização dos funcionários, pois desenvolvem práticas de motivação, delegação de tarefas, utilizam mecanismos que estimulam a comunicação e assim interagindo com seus liderados aprendem a ouvir e a observá-los.

O tema é amplo e interessante, sugerimos como continuidade do estudo, realizar uma pesquisa com os liderados, para verificar a resposta do objeto de estudo, na concepção deles.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber. **Administração de recursos humanos**. São Paulo:Atlas, 270p. 1980.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo, 162p. 1996.

BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 9ª ed. São Paulo: Futura, 316p. 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. 139p.

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

BETHEL, Sheila Murray. **Qualidades que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron Books, 273p. 1995.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 169p. 1993.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; KLOECKNER, Mônica C.; PANNO, Cláudia C.. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Prentice Hall, 572p. 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 212p. 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira De, NASCIMENTO, Luiz Paulo Do, SERAFIM, Ozilea Clen Gomes. **Administração de recursos humanos: administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 257p. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 515p. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 529p. 2005.

CORNICK, Maria Angela C. Pallotta; SAVOIA, Mariangela Gentil. **Psicologia social**. São Paulo: McGraw-Hill, 107p. 1989.

CULLIGAN, Mathew J.; DEAKINS, C. Suzanne; YOUNG, Arthur H.. **Administração de Volta às Origens: a arte perdida da liderança**. São Paulo: Best-Seller, 200p. 1988.

DONDIS, Donis A.. **Sintaxe da linguagem visual**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 236p. 2003.

FARIA, Carlos Alberto de. **Definição de liderança**. Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm. Acesso em: 04 Ago. 2009 - 09h34.

FERRARA, Lucrécia D' Aléssio. **Leitura sem palavras**. 4ª ed. São Paulo: Ática, 72p. 2004.

KOTTER, John P.. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 163p. 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z.. **O desafio da liderança**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 435p. 1997.

KRAUSE, Werther M.. **Chefia: conceitos e técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1986. 119p.

MACKENZIE, Alec. **Armadilha do tempo**. São Paulo: Makron Books, 256p. 1991.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 180p. 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 521p. 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 503p. 2005.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 224p. 1992.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 216p. 1980.

NELSON, Robert B.. **Delegar**. São Paulo: McGraw-Hill, 171p. 1991.

NUNES, Paulo. **Conceito de liderança**. Disponível em:
<http://.knoow.net/cienceconempr/gestao/lideranca.htm>. Acesso em: 12 Mai. 2009.

O QUE FAZ UM LÍDER: on what makes a leader. Rio de Janeiro: Campus, 189p. 2002.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 322p. 1972. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)

PEREIRA, José Haroldo. **Curso Básico de teoria da comunicação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: UniverCidade, 126p. 2005.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 536p. 2006.

SANTOS, Gélson Clemente dos. **Comunicação administrativa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 190p. 1984.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 238p. 1988.

TOMPAKOW, Roland; WEIL, Pierre. **O corpo fala**. 59ª ed. Petrópolis: Vozes, 288p. 2005.

URIS, Auren. **Liderança**. São Paulo: IBRASA, 219p. 1953.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário para Coleta de Dados

TC - TC UNIVEM 2009 – Renata, Silvana e Thaís

Objeto de Estudo: O Papel do Líder na Potencialização do Funcionário

Somos alunos do curso de Administração da Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha de Marília e para concluir o nosso curso precisamos escrever um trabalho e optamos por fazer uma pesquisa com os Profissionais que ocupam cargo de liderança nas empresas de Marília com mais de 300 funcionários.

Pedimos que respondam às questões abaixo, suas respostas serão utilizadas somente para o nosso trabalho. Não há necessidade de sua identificação.

1. Seu sexo

- Masculino Feminino

2. Sua idade?

- Menor de 18 anos
 acima de 18 e menor de 25 anos
 Maior de 25 anos e menor de 30 anos
 Maior de 30 anos e menor de 40 anos
 Maior de 40 anos e menor de 50 anos
 Acima de 50 anos

3. Sua Escolaridade

- Ensino fundamental (até 8ª série)
 Ensino Básico (colegial completo)
 Superior
 Pós Graduação

4. Qual o seu salário?

- Menos de R\$1.000,00
 De 1.001,00 a R\$2.000,00
 De 2001,00 a R\$3.000,00
 De 3001,00 a R\$ 4.000,00
 Acima de 4.000,00

5. Em qual setor você trabalha?

- Administrativo
 Operacional

6. Há quanto tempo trabalha nessa Empresa?

- Menos de 1 ano
 De 1 a 4 anos
 De 4 a 8 anos
 Acima de 8 anos

7. Há quanto tempo ocupa o cargo de liderança?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 4 anos
- De 4 a 8 anos
- Acima de 8 anos

8. Quantos profissionais você lidera diretamente?

- Até três
- De quatro a dez
- De Onze a quinze
- De dezesseis a vinte
- Acima de vinte

9. Você considera que o líder pode contribuir para o crescimento profissional de seus liderados?

- Sim
- Não
- Depende dos objetivos de cada colaborador

10. Na sua opinião, a função do líder é:

- controlar os colaboradores para que os objetivos da empresa sejam atendidos;
- monitorar as atividades produtivas sem interferir;
- envolver-se com a equipe para o alcance de objetivos comuns

11. Você lida com todos os colaboradores da mesma forma ou acredita que o processo de liderança difere de um colaborador para outro?

- Sim, porque acredita que todos têm o mesmo potencial
- Não, porque entende que cada colaborador está em um grau de maturidade e sua função é desenvolvê-la

12. O que você faz para contribuir com o crescimento profissional de seus colaboradores?

- Incentiva o estudo
- Oferece oportunidade para aquisição de novos conhecimentos, através da realização de outras atividades na empresa
- Aceita sugestões sobre o trabalho
- Oferece treinamentos

13. Seus colaboradores são incentivados a trabalharem e resolverem problemas em equipe?

- Sim
- Não

14. Qual o melhor canal de comunicação entre você e seus colaboradores?

- Reuniões mensais
- Reuniões semanais
- Comunicados internos
- Conversa informal sempre que necessário

15. Na sua opinião, um colaborador pode comunicar suas idéias:

- somente através de expressão verbal
- através da expressão verbal e corporal

16. Qual a sua participação na contratação de novos colaboradores?

- Nenhuma
- Entrevisto os candidatados, porém a decisão não é minha na escolha
- Entrevisto os candidatos e seleciono o que melhor atende as necessidades do cargo
- Outras. Quais _____

17. Você avalia o desempenho de seus colaboradores?

- Não
- Sim de maneira informal e individual
- Sim de maneira informal e em grupo
- Sim, formalmente através de avaliação individual
- Sim, formalmente através de avaliação em grupo

18. Em uma avaliação de desempenho é considerado:

- somente o que o colaborador verbaliza
- o que ele verbaliza unido a sua postura corporal

19. Quando seu colaborador tem dificuldades para exercer as atividades, qual é a sua atitude?

- Retirá-lo da atividade e encaminhá-lo para outra onde tenha habilidade, afinal a empresa não pode perder tempo.
- Busca compreender as suas dificuldades e orienta novamente, se necessário encaminha para treinamento.
- Compreende as dificuldades, mas não tem tempo a perder, substitui imediatamente o colaborador.
- Acredita que a melhor opção é trocar de colaborador, porém em virtude da empresa não aceitar que o líder decida pela demissão, vai deixando a pessoa fazer o que pode.

20. Você costuma delegar tarefas aos seus liderados?

- Sim
- Não, pois cada um tem sua função e deve se dedicar exclusivamente a ela

21. Quais critérios você utiliza para delegar tarefas?

- Maior tempo de trabalho na empresa, pois inspira maior confiança
- Avaliação das características e habilidades de cada colaborador

22. Na sua opinião, motivação é:

- um processo interno que depende exclusivamente do colaborador
- uma interação entre o ambiente externo e as características pessoais
- um processo interno desencadeado por incentivos oferecidos pela empresa

23. Na sua equipe, como acontece a motivação dos colaboradores?

- em grupo
- individual