



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDERSON FERNANDES DE OLIVEIRA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPES EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PERFUMARIA, COSMÉTICOS E CEREAIS DA
PARAÍBA**

**SOUSA PB
2019**

ANDERSON FERNANDES DE OLIVEIRA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPES EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PERFUMARIA, COSMÉTICOS E CEREAIS DA
PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Curso.

ORIENTADORA: Me. Islania A. de Lira Delfino

**SOUSA PB
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA NA FONTE
Biblioteca Setorial de Sousa UFCG/CCJS
Bibliotecária – Documentalista: MARLY FELIX DA SILVA – CRB 15/855

O48l Oliveira, Anderson Fernandes de.
Liderança organizacional e desempenho de equipes em uma distribuidora de perfumaria, cosméticos e cereais da Paraíba. / Anderson Fernandes de Oliveira. - Sousa: [s.n], 2019.

32 fl.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS/UFCG, 2019.

Orientadora: Prof.^a Me. Islania Andrade de Lira Delfino

1. Liderança – evolução e conceito. 2. Liderança transformacional. 3. Perfil do Líder. 4. Comportamento e desenvolvimento humano. 5. Cidadania organizacional. I. Título.

Biblioteca do CCJS - UFCG

CDU 658(043.1)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1 DO TEMA AO PROBLEMA.....	05
1.2 OBJETIVOS.....	05
1.2.1 Objetivo Geral.....	05
1.2.2 Objetivos Específicos.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA.....	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
2.1 LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E CONCEITOS.....	08
2.2 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....	10
2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	14
2.4 DESEMPENHO DE EQUIPES.....	17
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	19
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DAODS.....	20
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	21
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
3.6 CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

APÊNDICE

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema relacionado ao comportamento e desenvolvimento humano nas organizações. A liderança tornou-se uma preocupação na área da administração e passou a ser estudada somente no início do Século XX, apesar da palavra “liderar” ter sido definida no ano de 825 D.C., relacionada a comandar e dirigir, enquanto a palavra “líder” refere-se àquele que conduz (BITENCOURT, 2010).

Dentre as teorias existentes sobre o tema, a da liderança transformacional se destaca por mostrar a importância do líder ser flexível às mudanças, lidar com incertezas, conhecer os fatores motivacionais da sua equipe e cultivar bons relacionamentos interpessoais. Na perspectiva de Gomes e Cruz (2007), Um dos pontos fortes desse perfil de líder também é ser um agente de aprendizagem.

A teoria da Liderança Transformacional de acordo com Bass (1985), citado por (GOMES; CRUZ, 2007, p. 153), apresenta o líder como um colaborador no processo de mudanças, visando sempre o melhor da organização. Vislumbra-se aquele que promove a interação entre seus subordinados para o alcance do que foi idealizado, tendo um papel fundamental no processo motivacional e no desempenho da equipe, ficando claro também seu papel de influência.

Robbins (2005) acrescenta que os líderes transformacionais são carismáticos e inspiram os liderados à transcendência dos seus próprios interesses para o bem maior da organização, tendo a capacidade de promover efeitos profundos sobre os indivíduos do seu grupo, e os guiando a resultados satisfatórios.

Percebe-se, portanto, que a função de um líder para as organizações tem papel fundamental para o seu desenvolvimento e que sua figura pode ser visualizada como um reflexo ou espelho dos seus resultados.

O comportamento das pessoas nas organizações só passou a ser estudado nas universidades a partir da década de 1980. De acordo com Robbins (2008), até este período as escolas de administração priorizavam aspectos técnicos, como, economia, finanças, contabilidade, e as disciplinas que tratavam do comportamento e habilidades nas relações humanas, não tinham atenção.

As habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão, com a larga demanda e o ambiente de trabalho cada vez

mais competitivo, os gestores não podem se limitar as suas técnicas, mas também precisam adquirir habilidades interpessoais.

O líder precisa desenvolver em sua equipe um comportamento chamado de cidadania organizacional, segundo escreveu Robbins (2008), que não faz parte das exigências de nenhuma empresa, mas é fundamental para que a empresa funcione de forma eficaz. Comportamento este que deve partir dos gestores para que torne-se comum entre os colaboradores. As características são: ajudar os companheiros de equipe, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitar conflitos desnecessários e elogiar o trabalho do grupo e da empresa.

As equipes são criadas por que são capazes de superar o desempenho individual quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplas. Desta forma, acredita-se na hipótese de que os líderes com perfil de liderança transformacional podem melhorar o desempenho das suas equipes de trabalho, e propõe-se uma investigação nesse âmbito.

1.1 DO TEMA AO PROBLEMA

A investigação quanto ao perfil do líder na visão dos colaboradores, e se o comportamento adotado por ele suscita modificações quanto aos resultados da organização torna-se pertinente para elas. Neste sentido, esta pesquisa propõe uma investigação em uma distribuidora de alimentos e cereais, que está localizada na cidade de Patos, no interior da Paraíba. A organização atua nos canais de varejo e atacado, com atendimento presencial por uma equipe de vendedores externos, tendo como área de atuação a abrangência de todo Sertão paraibano.

É preciso que o gestor de pessoas entenda as características comportamentais como algo que vai diferenciar a sua atuação de outros gestores. Uma simples AD (avaliação de desempenho), como abordado por Araújo e Garcia (2009), pode fazer muita diferença nos resultados organizacionais. Dessa maneira os supervisores estimulam seus subordinados a melhorar seus desempenhos por estarem mais próximos deles, atuando na função de treinador de sua equipe.

Na percepção de Araújo e Garcia (2009), os resultados obtidos são de muita relevância para a organização, por auxiliar a equipe no direcionamento dos esforços,

situar as pessoas na estrutura organizacional, possibilitar a descoberta de novos talentos, facilitar o processo de feedback, permitir que as relações se tornem mais transparentes, melhorar o fornecimento das informações, e expressar o valor das pessoas nas organizações, entre outras vantagens.

É perceptível a dificuldade de muitas organizações de conseguirem um melhor aproveitamento em termos de resultados, a partir do direcionamento dos colaboradores pelos líderes, que promovem uma visão compartilhada.

A partir desta problemática, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual a atuação dos líderes no desempenho das equipes de uma distribuidora de alimentos e cereais da Paraíba na percepção dos liderados, à luz da Teoria da Liderança Transformacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a atuação dos líderes no desempenho das equipes de uma distribuidora de perfumaria, cosméticos e cereais da Paraíba na percepção dos liderados, à luz da Teoria da Liderança Transformacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o estilo de liderança preponderante, na visão dos liderados;
- Levantar os índices de desempenho das equipes e sua relação com o estilo de liderança predominante;
- Verificar qual estilo de liderança condiz com os maiores índices de desempenho das equipes: transformacional ou transacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Liderança Organizacional é atualmente um assunto muito abordado, tanto em organizações públicas quanto privadas. Calaça e Vizeu (2015) observam que na administração, a liderança está relacionada ao desempenho e a eficiência da produtividade, tendo como ponto principal a possibilidade dos líderes e liderados atingirem os resultados da organização.

A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados (GIL, 2011).

O contexto das organizações na busca por resultados em um cenário competitivo exige a formação de equipes fortes e direcionadas às propostas estabelecidas, guiados por um líder.

Esse pensamento é reafirmado por Santos e Moscon (2014), quando dizem que a contemporaneidade traz uma carga alta de cobranças sobre a produtividade, deixando clara a necessidade do envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais.

Nos últimos anos, outro fato relevante é que tem aumentado o número de pessoas que buscam desenvolvimento profissional, além de relações interpessoais mais saudáveis, e outros autores também reconhecem que a liderança faz parte desse processo, como visualizado a seguir:

No cenário mutável da contemporaneidade as organizações necessitam de líderes com orientação inovadora na condução dos processos de relacionamento com seus liderados. Este artigo considera liderança como a influência multidirecional de relacionamento entre líderes e liderados a fim de, mutuamente, realizarem uma mudança real (MARCHIORI et al., 2010, p. 01).

Desta forma, a compreensão das relações entre líder e liderados, atrelada aos resultados positivos, pode fazer com que novas perspectivas e novos processos de trabalho possam surgir e sejam colocados em prática a partir dos resultados a serem apresentados nesta pesquisa. Estes são relevantes, não só para a organização pesquisada, mas também para o desenvolvimento profissional dos indivíduos que nela atuam, podendo inclusive contribuir de alguma forma para novas percepções acerca do tema.

2 REFERENCIAL TEORICO

Esta seção abordará os temas liderança e desempenho de equipes, sendo a princípio delineados os principais aspectos relacionados à evolução, conceito e abordagens de liderança, tratando-se mais especificamente a liderança transformacional.

Destaque-se que o tema desempenho de equipes será abordado durante o período de complementação desta seção e especificado no cronograma da pesquisa.

2.1 LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E CONCEITO

Liderança já existe a muito mais tempo do que se pode imaginar, considerando que a busca por soluções para enfrentar os problemas humanos é uma prática tão antiga como o próprio homem. O tema despertou interesse desde os primórdios da existência humana e continua trazendo novas opiniões e investigações acerca desse assunto até a atualidade (DELFINO, 2011).

De acordo com Bergamini (2009), sua origem acontece no momento em que há um encontro entre pessoas, e que alguma delas indique outra para solucionar ou esclarecer o que estava acontecendo, por exemplo um problema social, para ela, ou um grupo de interessados.

A liderança estaria assim ligada às relações interpessoais, onde as necessidades existentes em uma pessoa ou uma comunidade passam a acontecer, sendo o líder aquele que busca influenciar o comportamento de alguém ou de um grupo, direcionado a solução de questões ou satisfação dessas necessidades (BENEDETTI et al., 2004; BERGAMINI, 2009).

Existem assim dois fatores percebidos na maioria dos conceitos, sendo eles: que a liderança é algo que visa o grupo, e que se constrói sobre um processo de influência (BERGAMINI, 2009; DELFINO, 2011). Desta forma, pode-se identificar a presença evidente de uma característica marcante em todos os conceitos abordados acerca do processo de liderar, que é a relação direta do líder com o grupo a ser liderado, ou seja, as relações interpessoais de influência e controle.

Bergamini (2009) afirma ainda que a preocupação com relação ao modo de agir que facilitasse dirigir a si mesmo ou a outros com êxito, representou um desejo no interior de cada ser humano. Portanto, permitir ser dirigido por alguém ou dirigir alguém é algo natural, mesmo que essa atitude ainda não tivesse sido chamada de liderança.

Na visão de Bitencourt (2010), a liderança é algo onde o indivíduo atua em determinado momento como agente facilitador, para atingir algum objetivo comum do grupo, com maiores chances deste ser alcançado com o melhor resultado possível.

O estudo de Benedetti et al. (2004) mostra que os líderes criam uma visão de estímulo para o futuro em busca de atingir o melhor desempenho da equipe, conseguem inspirar pessoas, são dotados de conhecimentos, habilidades, valores, entre outros atributos que, somando agregam valor ao meio que estão inseridos.

Na pesquisa de Sant'Anna et al. (2010) acerca do tema liderança com executivos, baseando-se na visão que eles têm sobre o papel do líder no cenário contemporâneo, alguns pontos destacados foram a capacidade do gestor em lidar com os erros e a capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada com a equipe, de trazer credibilidade e passar confiança.

Estes autores apontam ainda que a disciplina, o equilíbrio, o otimismo, o bom humor, a capacidade de delegar funções, de alinhar interesses, e de assumir riscos, são traços fundamentais para liderar pessoas, sendo que, todos esses pontos citados fazem parte do papel do líder no contexto atual, a partir dos resultados da sua pesquisa (SANT'ANNA et al., 2010).

As grandes organizações dedicam parte de seu tempo para traçar estratégias de formação dos seus futuros gestores, sendo os programas de desenvolvimento de líderes uma vantagem competitiva, levando-se em conta a importância da formação profissional para o futuro das organizações (BERGAMINI, 2009).

Burns (1978), citado por (Benevides, 2010, p. 19), diz que "liderar é um processo onde os líderes induzem seus seguidores para determinada tarefa, traçando metas onde essas vão estar ligadas às suas expectativas, motivações, desejos e necessidades", para todos os envolvidos no processo, tanto líderes como seus seguidores.

A partir dos resultados das suas investigações, Bergamini (2009) identificou que alguns autores defendem que a liderança seja uma característica nata,

enquanto outros acreditam o contrário, que o poder de liderar pode ser conquistado com o passar dos anos. Na visão da autora, existem pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a capacidade de liderança ao longo de décadas, acreditando ainda que a característica que torna os líderes reconhecidos como grandes, é o treinamento que não pode acabar, para que seu potencial se desenvolva ao longo do tempo.

O líder tem assim um papel fundamental no processo organizacional, pois é ele que faz o intermédio das relações destas com os seus colaboradores (SANTOS; MOSCON, 2014).

Assim, esta seção abordou a evolução e os principais conceitos de liderança, considerando como base da consulta as pesquisas e concepções de alguns autores como Bergamini (2009), Benedetti et al (2004), Bitencourt (2010), Delfino (2011), Sant'Anna et al (2010), Benevides (2010) e (Santos e Moscon (2014). A próxima seção apresenta algumas das abordagens mais estudadas atualmente na área da liderança, onde destaca-se os estilos adotados pelos gestores, e a forma com que eles lideraram indivíduos, para alcançar os objetivos desejáveis por um grupo.

2.2 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

A liderança é um assunto que há muito tempo vem sendo abordado por diversos pesquisadores, e com o passar das décadas foram surgindo várias formas e pensamentos sobre o perfil do líder e muitas abordagens foram aparecendo para tentar definir esse comportamento, como percebe-se nas palavras dos autores a seguir.

Muito embora há mais de um século a liderança tenha sido estudada cientificamente, até o presente momento não são facilmente encontrados consensos entre os pesquisadores da área, principalmente no que tange aos seus construtos centrais. Ao se lançar os olhos sobre a literatura científica que trabalha com o tema, nota-se que há uma sucessão de teorias e abordagens que buscam definir a liderança, sob uma multiplicidade de horizontes epistemológicos (ADRIANO; GODOI, 2014, p. 02).

Com o passar dos tempos foram aparecendo questionamentos sobre o perfil de um líder, sendo estudadas as formas de atuação que eles exerciam, encontrados nas pesquisas realizadas, utilizando-se pessoas que atuavam nessa função, para tentar entender o porquê dos comportamentos e formas escolhidas de liderar.

A temática da liderança tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas, notadamente, quando o crescimento e a expansão geográfica das organizações passam a requerer, cada vez mais, estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas aos objetivos corporativos. Tais estudos acabaram por resultar no desenvolvimento de uma série de teorias, as quais buscam melhor compreender o fenômeno, assim como propor formas mais efetivas de seu desenvolvimento, (SANT'ANNA et al, 2010, p. 01).

Diante disso, esta seção destaca as principais abordagens que surgiram e embasam as pesquisas em liderança.

Em sua obra, Bitencourt (2010) destaca o pensamento de Taylor, defendendo que a natureza humana é preguiçosa, e os líderes teriam o papel de comandar os empregados, como se controlassem equipamentos. O líder teria que alcançar os objetivos de forma racional, e ter uma série de traços específicos, sendo essa abordagem chamada de **teoria dos traços**.

A autora acrescenta ainda que esta teoria apresenta o líder com um perfil único, que o capacitaria para essa função, como por exemplo a altura, o peso, a aparência, e a idade, além de um composto de habilidades como, inteligência, fluência verbal, escolaridade, raciocínio, personalidade e autocontrole, dentre outras características.

Nessa teoria, o líder tem um posicionamento prepotente, com uma imagem de um ser praticamente perfeito (BERGAMINI, 2009), fazendo com que o líder tivesse características independentes, que o colocassem em uma posição de superioridade e passasse a ser visto como uma pessoa especial, diferente das demais.

De acordo com Briman (1992 apud BERGAMINI, 2009, p. 10), o líder necessita de um leque de traços de personalidade como, moderação, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, controle emocional, dominância, entre outros, para obter a eficácia de um líder, uma pessoa teria que ter ou utilizar de todos estes traços, mas que dificilmente iria ter o grau de intensidade necessário dentro de uma mesma pessoa.

Entretanto, com o passar dos tempos ficou claro que tais características, não assegurariam que esse modelo de liderança fosse garantia de sucesso organizacional (BERGAMINI, 2009). Esta autora conclui dizendo que essa teoria foi ficando para trás, no momento em que foram surgindo pesquisas, que apontavam esses traços, não só em líderes bem sucedidos, mas também em outras pessoas que não ocupavam grandes posições.

Na **teoria do poder e autoridade**, o poder está relacionado diretamente a força e o uso da autoridade, utilizando-se de regras e normas que obrigatoriamente devem ser obedecidas, Bitencourt (2010), destaca três formas de autoridades existentes nas organizações, a carismática, a tradicional, e a racional-legal.

A **autoridade carismática** refere-se a qualidade pessoal que facilmente influencia seus liderados, usando o seu carisma para conquistar o grupo, como por exemplo, Jesus Cristo.

O líder só passará confiança para o liderado e exercerá poder e autoridade sobre ele, quando o seu seguidor sentir que ele conhece e respeita suas necessidades e o faça atendê-las de forma positiva, (BERGAMINI, 2009; BITENCOURT, 2010).

A **autoridade tradicional**, é usada nas relações onde existe tradição por herança, ou parentescos, Bitencourt (2010), como por exemplo, reis e príncipes, e acontece de acordo com o grupo.

A autoridade **racional-legal** descrita por Bitencourt (2010), é definida pelo conjunto de regras e normas racionais, reconhecido através de leis que formalizam sua aplicação e sanções, podendo ter vários problemas no descumprimento. A hierarquia é um modelo típico de autoridade racional-legal, por apresentar diferentes posições entre os indivíduos.

A partir de 1960 acontecem vários estudos em contextos diferentes, dando início a **abordagem contingencial**, Bitencourt (2010) mostra a necessidade e capacidade do líder em se adaptar as diferentes situações, ou seja, os líderes devem estar preparados para qualquer ambiente de trabalho, lidar com funcionários que não tenham boas relações interpessoais, ambientes inapropriados, enfim o objetivo principal é o alcance de suas metas.

Na visão de Spector (2006), um líder que mantém boas relações com seus subordinados, supostamente terá tarefas estruturadas e situações de alto poder de controle, caso contrário onde as relações entre líder e seguidores são ruins, o líder não consegue ter controle das suas tarefas e o ambiente de trabalho torna-se desagradável.

Outra abordagem é a da **liderança transacional**, nas palavras de Benedetti et al., (2004), mostra o líder agindo com sua equipe, em uma relação de troca de interesses, utilizando-se de modelos de recompensas, em que todas as partes

interessadas no processo organizacional saiam ganhando, para que a organização tenha retornos desejados.

Esse estilo de liderança traz a figura do líder como autoritário, passivo a punições aos colaboradores, que descumpram os processos estabelecidos pelas organizações, esse perfil tem um papel deliberado de agir e intervir nos problemas organizacionais.

O líder foca a existência de um sistema de recompensas aplicados por ele em resultado do cumprimento ou não dos objetivos antes estabelecidos, de acordo com Marchiori et al., (2010).

A liderança transacional utiliza-se de fatores de recompensas, como por exemplo, incentivos e premiações por resultados alcançados. E também estabelece punições caso essas metas não sejam atingidas.

Liderança transacional por recompensa contingente esclarece expectativas e oferecem recompensas por metas atingidas. Benevides (2010), mostra que o esclarecimento de metas e objetivos, e o reconhecimento quando as metas são realizadas podem resultar em indivíduos ou grupos atingindo níveis de performance elevados.

No gerenciamento por exceção os líderes especificam padrões para conformidade, tal como o que representa desempenho ineficiente, e podem punir os seguidores por estarem fora destes padrões. Este tipo de liderança implica em monitorar de perto desvios, problemas e erros e então tomar ações corretivas o quanto antes após a ocorrência do fato, (BENEVIDES, 2010, p. 35).

Esse estilo de liderança é facilmente percebido nos modelos de gestões atuais, pois evidencia a autoridade exercida pelo gestor, no que diz respeito ao abuso excessivo do poder pelo cargo, pois utiliza-se da autonomia de recompensar de forma positiva ou não, seus liderados.

Outra teoria é a da **liderança transformacional**, sendo este estilo visto como uma oposição a teoria transacional. Na concepção de Marchiori et al., (2010), os líderes estão preocupados com a participação, e o crescimento dos seus seguidores, procurando manter um ambiente que proporcione mudança nos valores dos colaboradores, para que eles possam compreender a visão e os objetivos da empresa.

Na liderança transformacional, os líderes e liderados seguem os mesmos caminhos, para o objetivo comum entre eles. Bass (1985 apud BENEDETTI et al.,

2004, p. 62) conceitua a liderança transformacional como um processo pelo qual há uma mudança no estado de ser, isto é, os liderados são transformados, modificados.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Esta seção apresenta a visão de vários autores acerca da imagem do líder transformacional, no seu papel de atuação, para compreender a importância desse perfil para as organizações.

Um líder transformacional deve conter alguns comportamentos, a autora Bergamini (2009), destaca esses tipos de comportamento como, Influência Idealizada Comportamento, Influência Idealizada Atitude, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual, Consideração Idealizada.

Esse estilo de liderança faz com que o liderado seja influenciado pelo comportamento e atitude na visão deles positiva, por parte do líder, compreendendo o lado dos empregados e com isso utilizando métodos motivacionais, através do seu conhecimento para agradar os colaboradores, conseguindo fazer bons relacionamentos.

De acordo com Bergamini (2009), esse tipo de líder oferece novas perspectivas e usa de sua imaginação para explorar outras áreas, utilizam-se de seu carisma, e são pessoas otimistas em busca dos seus resultados, consegue facilmente ter a equipe do seu lado, pelo modo de agir.

Nas organizações os líderes transformacionais podem convencer os seguidores a fazer esforços extraordinários para alcançar objetivos que valham a pena, como fabricar produto melhor, fornecer um serviço importante, resolver um problema social ou descobrir a cura para uma doença. Estes líderes podem direcionar e motivar os funcionários para que as metas organizacionais sejam realizadas, (SPECTOR, 2006, p. 518).

Na percepção de Spector (2006), as organizações em que os supervisores têm perfil transformacional, os colaboradores se mostram satisfeitos e comprometidos com a organização e que não tem pretensões de abandonar o emprego. Os líderes que adotam este estilo têm subordinados mais felizes e produtivos, e que se os líderes sendo treinados para isso, poderia trazer benefícios no sentido de encorajar os supervisores para adotar também a mesma postura.

Uma característica desse estilo de liderança é que o grupo se torna unido, e que o gestor consegue mudar os objetivos, e opiniões dos seus subordinados.

Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com as necessidades de seus seguidores do que com a sua própria necessidade. Estes ganham a aceitação de seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais, (BENEVIDES, 2010, p. 37).

O líder promove uma espécie de missão nos seus liderados, onde ganha respeito e confiança do grupo, transmitindo um bom vínculo de relacionamento e carisma com seus seguidores.

Essa liderança tem como papel fundamental a parte motivacional que os líderes implantam aos seus seguidores, sendo visto como exemplo a ser seguido, promovendo desenvolvimento profissional dos indivíduos inseridos no contexto organizacional, colocando os colaboradores em uma posição de não medir esforços, para realizarem os objetivos organizacionais.

O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Possui postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas, além de preocupar-se com as necessidades de desenvolvimento profissional e de alcance dos objetivos de cada seguidor. Este líder tem o poder de aumentar o grau de compromisso dos seguidores com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais (MARCHIORI et al., 2010, p. 04).

Como percebe-se nas palavras do autor acima, a imagem de um líder transformacional e seu poder de atuação, destacam o desempenho positivo frente a organização.

De acordo com Marchiori et al., (2010), o poder do exercício da liderança, inclusive a transformacional, acontece pelas relações de compartilhamentos de sentidos, e valores comuns.

O carisma é o nível mais elevado de um líder transformacional, na visão de Santos e Moscon (2014), onde desperta admiração, confiança e respeito da equipe, e faz com que sua equipe alcance seus objetivos, e tenham um olhar otimista para o futuro.

“O líder transformacional é proativo e sua influência se estende para os subordinados de modo a motivá-los a alcançar, equiparadamente, níveis elevados de desenvolvimento, moralidade e ética dentro da organização” (SANTOS; MOSCON, 2014, p. 65).

O ato de praticar liderança aconteceu no momento em que, parte uma necessidade de alguém ou de um grupo familiar, de amigos, de âmbito social, empresarial, enfim, e que nesse momento uma pessoa se coloca na posição de solucionar o devido problema.

A partir de vários acontecimentos neste âmbito, de estabelecer essa função, foi começando a surgir questionamentos acerca das atitudes tomadas por eles.

Diante disso vários estudiosos, alguns citados nesta pesquisa, começaram a identificar e nomear estilos de lideranças, de onde surgiram diversas abordagens sobre o assunto. E que até os dias atuais continua sendo motivo de pesquisa.

2.4 DESEMPENHOS DE EQUIPES

Esta secção tem o intuito de descrever as percepções de autores que descreveram sobre as relações entre gestores e colaboradores, sobre a importância da formação de equipes e o processo para o alcance dos seus resultados organizacionais.

O desempenho de equipes é algo que já vem sendo estudado no Brasil aproximadamente 60 anos segundo escreveu Araújo e Garcia (2009) onde mostra que as pessoas avaliam outras pessoas, em uma mesma equipe a fim de promover interesses maiores para organização.

De acordo com Gil (2011) só se pode ter uma equipe forte, com um alto grau de eficiência quando todos os membros da equipe se sentirem que estão envolvidos nos processos da organização, é preciso incentivar que todos participem. A educação torna-se necessário nesse processo, onde todos cooperam na busca de objetivos comuns.

Três pontos são destacados por Araújo e Garcia (2009) com relação ao bom desenvolvimento de uma pessoa no ambiente organizacional, são eles: O conhecimento, habilidades e atitude, que segundo o autor são utilizados no processo

de (T&D) Treinamento e Desenvolvimento, para fins de capacitar o indivíduo para o alcance dos objetivos.

Outro aspecto destacado é o feedback, atitude que apresenta os resultados positivos ou negativos, fazendo com que sempre estejam sendo mensuradas as performances da empresa, podendo utilizar-se dessas informações para sugerir ou efetuar mudanças quando for necessário.

“Nas equipes com maior maturidade, comportamentos indesejáveis ao desempenho coletivo não apareceram na mesma proporção aos das equipes com menor grau de maturidade. Infere-se que, à medida que a maturidade dos grupos é aumentada, pela presença de integrantes mais comprometidos e com confiança mútua, os membros das equipes mudam o comportamento alterando a forma de funcionamento do grupo e transformando-se em uma equipe” (MONTANARI et. al., 2011, p. 01).

Ou seja, se as equipes aumentarem sua maturidade na ótica do autor, tudo indica que essa equipe influenciará positivamente seu desempenho no ambiente em que estiverem inseridas.

O líder tem papel fundamental para as organizações, e se vinculado a uma equipe forte, certamente trarão às organizações bons resultados. Essa pesquisa propôs aprofundar-se nesse tema de liderança e desempenho e no próximo tópico serão apresentados os métodos utilizados para realização dessa investigação.

3 METODOLOGIA

Os métodos de estudos para realização desta monografia serão descritos neste tópico, tendo como objetivo avaliar a atuação dos líderes no desempenho das equipes da organização em estudo, à luz da teoria da liderança transformacional, apresentando os resultados de forma satisfatória, objetiva e transparente.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Nessa seção serão apresentados os métodos da pesquisa de acordo com os objetivos. Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva e exploratória, tendo em vista que o trabalho tem o intuito de descrever as características e experiências encontradas na organização, estabelecendo relação entre os temas e ela.

Sabendo que a pesquisa descritiva se aplica normalmente onde o tema em questão já é de conhecimento, sua função será trazer uma nova visão do fato. Na concepção de Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa descritiva exige do investigador inúmeras informações acerca do que está sendo pesquisado.

A investigação foi também exploratória, a qual tem a finalidade de buscar informações para compreender certos eventos organizacionais, explorando o campo de estudo, na busca de encontrar respostas para os questionamentos que possam surgir. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória tem o papel de familiarizar o pesquisador com o problema de pesquisa, sendo possível trazer novas sugestões para a empresa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental e de estudo de caso, visto que a empresa disponibilizou alguns documentos internos, atas de reuniões, planilhas e relatórios de vendas e desempenhos de resultados ao pesquisador.

Os dados coletados foram apresentados em planilhas e gráficos que representam de forma quantitativa os resultados da pesquisa, trazendo objetividade e precisão, relacionando-os aos perfis de abordagem da nova liderança: transacional e transformacional.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma empresa distribuidora de perfumaria, cosméticos e cereais da cidade de Patos, no interior do estado da Paraíba. Para preservar a imagem da mesma, ela foi chamada aqui de Empresa XY.

A empresa trabalha com 03 equipes de vendas externas, com 15 vendedores em cada uma delas, visto que são distribuídos em áreas diferentes, atingindo todo o sertão paraibano. Essa pesquisa teve o intuito de trabalhar em um universo de 45 vendedores. Considerando a margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, a amostra mínima para essa pesquisa seria de 39 respondentes, onde a quantidade de participantes foi exatamente de 39 pessoas.

Cada equipe dispõe de um supervisor, e serão descritas aqui como equipes A, B e C. Diante disso, a pesquisa busca identificar o perfil de cada um deles na visão dos seus liderados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário (conforme anexo A), elaborado por Bass e Avolio (1997), citado por Dias (2014). O questionário é denominado de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que tem como objetivo identificar o estilo de liderança predominante dos líderes das equipes. O mesmo conta com 21 afirmativas, e os respondentes tiveram que identificar de 1 a 5 o seu nível de concordância com cada afirmativa, onde a questão 1 refere-se à concordo totalmente e 5 discordo totalmente. Junto com o questionário apresentou-se o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) disposto no Apêndice A.

O questionário apresenta uma escala que tem por objetivo identificar o estilo de liderança preponderante na percepção dos liderados através dos comportamentos adotados pelos gestores. É constituído um valor de resposta para cada afirmativa de acordo com apresentado no anexo A.

A pontuação é dada da seguinte maneira: Nunca, correspondente a 1 ponto; Raramente, correspondente a 2 pontos; Às vezes, correspondente a 3 pontos; Frequentemente, correspondente a 4 pontos, e Sempre correspondente a 5 pontos.

Foi concedido o espaço e permissão pelos gestores da organização e a pesquisa foi aplicada entre os meses de fevereiro de 2019 e abril de 2019. Como a

pesquisa foi realizada de forma presencial foi preciso aguardar que a empresa convocasse reuniões das equipes de vendas e todos os vendedores se fizessem presentes na empresa, sendo realizada com uma equipe por vez. E esta talvez tenha sido a única dificuldade encontrada para a realização do estudo, visto que os participantes moram em regiões distintas, tornando a locomoção do pesquisador um fator de dificuldade.

Além disso, outros dados relacionados ao desempenho de vendas da empresa foram coletados a partir de documentos fornecidos pela mesma.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise dos questionários respondidos, e documentos como relatórios de vendas, sendo posteriormente feita a descrição estatística de frequência relativa, correspondendo aos percentuais apresentados por meio de gráficos e planilhas. Visto que se teve acesso ao desempenho das equipes na empresa em um período determinado de tempo, o perfil de liderança predominante na organização foi identificado e comparado aos resultados de desempenho.

A obtenção desses resultados aconteceu por meio dos cálculos estatísticos da média ponderada realizada através do programa computacional Microsoft Excel, onde todos os dados foram introduzidos nas planilhas e em seguida foi realizado a média de cada fator de todos os respondentes, de forma separada por equipe. Identificou-se por fim a média geral de todas as equipes, considerando o somatório de todas as médias e dividindo pela quantidade de fatores de acordo com as questões que identificava cada estilo de liderança, se transformacional ou transacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Está seção aborda os resultados referentes aos levantamentos realizados através dos dados organizacionais, com os desempenhos de suas equipes de acordo com as metas estabelecidas pela organização, apresentados nos gráficos 1 e 2, bem como a apresentação do questionário de pesquisa (MLQ), aplicado aos colaboradores, que indicou o estilo de liderança adotado pelos líderes de cada equipe, na ótica dos liderados.

O quadro 1 tem o objetivo de fornecer esta relação entre os fatores e o estilo de liderança e quantificar a frequência com que os líderes utilizam-se destes fatores. Diante disso percebe-se as principais características que os levam a adotar tais perfis.

Quadro 1: Media dos estilos de liderança e frequência relativa
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Estilo de liderança	Fator	Perguntas relacionadas	Media das respostas da equipe A	Media das respostas da equipe B	Media das respostas da equipe C
Liderança Transformacional	Influência idealizada	1, 8, 15	2,96	3,62	3,45
	Motivação inspiradora	2, 9, 16	3,36	3,88	3,67
	Estímulo intelectual	3, 10, 17	3,10	3,22	3,66
	Consideração individualizada	4, 11, 18	3,20	3,96	3,64
Media			3,15	3,67	3,60
Frequência relativa			63%	73%	72%
Liderança Transacional	Recompensa contingente	5, 12, 19	3,66	3,95	3,56
	Administração pela exceção	6, 13, 20	3,63	4,31	3,79
Media			3,65	4,13	3,67
Frequência relativa			73%	82,6%	73%

De acordo com o resultado apresentado no quadro, através do questionário utilizado para a identificação do estilo preponderante de liderança das

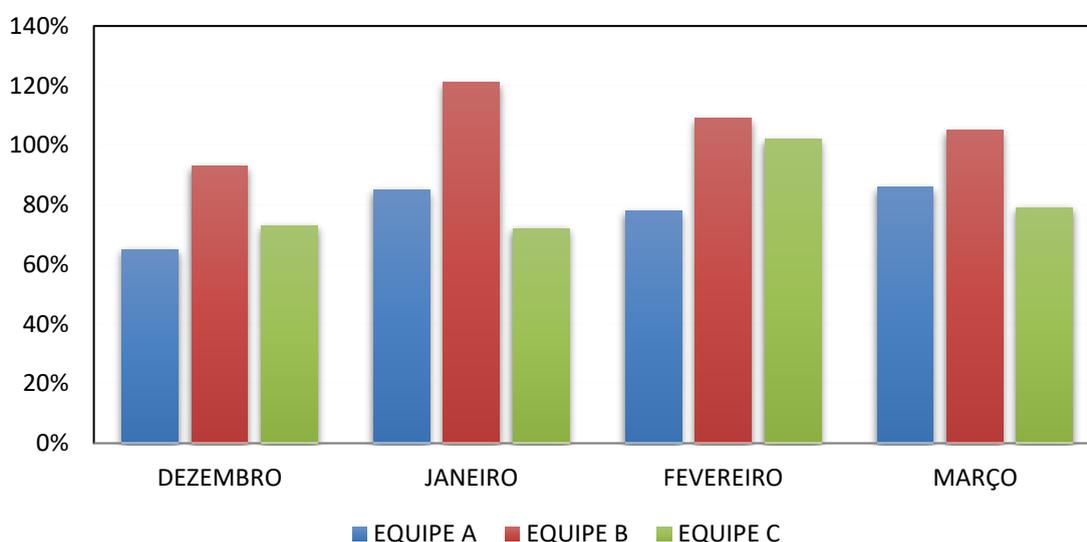
equipes na percepção dos liderados, pode-se identificar que os líderes das três equipes envolvidas na pesquisa têm maiores traços ou características relacionadas ao perfil transacional, pois todas as equipes obtiveram maior pontuação nas afirmativas que representavam este perfil.

O gráfico 1 apresenta os resultados relacionados ao desafio de vendas, que foram obtidos durante os meses de dezembro de 2018 a março de 2019 pelas equipes A, B e C, da empresa XY, participante da pesquisa.

Gráfico 1: Resultados Financeiros por equipe da Empresa XY

Fonte: Dados da Empresa XY (2019)

RESULTADO FINANCEIRO



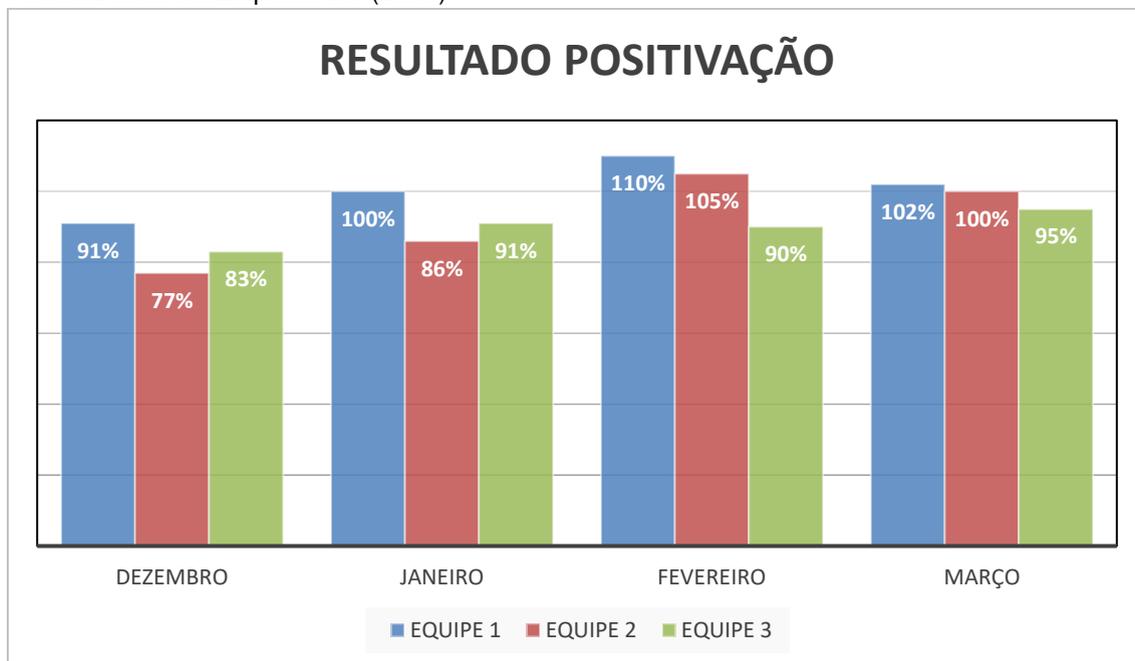
Foram estipuladas metas pela empresa e o resultado de algumas equipes superou essa estimativa. De acordo com os dados apresentados, a equipe B se destacou por conseguir o melhor desempenho entre as equipes neste período analisado, ficando com um percentual médio realizado de 107%, a equipe A com 78,5% e a equipe C com 81,5 % de suas respectivas metas do setor de vendas. Percebe-se que a equipe B destacou-se ao superar suas metas em todos os meses do ano de 2019, especialmente no mês de janeiro ao atingir 121% da sua meta.

Outros dados a serem analisados são os de positividade de clientes, que significa o número de clientes atendidos pela empresa mensalmente, ou seja número de clientes com os quais se efetivaram vendas. Esses números estão apresentados no gráfico 2 de forma isolada por equipe. Este dado é relevante para a

pesquisa já que esse objetivo de positividade é de muita importância para organização, de acordo com o gestor da empresa.

Gráfico 2: Positivização de Clientes

Fonte: Dados da Empresa XY (2019)



De acordo com estes índices, a equipe A se destacou, pois conquistou o melhor desempenho, com uma média de 100,75% de sua meta geral, enquanto a equipe B obteve 92% e a equipe C conseguiu 89,75%. A equipe A teve destaque no mês de fevereiro quando alcançou 110% de sua meta mensal.

Diante das informações obtidas através do questionário utilizado para fins de identificar o estilo preponderante de liderança na organização e sua respectiva relação com o desempenho de equipes, neste estudo de caso pode-se perceber os resultados alcançados pela organização de acordo com os objetivos propostos, com destaque para o perfil do líder transacional. Estes resultados condizem com a percepção de alguns autores como Bigliuzzi (2007), Bitencourt (2009) e Benevides (2010), que destaca o bom desempenho que traz este perfil de liderança em empresas contemporâneas que visam a competitividade no mercado.

A liderança transacional utiliza-se de fatores de recompensas, como por exemplo, incentivos e premiações por resultados alcançados. E também estabelece punições caso essas metas não sejam atingidas.

Liderança transacional por recompensa contingente esclarece expectativas e oferecem recompensas por metas atingidas. Benevides (2010), mostra que o

esclarecimento de metas e objetivos, e o reconhecimento quando as metas são realizadas podem resultar em indivíduos ou grupos atingindo níveis de performance elevados.

No gerenciamento por exceção os líderes especificam padrões para conformidade, tal como o que representa desempenho ineficiente, e podem punir os seguidores por estarem fora destes padrões. Este tipo de liderança implica em monitorar de perto desvios, problemas e erros e então tomar ações corretivas o quanto antes após a ocorrência do fato, (BENEVIDES, 2010, p. 35).

Nas palavras de Benedetti et al.,(2004), o líder transacional age com sua equipe em uma relação de troca de interesses, utilizando-se de modelos de recompensas, em que todas as partes interessadas no processo organizacional saiam ganhando, para que a organização tenha retornos desejados.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo estabelecido a fim de compreender a atuação dos líderes no desempenho das equipes e a relação do estilo da liderança transformacional com os resultados organizacionais, percebe-se que as características do estilo de liderança transformacional não são percebidas pelos liderados em seus líderes.

Foi realizado o processo avaliativo através dos indicadores de desempenho ao qual a empresa determina seus objetivos, sendo esses apresentados nos dois gráficos na secção dos resultados, ao qual pode-se perceber os resultados de desempenho de cada uma das equipes.

As características do estilo transacional foram percebidas com maior frequência de atuação pelos respondentes, observado nos indicadores de desempenho das equipes apresentadas através dos gráficos 1 e 2, onde apresenta a equipe B com o melhor desempenho entre as 3 equipes, e de acordo com o questionário avaliativo na visão dos colaboradores sobre a atuação dos seus líderes, a equipe B obteve frequência relativa de 82% com relação ao perfil transacional, identificando que o líder imediato utiliza-se de fatores desse estilo de liderança na maior parte do tempo.

As características do estilo transacional foram percebidas com maior frequência de atuação pelos seus líderes imediatos, não somente na equipe B, mas nas outras duas equipes os fatores que determinam o estilo de liderança transacional foi o que obteve maior frequência de atuação em todos os casos analisados.

Pode-se também perceber que a equipe B destacou-se em relação aos objetivos propostos pela empresa, a mesma obteve melhor desempenho dentre as equipes no setor de vendas da empresa, e ficou na segunda posição em outro processo avaliativo da organização que foi o de positividade geral de clientes, apresentados nos gráficos.

Diante dessas informações observadas, conclui-se que o líder que desenvolveu com maior frequência as características relacionadas a liderança transacional, conseguiu alcançar melhores resultados. Diante desse contexto organizacional estudado a liderança transformacional não obteve representatividade

entre os líderes observados, contudo não se pode negar a importância desse perfil para outros tipos de organização. Entende-se a necessidade de novos estudos, para obtermos mais respostas pertinentes ao tema, acreditando que esse perfil pode conduzir os liderados a grandes resultados.

REFERENCIAS

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítico-comparativa das Abordagens de Liderança: Proposta de um quadro sintético-comparativo. In: **XXXVIII EnANPAD 2014**, Rio de Janeiro/ RJ, set. 2014.

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 11, n. 31, p.59-76, dic. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302004000300004&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2018.

BENEVIDES, V. L. de Almeida, **Os estilos de liderança e as táticas de influência utilizadas pelos líderes**. 2010. Dissertação (mestrado executivo de gestão empresarial) - FGV. Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2018.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIGLIAZZI, S. M. L. Liderança e formação acadêmica - uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação Lato-Sensu em gestão na opinião dos alunos. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CALAÇA, P. Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James Mac Gregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **CAD. EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

DIAS, M. A. M. J. **Estilos de liderança e desempenhos das equipes no setor público**. 2014. 128 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de pesquisa**. 2009. Dissertação (graduação em tecnologia) - SEAD/Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ RS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. ; Abordagens Carismática e Transformacional: Modelos conceituais e contritos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**, São Paulo, vol. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/pusp/v18n3/v18n3a08.pdf> >. Acesso em: 15 jun. 2019.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma; SIMÕES, Fabiana; SOARES, Rodrigo. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. In: **Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração**, 34, 2010, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

MONTANARI, Robson Luiz et al . A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 367-368, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/php?script=sci_arttex&pid=S01104-530x2011000200011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 de Jun. 2019.

ROBINNS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, A. de S; VAZ, S. L.; NELSON, R.E.; CAMPOS, M. S.; LEONEL, J. N; Liderança: Uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte Americanos. In: **XXXIII Encontro da EnANPAD**, 2009, São Paulo/SP, 2009.

SANTOS, M. D. M. dos; MOSCON, D. C. Bahia. Modelos de liderança e percepção do trabalhador sobre a organização empregadora. **Foco: revista de administração e recursos humanos da faculdade novo milênio**. v.7, nº1, Jan./jul. 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Organização)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa “Liderança Organizacional e Desempenho de Equipes em uma Distribuidora de Perfumaria, cosméticos e Cerais da Paraíba”

Esta pesquisa faz parte da Dissertação da graduação em Administração de Anderson Fernandes de Oliveira, que tem por objetivo identificar os estilos de liderança na empresa, chamada neste projeto de XY, e analisar o índice de desempenho dos resultados da mesma. Lembrando que o nome da empresa não será revelada nesta pesquisa, por questões éticas, somente os dados coletados serão avaliados e apresentados.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do curso de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG Campos de Sousa PB.

Se a organização concorda em participar da pesquisa, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e o uso dos seus resultados.

XY Patos PB

Sousa, ____ de _____ de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
Centro de Ciências jurídicas e Sociais
Curso de Administração
Campus Universitário – Sousa – PB – CEP: 58805-290
Telefone: (83) 3521-3272
Aluna: Anderson Fernandes de Oliveira – Matrícula: 314130397

ANEXO A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PROJETO DE PESQUISA: LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO
DE EQUIPES

Graduando: Anderson Fernandes de
Oliveira
Orientadora: Islania Andrade de Lira
Delfino, Me.

ANEXO A

Questionário Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes

Prezado(a) colaborador(a),

Sou Anderson Fernandes de Oliveira estudante do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) campos de Sousa PB, e estou desenvolvendo a pesquisa sobre “Liderança organizacional e desempenho de equipes”, que tem como objetivo avaliar o posicionamento dos líderes na empresa XY, na cidade de Patos PB, na ótica dos liderados.

Essa pesquisa tem a finalidade de oferecer com os resultados obtidos, perspectivas positivas para os gestores das organizações, para que busquem oferecer estímulos para que seus líderes desenvolvam o estilo de liderança que influencia de maneira positiva o desempenho das equipes para o alcance dos resultados.

Diante disso gostaria de sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Lembrando que é importante o preenchimento de todas as afirmativas de forma consciente, de acordo com sua percepção. As respostas serão analisadas de forma anônima, para garantir que sua identificação não seja revelada.

Observação:

- 1) O questionário é composto por duas seções, todas as questões são fechadas;
- 2) Todas as questões devem ser preenchidas para que seu questionário seja válido;
- 3) cada questão só pode ter uma resposta;
- 4) Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5 à direita de cada frase, que significam:

NÍVEL DE OCORRÊNCIA				
1	2	3	4	5
Nunca	Raro	Ocasionalmente	Frequente	Sempre

Desde já agradeço sua colaboração!

Anderson Fernandes de Oliveira
Graduando em Administração-
UFCG

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua chefia imediata. Julgue com que frequência sua chefia se encaixa em cada afirmação.

1		2		3		4		5				
Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentemente		Sempre				
1	Minha chefia faz a equipe sentir-se bem por estar perto dela							1	2	3	4	5
2	Minha chefia expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.							1	2	3	4	5
3	Minha chefia permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.							1	2	3	4	5
4	Minha chefia ajuda a equipe a desenvolver-se.							1	2	3	4	5
5	Minha chefia diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.							1	2	3	4	5
6	Minha chefia fica satisfeita quando a equipe se encontra nos padrões acordados.							1	2	3	4	5
7	Minha chefia fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.							1	2	3	4	5
8	A equipe acredita completamente em minha chefia.							1	2	3	4	5
9	Minha chefia passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.							1	2	3	4	5
10	Minha chefia mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.							1	2	3	4	5
11	Minha chefia dá <i>feedback</i> sobre o desempenho da equipe.							1	2	3	4	5
12	Minha chefia fornece reconhecimento/ recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.							1	2	3	4	5
13	Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia não tenta mudar nada.							1	2	3	4	5
14	Qualquer coisa que a equipe queira fazer não incomoda a minha chefia.							1	2	3	4	5
15	A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia.							1	2	3	4	5
16	Minha chefia ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.							1	2	3	4	5
17	Minha chefia faz a equipe repensar as ideias que ela nunca havia questionado antes.							1	2	3	4	5
18	Minha chefia dá atenção pessoal a os membros da equipe que parecem rejeitados.							1	2	3	4	5
19	Minha chefia chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza							1	2	3	4	5
20	Minha chefia diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.							1	2	3	4	5
21	Minha chefia pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.							1	2	3	4	5