

ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES DA DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM FORTALEZA

Larissa da Silva Moreira

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

larissasan09@gmail.com

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.

aurelio.maia@uece.br

RESUMO

O objetivo geral do presente estudo é analisar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados. Com o atual cenário de competitividade, as organizações estão cada vez mais criteriosas com a formação de seus líderes, pois quando exercida de forma adequada possibilitará melhores resultados para a organização. A liderança é vista em todos os níveis hierárquicos da organização cujo objetivo é fazer com que haja o alinhamento do grupo à estratégia e visão da empresa. Para isso, surge o líder que é o responsável para desenvolver o papel de influenciador do grupo a fim de alcançar as metas estabelecidas. Visando alcançar o objetivo da pesquisa, foram realizadas abordagens acerca das teorias existentes de liderança. O método quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória-descritiva, por meio de uma investigação bibliográfica e de campo de natureza quantitativa por meio de aplicação de questionário. A pesquisa resultou na necessidade de identificar nos coordenadores o estilo adotado por cada um, visto que já exercem a função há mais de oito anos e poderão, através do resultado, entender como estão sendo percebidos por sua equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Estilos de Liderança. Influência. Organizações. Poder

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the leadership styles of the people and business management coordinators in a food sector company, located in Fortaleza, under the view of the employees. In the actual scenario of competitiveness, organizations are more concerned about leadership development, as it leads to better results for the company when is executed appropriately. Leadership is seen at all hierarchical levels in a company, whose goal is to align the group to the company's vision and strategy. In this context, the leader is the one responsible to develop its role of a team influencer aiming to accomplish the established goals. To fulfill the aim of this study, there were used approaches on the existing leadership theories. The method applied corresponds to a descriptive-exploratory research, through a bibliographic search and a quantitative field investigation by applying a questionnaire. The research results show the need of identifying the style adopted by each coordinator, as they already execute their leadership role over more than eight years. Furthermore, through this study results, leaders can understand how they are being perceived by their team.

KEYWORDS: Organizational Culture. Leadership styles. Influence. Organizations. Power.

1 INTRODUÇÃO

Com o cenário de competitividade e o alto grau de exigência por resultados sendo crescentes a cada instante no mundo corporativo, as organizações estão cada vez mais rigorosas com a formação de seus líderes, pois quando exercida de forma adequada possibilitará melhores resultados para a organização. Isso ocorre porque o sucesso ou fracasso da organização está interligado em como a liderança é praticada nos diversos níveis hierárquicos da organização.

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, podendo ser exercida formalmente, através da ocupação de um cargo hierárquico, ou informalmente, que emerge fora da estrutura formal, no qual não é necessário a ocupação de um cargo para que o indivíduo seja visto como um líder (ROBBINS, 2009).

Um grande líder tem a capacidade de dia após dia estabelecer uma direção e conduzir a equipe ao alcance de resultados propostos pela organização (CHIAVENATO, 2014). Quando o líder tem um perfil visionário, o grupo sente-se mais entusiasmado a alcançar os objetivos e, conseqüentemente, essa motivação auxilia na superação de obstáculos, gerando um maior desempenho do grupo e amadurecimento contínuo.

A liderança existe quando os liderados seguem o líder espontaneamente. Isso ocorre porque o grupo identifica características no líder que estão de acordo com as crenças que o grupo acredita. O consentimento exclui a coerção como base da liderança (CHIAVENATO, 2014).

O engajamento representa um bom relacionamento entre o líder e seus liderados, ajudando na execução das metas estabelecidas ao grupo. Essa liderança ocorre de forma efetiva quando o líder envolve o grupo e mostra o quanto este é importante para o andamento do processo. A realidade muitas vezes é outra, visto que o líder utiliza a autoridade como forma persuasiva para intimidar o grupo. Muitos dos líderes que estão nas organizações não sabem lidar com situações de conflitos e, conseqüentemente, não alcançam os resultados propostos inicialmente, ocasionando a desmotivação do grupo.

Na relação líder *versus* liderado, a qual uma pessoa age de forma a modificar o comportamento do outro intencionalmente, temos os conceitos de poder e

autoridade. O poder está ligado a capacidade de exercer influência, embora não seja exercida necessariamente, já a autoridade é o poder legítimo exercido em razão de uma posição formal na estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Durante uma pesquisa com 103 gestores entrevistados, composta de 71 homens e 32 mulheres, todos entre 43 e 54 anos de idade, foi observado que, entre esses gestores, 91 pessoas afirmam ter recorrido, pelo menos um vez, a estratégias de ação informal para aumentar seu poder hierárquico ou para se proteger em momentos críticos. Essa amostra parcial de 91 gestores foi composta de 68 homens e 23 mulheres. Consequentemente, 74,7% dos que mencionaram ter recorrido a estratégias políticas são do sexo masculino e 25,3% são do sexo feminino. Com referência às 12 pessoas classificadas como não- políticas, que representou 11,6%, atribuem sua progressão de carreira exclusivamente ao sucesso em concursos públicos ou à sua especialização e competência profissional socialmente reconhecida (SCIELO).

A proposta da pesquisa é fazer uma análise do perfil de cada coordenador da área de pessoas & gestão sob a ótica dos liderados, a fim de entender como está sendo desenvolvida essa liderança. Assim, o problema do presente estudo é identificar quais os estilos de liderança gerencial são exercidos pelos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados?

A partir da questão de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral de analisar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados. Já os objetivos específicos teóricos deste estudo são descrever o processo de liderança gerencial e identificar os estilos de liderança gerencial. O objetivo específico empírico deste estudo é identificar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados.

Trata-se de um estudo de caso, cuja pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, com meios de investigação de pesquisa bibliográfica e de campo. Sua natureza é de pesquisa quantitativa por meio de aplicação de questionário, com amostra não probabilística e intencional.

O presente artigo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do trabalho, o segundo capítulo trata da revisão de literatura. No terceiro é exposto o método utilizado, seguido dos resultados, e considerações finais no quarto e quinto capítulos, respectivamente. Em seguida, as referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção foram abordados conceitos e fundamentos teóricos acerca do tema em questão que irão orientar esta pesquisa. São eles: liderança, liderança dos traços de personalidade, estilos de liderança, abordagem comportamental, liderança situacional e liderança contemporânea.

2.1 LIDERANÇA

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, podendo ser exercida formalmente, através da ocupação de um cargo hierárquico, ou informalmente, que emerge fora da estrutura formal, no qual não é necessário a ocupação de um cargo para que o indivíduo seja visto como um líder (ROBBINS, 2009).

O líder tem uma capacidade maior de envolver o grupo em busca de alcançar as metas que lhes foram propostas, tem o papel de incentivador e fornecer uma direção ao grupo (MAXIMIANO, 2004).

Na organização, a liderança fornece condições para que exista o trabalho em equipe (FIORELLI, 2014). Nesse contexto, o líder age como o facilitador das relações interpessoais, isso porque o líder é a pessoa que o grupo escuta e, por diversas vezes, não ocupa um cargo formal.

A autoridade legal, estabelecida em função da estrutura da organização, somam-se sentimentos de aceitação relativos ao costume, ao bom-senso e à racionalidade, especialmente se essa legitimidade possui respaldo na perícia do indivíduo (FIORELLI, 2014, p. 196).

Observando as organizações, percebem-se pessoas que não exercem nenhum cargo de liderança formal, mas que, de alguma forma, exercem um poder

de influência sobre o grupo. Não são apenas os líderes formais que exercem essa influência, porque sabe-se que a liderança pode surgir dentro da estrutura formal ou fora dela (SPECTOR, 2012).

2.1.1 Liderança dos Traços de Personalidade

Diversos grupos de pesquisadores tentaram comprovar a teoria dos traços fazendo uso de duas abordagens metodológicas: comparação dos traços de líderes com os de indivíduos comuns e comparação dos traços de líderes eficazes com os de líderes ineficazes (SOBRAL; PECCI, 2013).

Os primeiros estudos feitos acerca da liderança atribuíam o sucesso a partir de habilidades existentes no indivíduo que caracterizavam-o como líder, porém a relação entre os traços e o sucesso da liderança não revelou nenhum conjunto particular de traços universalmente relevantes para ser bem-sucedida (MUCHINSKY, 2004).

Essa abordagem afirma que o líder possui qualidades que o diferenciam de um não líder. A busca por características ou traços que diferenciam os líderes dos não líderes dominou os esforços das primeiras pesquisas no estudo da liderança (ROBBINS, 2004).

Acreditando na hipótese de que o líder já nasce como tal e que os mesmos possuem características que facilitam o desenvolvimento da liderança, surgiram as tentativas de identificar as características padrões que diferenciam os líderes eficazes dos ineficazes. Portanto, eles possuem atributos diferentes um do outro, visto que não são feitos de características padrões (ROBBINS, 2004).

Neste contexto, a fim de facilitar a identificação correta que diferenciariam os líderes dos não líderes estabeleceram-se seis particularidades a saber (ROBBINS, 2004).

1. **impulso** – a liderança exhibe um nível alto de empenho. Tem um forte desejo de realização, ambição, muita energia, incansável persistência em suas atividades e iniciativa.
2. **desejo de liderar** – têm um forte desejo de influenciar e liderar os outros, demonstram disposição em assumir responsabilidades.

3. **honestidade e integridade** – constroem relacionamentos de confiança entre eles e seus subordinados, agem de acordo com o que falam.
4. **autoconfiança** – os subordinados os procuram quando sentem insegurança. Portanto, estes precisam demonstrar autoconfiança para convencer seus subordinados da integridade dos objetivos e das decisões.
5. **inteligência** – os líderes precisam ser suficientemente inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar uma grande quantidade de informações e serem capazes de criar pontos de vista, resolver problemas e tomar as decisões corretas.
6. **conhecimentos relacionados ao cargo** – os líderes eficazes têm um alto grau de conhecimento a respeito dos assuntos da empresa, do setor e de matérias técnicas. Um conhecimento profundo permite que eles tomem decisões bem informados e entender as implicações dessas decisões.

Porém, as duas abordagens metodológicas não foram aceitas. A primeira porque não foi encontrada evidência de traços distintos que pudessem distinguir claramente os líderes dos não líderes. A segunda abordagem porque revelou que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características, e sim dos ajustes das características do líder à situação (SOBRAL; PECL, 2013).

2.1.2 Estilos de Liderança

Pesquisas realizadas por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa foram uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança de um administrador. São eles: autocrático, democrático e liberal.

A maneira como a autoridade é exercida nas organizações pode identificar e classificar o estilo de liderança adotado.

2.1.2.1 Autocrático

De acordo com os estudos da Universidade de Iowa, feitos por Kurt Lewin e seus colegas, o estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela determinação autoritária da forma e dos

métodos de trabalho e pela baixa participação dos funcionários (SOBRAL;PECI, 2013).

A autoridade é exercida apenas pelo líder, sendo o único detentor das decisões, não havendo nenhuma participação dos liderados. Nesse estilo, os líderes são os únicos detentores de autoridade e poder de decisão, não podendo de nenhuma forma haver o envolvimento do grupo. “Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento e estilo” (MAXIMIANO, 2004, p. 286).

2.1.2.2 Democrático

Conforme estudos da Universidade de Iowa, o estilo democrático caracteriza-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. O estilo do líder pode ser consultivo ou participativo. No consultivo, o líder escuta as opiniões, mas toma a decisão. Já no participativo, permite a participação na tomada de decisão (SOBRAL; PECI, 2013).

“Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder” (MAXIMIANO, 2004, p. 287).

No modelo de Tannebaum e Schimidt, a autocracia e democracia colocam-se como pontos opostos de uma escala. Quanto mais a autoridade se concentra no líder, menor a autonomia do liderado e vice-versa.

2.1.2.3 Liberal

Nesse estilo, conforme estudos na Universidade de Iowa, a função do líder é apenas responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários. É dada aos funcionários total liberdade de decidir e executar o trabalho da forma como acharem correto (SOBRAL; PECI, 2013). Eles concluíram que esse estilo era ineficaz em todos os critérios de desempenho quando comparado com os estilos democrático e autocrático.

2.1.3 Abordagem Comportamental da Liderança

Nesta seção serão apresentadas as duas dimensões que as Universidades de Michigan e Ohio criaram para a abordagem comportamental da liderança. A orientação para pessoas e orientação para a tarefa foram desenvolvidas pela Universidade de Michigan e a estruturação de iniciação e consideração pela universidade de Ohio.

As abordagens acerca da liderança possibilitaram identificar o estilo de liderança do líder.

2.1.3.1 Liderança Orientada para a Tarefa

Estudos realizados na Universidade de Michigan afirmam que “líderes orientados para a produção apresentaram menor produtividade e menor satisfação dos trabalhadores” (SOBRAL;PECI, 2013, p.334).

O líder orientado para a tarefa, o foco principal é na execução do processo e, em nenhum momento, o foco está direcionado ao grupo. Isso ocorre porque ele exerce de forma autocrático o seu papel nessa relação com o liderado. Com isso, a centralização de poder de decisão é apenas no chefe (MAXIMIANO, 2004).

O líder orientado para a tarefa tende a apresentar comportamentos, como focalizar o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, insistência no cumprimento de metas, esclarecer as responsabilidades individuais e designar tarefas para pessoas específicas (MAXIMIANO, 2004).

A preocupação inicial com relação ao exercício da liderança estava baseado no poder e influência, sendo exercida por meio de habilidades políticas e influenciadoras (CRAINER, 2014).

2.1.3.2 Liderança Orientada para Pessoas

O líder orientado para pessoas acredita que os indivíduos precisam se sentir confortáveis no trabalho, proporcionando um clima favorável para uma boa

convivência. Agindo de forma democrática, terá como objetivo integrar o grupo no envolvimento e participação na tomada de decisões (MAXIMIANO, 2004).

A liderança hoje é multifacetada, em vez de meramente resumida às amedrontadoras palavras comando e controle. Liderança diz respeito a sentimentos. Diz respeito a emoções. Diz respeito às pessoas que seguem. Diz respeito àqueles que se comovem com as ações dos líderes (CRAINER, 2014, p. 4).

A organização pós-burocrática demanda um novo modelo de aliança entre líder e liderados, a atual evolução do estilo de liderança. O modelo arcaico de pirâmide de estrutura de cima para baixo se tornou obsoleto. Ganhando espaço o formato de federações, redes, agrupamentos, equipes multidisciplinares, sistemas temporários, forças-tarefa *and hoc*, hierarquia, módulos, matrizes e outros (CRAINER, 2014).

O desejo do líder é motivar o grupo, instigando a participar no processo de tomada de decisão, criar um clima de respeito, confiança mútua e de boa comunicação (SOBRAL;PECI, 2013). A participação do grupo é essencial para tornar um clima propício para trabalhar.

2.1.3.3 Liderança Orientada para Consideração

A liderança é baseada na confiança mútua que possibilitará o respeito de ideias dos funcionários e também ter o cuidado com os sentimentos desses indivíduos. “Um líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados, além de expressar apreço e dar apoio (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

2.1.3.4 Liderança Orientada para a Estruturação de Iniciação

Nesse estilo de liderança estão os líderes que possuem a capacidade de orientar e definir as atividades e papéis de todos. Essa capacidade que o líder tem de estruturar o próprio papel e o dos funcionários é feito para facilitar o alcance dos objetivos propostos. O líder com alto grau de estruturação de iniciação pode ser

descrito como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os trabalhadores mantenham um padrão de desempenho definido e enfatiza o cumprimento dos prazos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.4 Liderança Situacional

O líder precisa aprender a lidar com situações distintas a todo instante e para ser eficaz é preciso se ajustar a cada uma delas da melhor forma possível (MAXIMIANO, 2004).

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler. Propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O líder pode ser avaliado baseado em três características. A primeira permite avaliar se a relação dele com os liderados é favorável ou não. A segunda verifica se o grau de estruturação da tarefa é bem definida e na terceira é avaliado se o poder de posição da autoridade está relacionado com o cargo que ele ocupa na estrutura (MAXIMIANO, 2004).

O modelo de Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para avaliar a situação, sendo necessário avaliar o gerente, os funcionários e a situação presente (MAXIMIANO, 2004).

2.2 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

A visão contemporânea da liderança buscou um conjunto de abordagens que partilha de uma visão mais pragmática desse fenômeno. Esses novos desenvolvimentos incluem a teoria da liderança carismática, liderança transformacional e liderança transacional que serão abordadas nesta seção.

2.2.1 Liderança Carismática

“Os líderes carismáticos são caracterizados por elevada autoconfiança, domínio e fortes convicções em relação à sua visão” (SOBRAL;PECI, 2013, p. 343).

Carisma é um atributo intangível da personalidade do líder que inspira lealdade e entusiasmo. Quando um líder tem carisma os seguidores confiam em suas crenças, adotam eles próprios essas crenças, sentem afeição pelo líder, obedecem-no inquestionavelmente e desenvolvem um envolvimento emocional com a missão da organização (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 523).

Os seguidores costumam atribuir habilidades heroicas ou extraordinárias ao líder quando observam certos comportamentos (SOBRAL; PECI, 2013).

Uma teoria desenvolvida por House defende que os líderes carismáticos influenciam seus seguidores pelo seguintes motivos (SOBRAL; PECI, 2013, p. 343).

- 1) declaram uma visão que cria um senso de pertença e de comunidade, que inspira os seguidores e garante seu comprometimento;
- 2) declaram expectativas elevadas em relação aos subordinados, transmitindo-lhes confiança em suas habilidades para alcançar a visão expressa pelo líder;
- 3) transmitem seus valores e crenças, estabelecendo um modelo comportamental para seus seguidores imitarem;
- 4) estão dispostos a fazer sacrifícios e a correr riscos para demonstrar coragem e convicção com relação a sua visão.

2.2.2 Liderança Transformacional

Esse estilo de liderança é visto como um processo compartilhado, envolvendo as ações dos líderes nos diversos níveis e em diferentes subunidades de uma organização. O líder exerce influência sobre seus subordinados, mas o efeito dessa influência é fortalecer os subordinados que também se tornam líderes no processo de transformar a organização (MUCHINSKY, 2004).

O líder transformacional é definido por sua habilidade para realizar inovações e mudanças no ambiente organizacional. Inspira o grupo a ultrapassar os interesses individuais em prol da organização (SOBRAL; PECI, 2013).

Líder que inspira os seguidores a irem além dos seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados (ROBBINS, 2005).

Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005, p. 285)

2.2.3 Liderança Transacional

Estilo de liderança baseado na promessa de recompensas materiais. O líder transacional é aquele que apela aos interesses e necessidades dos subordinados. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os subordinados trabalhem para alcançar as metas (MAXIMIANO, 2004).

O líder vê a relação com os subordinados como uma transação, uma troca, a qual o líder define metas e atribui recompensas por seu alcance. Os líderes transacionais são ideais para situações caracterizadas pela estabilidade organizacional (SOBRAL; PECI, 2013).

“Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2005).

3 MÉTODO

O método utiliza-se de procedimentos, regras e técnicas que são adotados no momento da realização da pesquisa científica, o qual é definido de acordo com a natureza da pesquisa que será desenvolvida (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O conjunto de processos ou etapas de que se serve o método científico, tais como a observação e coleta de todos os dados possíveis, a hipótese que procura explicar provisoriamente todas as observações de maneira simples e viável, a experimentação que dá ao método científico também o nome de método experimental, a indução da lei que fornece a explicação ou o resultado de todo o trabalho de investigação, a teoria que insere o assunto tratado num contexto mais amplo (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 25).

O presente estudo está dividido em três objetivos específicos:

1. Descrever o processo de liderança gerencial;
2. Identificar os estilos de liderança gerencial;

3. Identificar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados.

Para o alcance dos objetivos acima, serão descritos nos próximos subitens os procedimentos metodológicos que caracterizam e organizam a presente pesquisa.

Conforme Siqueira 2014, p.224 -225, a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos:

- a) Tarefa – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho.
- b) Relacionamento – Refere-se à extensão o qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
- c) Situação – Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema a ser estudado, que é voltada para a resolução de problemas sejam eles teóricos ou práticos, e pela qual a partir da utilização do método científico pode-se chegar as possíveis respostas ou soluções (CERVO; BERVIAN, 2005).

São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quanto bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto;

facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente (ANDRADE, 2005, p. 124).

A pesquisa é exploratória porque busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007).

A presente pesquisa é do tipo descritiva porque o objetivo é descobrir e observar fenômenos, buscando classificá-los, descrevê-los e interpretá-los, para alcançar resultados válidos, sendo necessário que a pesquisa esteja bem estruturada submetendo-se às exigências do método (RUDIO, 2014).

A pesquisa descritiva pode ser feita mediante pesquisa de opinião, procurando saber atitudes, pontos de vista e preferências que determinada pessoa tem em um assunto específico (CERVO; BERVIAN, 2005)

A natureza desta pesquisa é quantitativa, cujo o processo de construção do trabalho depende da natureza das informações, dos dados e das evidências levantadas. A avaliação quantitativa serve para organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No que se refere aos meios de investigação, utilizou-se de pesquisa bibliográfica que sistematizou o estudo com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas que podem ser acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2014).

3.2 ESTUDO DE CASO – DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO

“Pode-se dizer que o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2007, p. 121).

O caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, a fim de que os dados coletados sejam aptos a fundamentar a pesquisa que devem ser trabalhados, através de uma rigorosa análise e apresentação de relatórios qualificados (SEVERINO, 2007).

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não

ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2014, p. 44).

Assim, foi utilizado o estudo de caso como estratégia para analisar o estilo de liderança dos coordenadores da área de pessoas & gestão, sob a ótica dos liderados.

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A amostragem tem o objetivo de sintetizar informações acerca de um conjunto maior de dados da população, a vantagem de custo e tempo empregado é bem menor quando se avalia apenas uma parte do todo (BRUNI, 2013).

A amostra do estudo é não probabilística com amostra intencional, cujo pesquisador está interessado na opinião de determinados indivíduos que representem conhecimento da população (MARCONI; LAKATOS, 2009), escolhendo propositalmente os elementos que farão parte da amostra (BRUNI, 2013).

A pesquisa em questão utilizou como amostra os funcionários do departamento de suporte administrativo, comunicação interna e folha de pagamento de Fortaleza que representa uma amostra significativa da área de pessoas & gestão.

A população é composta por 80 funcionários com uma amostragem representativa de 11 respondentes da presente pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na coleta, o instrumento a ser utilizado pretende obter os dados que precisam para responder ao problema (VERGARA, 2014).

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2014).

O questionário é caracterizado por se tratar de um instrumento que é composto de questões abertas ou não, as quais são apresentadas ao respondente

de forma escrita, impressa ou digital. Para obter um resultado adequado é necessário que o questionário não ultrapasse mais de três tipos de questões para não confundir o respondente (VERGARA, 2014).

Quanto ao tipo de instrumento, o presente estudo aplicou o questionário da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira. Conforme apresentada (Anexo A, p. 29-30), a escala de avaliação do estilo gerencial é composta por 19 questões, disposta em escala likert, a qual mensura a frequência com que acontece cada um dos itens. Para cada item, deve ser marcado apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, sendo que 1 significa: nunca age assim, e o 5, sempre age assim.

3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

O pré-teste é utilizado para validar o instrumento de pesquisa, visto que antes da sua utilização definitiva é necessário ser testado mais de uma vez a fim de garantir o aprimoramento do instrumento. O pré-teste não pode ser aplicado ao público alvo do estudo, devendo ser realizado com uma população semelhante a que será avaliada (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Após a aplicação do pré-teste é possível verificar as falhas existentes na formulação do mesmo, possibilitando realizar reajustes na estrutura do questionário, permitindo uma estimativa sobre os futuros resultados da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Para a presente pesquisa não será necessário a realização de pré-teste, pois o presente instrumento de pesquisa já é validado cientificamente no Brasil.

3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

A aplicação do teste será realizada com os liderados dos departamentos de suporte administrativo, comunicação interna e folha de pagamento de uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, com o intuito de avaliar o estilo de liderança adotado pelos coordenadores sob a ótica dos liderados, aos quais serão entregues impressos os questionários com as perguntas.

Foi solicitada autorização da empresa para que os dados necessários fossem coletados, conforme (Apêndice A, p. 27).

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção é apresentada o método de coleta de dados, tabulação e tratamentos dos dados que foram coletados na presente pesquisa.

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados é a etapa que inicia com a aplicação do instrumento elaborado e a técnica selecionada para ser adotado na realização da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se deseja alcançar após a realização da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O questionário, já validado cientificamente no Brasil, foi entregue impresso aos onze respondentes no dia 22 de setembro de 2017 pela própria pesquisadora.

3.4.2 Tabulação dos Dados

Após a coleta de dados, a tabulação é a etapa que permite a organização dos dados em tabela a fim de possibilitar uma maior compreensão e facilidade na verificação das interrelações existentes entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A tabulação pode realizar-se de três modos: manual, mecânica e computadorizada (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Na tabulação dos resultados será utilizada a ferramenta *Microsoft Office Excel* agrupando os dados, possibilitando a compreensão e interpretação dos mesmos.

Os itens da escala possuem sentido positivo, o qual o respondente deve indicar o quanto cada item reflete a maneira como seu chefe age na organização (SIQUEIRA, 2014).

O resultado deve ser apurado por fator, de modo a obter a média fatorial dos itens que compõem cada um deles. Os valores assinalados pelos participantes em cada item devem ser somados e divididos pelo número

total de itens. A média deve ter como resultado um valor entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas (Siqueira, 2014, p. 226).

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG dividiu as 19 questões por tipo de fator, conforme descrito no quadro 1, para que após a tabulação dos dados avaliasse cada fator individualmente.

Quadro 1 – Itens por fator

Fator	Itens
Relacionamento	1,2,5,6,10,11,13,16 e 19
Situacional	3,9,15 e 18
Tarefa	4,7,8,12,14 e 17

Fonte: Siqueira, 2014, p. 228

3.4.3 Tratamento dos Dados

Somente a estatística não possibilita a interpretação dos resultados, é necessária uma fundamentação teórica que sustente tal pesquisa, isso significa que o pesquisador deve estar habilitado a proceder com um comparativo entre os resultados obtidos empiricamente e as teorias que possibilitam a generalização dos resultados obtidos (GIL, 2010).

Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificado por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los (VERGARA, 2014, p. 56).

Na presente pesquisa, como trata-se de natureza quantitativa, utilizou-se para analisar e interpretar os dados o questionário de Siqueira composto por dezenove questões. Instrumento de pesquisa utilizado foi a escala de avaliação gerencial já validada no Brasil.

A interpretação dos resultados deve levar em conta que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados superiores ao ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para o relacionamento, tarefa ou situacional (SIQUEIRA, 2014, p. 226).

O cálculo do desvio padrão e do coeficiente de variação indica o quanto a percepção sobre o estilo gerencial é o não compartilhada. Quanto menores essas estatísticas, maior é o compartilhamento da percepção entre os respondentes (SIQUEIRA, 2014).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa os quais foram avaliados individualmente os seguintes fatores: relacionamento, situacional e tarefa. Procura-se responder o objetivo geral desta pesquisa e chegar a uma compreensão maior dos resultados.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO

A empresa em estudo é líder de mercado nos segmentos de farinha de trigo doméstica e de misturas de bolos, a terceira maior empresa nacional no segmento de massas alimentícias e a fabricante líder em vendas em São Paulo Capital.

Em 2017 está comemorando 78 anos de história, que ao longo do tempo tem levado à mesa do povo brasileiro produtos de alta qualidade aos diversos públicos e de diferentes classes sociais.

A empresa encontra-se presente em 11 estados, contando com centro de distribuição, escritórios, moinhos, unidade fabril e unidade de faturamento.

Dentre as nove diretorias existentes na estrutura organizacional, foi escolhida para participar do presente estudo a diretoria de pessoas & gestão com a intenção de avaliar os setores de comunicação interna, folha de pagamento e suporte administrativo, localizados em Fortaleza. O total de pessoas que fazem parte desta diretoria são oitenta, as quais onze destas atuam no escritório de Fortaleza.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a importância de conhecer o perfil sociodemográfico dos entrevistados, foi elaborado pela pesquisadora o questionário (Apêndice B, p.28) e agrupados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Perfil Sociodemográfico dos entrevistados

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Setor de Atuação	Comunicação Interna	2
	RH	4
	Suporte Administrativo	5
Sexo	Feminino	2
	Masculino	9
Faixa Etária	18 - 25 anos	2
	26 - 33 anos	4
	34 - 41 anos	3
	Acima de 41 anos	2
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	4
	Ensino Superior Completo	2
	Pós-Graduação Incompleta	1
	Pós-Graduação Completa	4
Tempo de Empresa	0 - 2 anos	1
	2 - 4 anos	3
	4 - 6 anos	1
	Acima de 6 anos	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados quantitativos da pesquisa acerca do perfil dos três coordenadores serão descritos individualmente nos próximos subitens desta seção. Vale ressaltar que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados acima do ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para relacionamento, tarefa ou situacional.

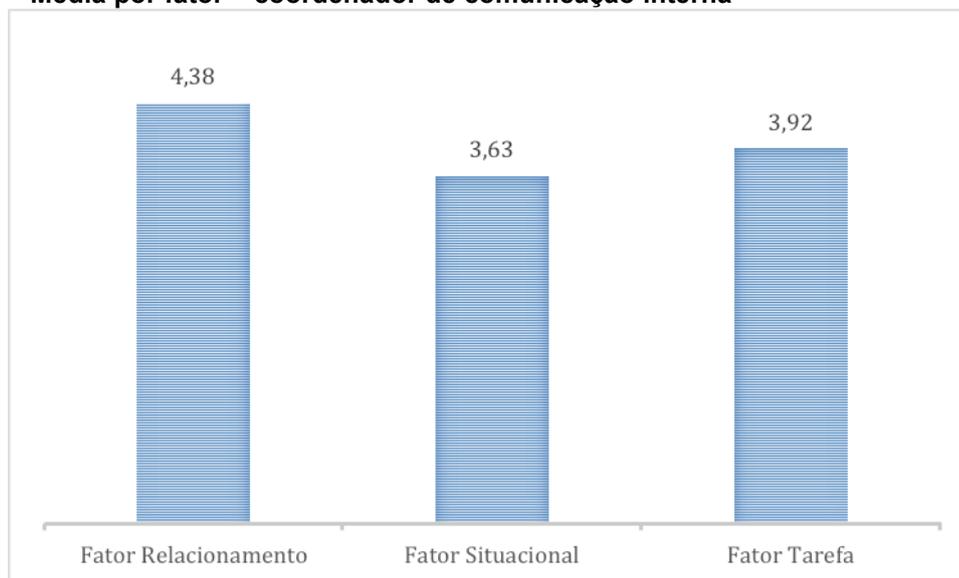
4.2.1 Comunicação Interna

A comunicação é importantíssima no âmbito empresarial, pois gera transparência nas informações, credibilidade e compromisso com o negócio.

Este setor é responsável por elaborar comunicados internos, sejam eles, anúncios de campanhas, eventos, acontecimentos e conquistas alcançadas pela organização, com o objetivo de manter os funcionários informados de tudo que acontece.

A área tem uma estrutura enxuta, composta pelo coordenador e uma funcionária que já trabalham juntos há mais de seis anos e, recentemente, foi realizada uma contratação de um estagiário.

Gráfico 1 – Média por fator – coordenador de comunicação interna



Fonte: Autoria própria

Conforme o gráfico 1, todos os três fatores estão com média acima de 3, isso mostra que os subordinados possuem uma boa percepção de seu gestor.

O coordenador teve a maior média no fator relacionamento, com média de 4,39, mostrando que valoriza as relações interpessoais, tais como: apoio, orientação e facilitação. Existe uma confiança mútua, amizade, calor humano nas relações e a valorização da individualidade.

Já no fator tarefa, a média obtida foi de 3,92, significando dizer que é um líder que define e estrutura seu papel e dos subordinados na busca da realização de metas. É um líder que gosta de clareza e tarefas bem definidas.

O modelo de Fiedler considera que a estrutura da tarefa está relacionada ao grau de estruturação, especificação de procedimentos e normas e definições de metas (SOBRAL, PECCI, 2013, p. 338). Pois quando existe um alto grau de organização e estruturação bem definida é favorável ao líder, porque existe uma clareza quanto aos processos.

A menor média foi de 3,63 no fator situacional, que mostra a maneira como o líder age depende do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, os seus desejos e habilidades para cumprir determinada tarefa do superior.

Segundo a teoria contingencial de Fred Fiedler, afirma que “o desempenho eficaz do grupo depende da combinação do estilo do líder com a situação organizacional mais favorável para o sucesso” (SOBRAL; PECI , 2013, p. 337)

4.2.2 Suporte Administrativo

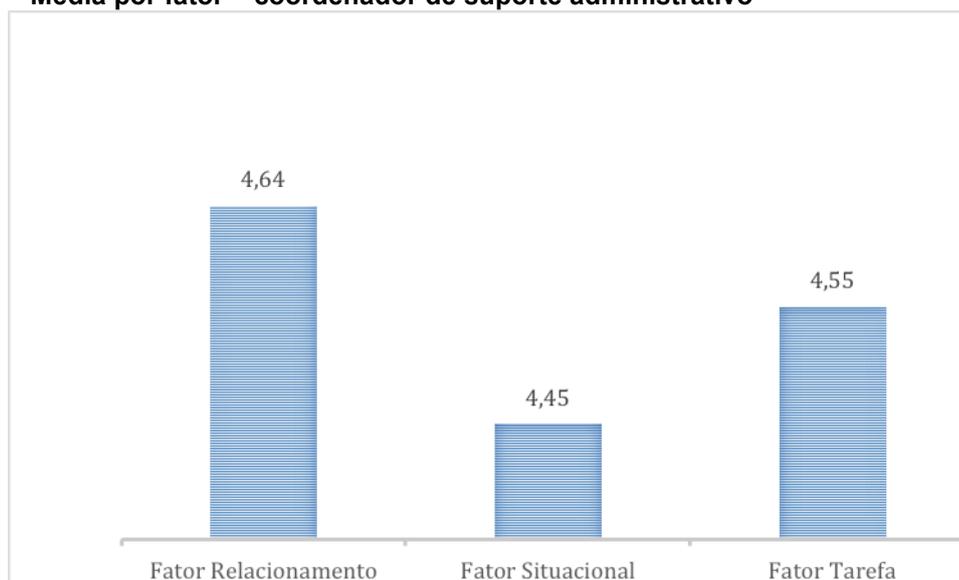
Esta área é responsável pela administração da frota da empresa, suporte no controle de contratos dos fornecedores, pedidos de compra de telefonia, gestão de malote e correios, lançamentos contábeis, programação de reembolso de viagens.

O perfil dos liderados está exposto conforme o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Perfil dos participantes

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Sexo	Feminino	4
	Masculino	1
Faixa Etária	18 - 25 anos	1
	26 - 33 anos	3
	Acima de 41 anos	1
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	2
	Ensino Superior Completo	1
	Pós-Graduação Completa	1
	Pós-Graduação Incompleta	1
Tempo de Empresa	2 - 4 anos	2
	4 - 6 anos	1
	Acima de 6 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Gráfico 2 – Média por fator – coordenador de suporte administrativo

Fonte: Autoria própria

Conforme o gráfico 2, o fator relacionamento foi o que obteve a média de 4,64, bem próxima de 5. Isso mostra que é um líder voltado para pessoas, que preza pelo relacionamento interpessoal para proporcionar um clima organizacional agradável.

É um líder orientado para consideração, mantém relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua. Um líder que tem um alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais indo além do trabalho, isto é, passa a ter uma amizade fora da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Vale ressaltar que este coordenador foi o que obteve as médias dos três fatores mais próximas de 5. Logo, percebe-se que existe um equilíbrio no exercício dessa liderança, pois ele sabe lidar com os subordinados e mediar conflitos. Existe também a questão da motivação, levando o grupo ao atingimento de metas, por isso, teve em sua segunda média o fator tarefa com 4,55.

No fator situacional obteve média 4,45. “A teoria da liderança situacional foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correta dependendo no nível de prontidão dos seguidores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 367)”.

4.2.3 Folha de Pagamento

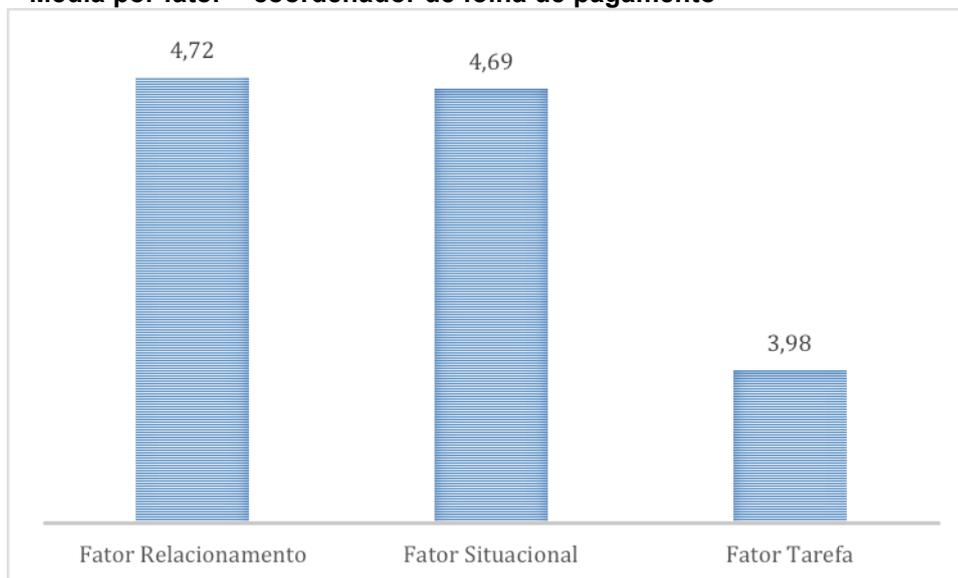
Área responsável pelo processo de folha de pagamento que inclui cálculo e pagamento de salários, recolhimento de encargos, férias, 13º salário e controle de ponto eletrônico. O perfil dos liderados está exposto conforme o quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Perfil dos participantes

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Sexo	Feminino	4
Faixa Etária	26 - 33 anos	1
	34 - 41 anos	2
	Acima de 41 anos	1
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	1
	Ensino Superior Completo	1
	Pós-Graduação Completa	2
Tempo de Empresa	2 - 4 anos	1
	Acima de 6 anos	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Gráfico 3 – Média por fator – coordenador de folha de pagamento



Fonte: Autoria Própria

Conforme gráfico 3, o fator relacionamento obteve a maior média, 4,72, mostrando ser um líder que busca interagir e motivar o grupo sempre levando em consideração o bem estar do funcionário.

“É um líder orientado para a consideração, refere-se ao grau em que um líder propicia relacionamentos de trabalho baseados na confiança mútua e no respeito pelas ideias e sentimentos dos membros da organização” (SOBRAL; PECI, 2013).

Algumas características deste líder são: atencioso, compreensivo, demonstra respeito pelas ideias dos funcionários e estimula os subordinados a darem opiniões.

Já o segundo fator situacional, com média 4,69, mostra que é um líder que dá autonomia ao funcionário. A menor média é de 3,98 no fator tarefa significando dizer que é um líder flexível quanto às regras e prazos. Não é um líder que coloca o trabalho em primeiro lugar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa do presente artigo científico, que visou identificar quais os estilos de liderança gerencial são exercidos pelos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados, foi respondido na seção 4, a partir da análise dos gráficos e suas respectivas considerações.

O objetivo é mostrá-los a percepção da equipe com relação ao estilo de liderança adotado por cada um. Os coordenadores que foram alvos da presente pesquisa já trabalham há mais de oito anos na empresa e como nunca havia sido realizada nenhuma pesquisa acerca do tema em questão, a pesquisadora identificou a possibilidade de levar aos líderes um *feedback* a partir da análise dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Através da revisão de literatura foi possível conhecer os aspectos pautados acerca do tema liderança que foram se constituindo ao longo da trajetória histórica.

Com o dinamismo corporativo, surgiu a necessidade das organizações diariamente atentarem-se às questões comportamentais. A forma como a liderança é desenvolvida na organização possibilita resultados lucrativos, por consequência de uma gestão estruturada e voltada ao desenvolvimento pessoal de seus funcionários, porque terão pessoas mais envolvidas com o negócio e metas.

Os resultados obtidos foram positivos, visto que o estilo de liderança dos três coordenadores estão alinhados aos valores essenciais da empresa que são: ética, inovação, respeito pelas pessoas e compromisso com o negócio. Conforme resultados vistos, todos os três coordenadores obtiveram a maior média no fator relacionamento, mostrando que eles possuem o estilo voltado para pessoas.

Este é um tema pertinente diante do cenário atual, visto que o líder está nos diversos níveis hierárquicos da organização e nada melhor do que uma pesquisa como esta que proporcionará aos funcionários a oportunidade de opinar e aos líderes, um *feedback* sobre o seus estilos de liderança. O líder tem um papel influenciador perante a sua equipe por ser o responsável em levar um direcionamento quanto ao atingimento de metas, desenvolvimento pessoal e profissional.

Dentro das áreas pesquisadas, é perceptível o nível de amizade entre os membros da equipe, favorecendo um clima organizacional melhor para se trabalhar, sem falar que a amizade também é cultivada fora da estrutura formal.

Com o objetivo de tornar este trabalho prático, será disponibilizado aos coordenadores os resultados com as respectivas análises e considerações.

Vale ressaltar que a presente pesquisa, caso a empresa acredite necessária, estender-se-á para as demais diretorias visando incentivar o estilo de liderança voltado às pessoas, que é o mais eficiente para gerar resultados a organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER.; Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CRAINER, Stuart. **Liderança: como atingir o sucesso organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. Stephen. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

Estilo de liderança dos coordenadores da Diretoria de Pessoas & Gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza

SCIELO, **Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 jun. 2017

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBRAL, Filipe.; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da empresa no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 06 de Novembro de 2017.

Eu, LARISSA DA SILVA MOREIRA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Estilo de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Larissa da Silva Moreira
Pesquisadora

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva
Orientador da Pesquisa

Mari Stela Ribeiro
Gerente de Remuneração e Benefícios

Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico

1. Setor de atuação

- Comunicação Interna
- RH
- Suporte Administrativo

2. Sexo

- Masculino
- Feminino

3. Faixa etária

- 18 – 25 anos
- 26 – 33 anos
- 34 – 41 anos
- Acima de 41 anos

4. Escolaridade

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós- Graduação Incompleta
- Pós- Graduação Completa

5. Tempo de Empresa

- 0 – 2 anos
- 2 – 4 anos
- 4 – 6 anos
- Acima de 6 anos

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de Pesquisa – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

Você encontrará a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Setor de atuação: _____

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					

Estilo de liderança dos coordenadores da Diretoria de Pessoas & Gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza

13	Demonstra confiança nos subordinados					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa					
16	Mostra-se acessível aos subordinados					
17	Valoriza o respeito à autoridade					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

Fonte: Siqueira, 2014, p. 227-228