

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

ESTILO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA SCHICARIOL

**CARLOS FARIA DA SILVA
ELBER SOARES**

**ANÁPOLIS
2012**

**CARLOS FARIA DA SILVA
ELBER SOARES**

ESTILO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA SCHICARIOL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de especialização em gestão de pessoas como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Profa. Ms. Marcia Sumire Kurogi

ANÁPOLIS
2012

**CARLOS FARIA DA SILVA
ELBER SOARES**

ESTILO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA SCHICARIOL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de especialização em gestão de pessoas como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Anápolis, 05 de Julho de 2012.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

Orientadora: Ms Marcia Sumire Kurogi

Avaliadora: Esp. Aracelly R. Lourdes Rangel

Avaliadora: MS. Elaine Abrahão Amaral

DEDICATÓRIA

Aos nossos meus familiares pela força, ajuda e compreensão nos momentos difíceis do início à conclusão do curso.

Aos colegas de curso, pela caminhada árdua na conquista do conhecimento e sabedoria.

Aos professores que pela dedicação e atenção na construção de uma nova etapa na vida profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o Grupo Schincariol e colaboradores pela gentileza de nos conceder entrevistas e responder nossos questionários. A professora orientadora que contribuiu para o enriquecimento do nosso trabalho.

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”

Confúcio

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado no Grupo Schincariol, na cidade de Alexânia-Go. Teve como objetivo identificar e avaliar o estilo de liderança. O líder tem um papel fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, as pessoas necessitam de líderes, porque tendo um líder que sabe conduzir e motivar ele poderá retirar o máximo das pessoas, e os objetivos e resultados da empresa serão alcançados. Os resultados do trabalho foram obtidos através de questionários aplicados aos colaboradores onde responderam sim, não e às vezes, a tabulação dos dados foi apresentada através de gráficos. De acordo com os questionários aplicados o Grupo Schincariol está bem suprido de líderes. O gráfico do resultado geral do questionário mostra que quase 74% dos entrevistados estão satisfeitos com a forma de liderança aplicada. Como conclusão do trabalho não houve a necessidade de propor nenhuma melhoria, o Grupo Schincariol possui um grupo de líderes forte que vêm desempenhando um ótimo trabalho na busca dos objetivos da empresa.

PALAVRAS – CHAVE: Estilo de liderança, Formação do líder, Funções do líder, Perfil de liderança, Perfil de liderança,

ABSTRACT

This work of completion was performed in Schincariol Group in the city of Alexandria-GO. This work aimed to identify and assess the leadership style. The leader has a key role in personal and professional development of its employees, people need leaders, because having a leader who knows how to lead and motivate it can get the most people, and the company's objectives and results will be achieved. The results of this study were obtained through questionnaires administered to employees where they answered yes, no and sometimes the tabulation of the data was presented through graphs. According to the questionnaires Schincariol Group is well supplied with leaders. The graph of the overall result of the questionnaire shows that almost 74% of respondents are satisfied with the form of applied leadership. As a conclusion of the study there was no need to propose any improvement, the Schincariol Group as a strong group of leaders who have been playing a great job in pursuit of company goals.

KEYWORDS: Leadership, Leadership profile, Formation of the leader, Functions of the leader, Leadership Style,

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Seu gestor é um líder que se preocupa em desenvolver a equipe?.....	20
Gráfico 02 - Seu gestor é um bom líder?	20
Gráfico 03 - As solicitações e orientações de seu gestor facilitam a realização do seu trabalho?.....	21
Gráfico 04 - Você é sempre bem atendido (a) quando pede orientações ao seu gestor?	21
Gráfico 05 - Sua equipe de trabalho considera o seu gestor um líder de respeito e credibilidade?.....	22
Gráfico 06 - Seu gestor sempre deixa claro o que espera do seu trabalho?	23
Gráfico 07 - Sempre que precisa, pode contar com seu gestor para assuntos pessoais profissionais?	23
Gráfico 08 - Seu gestor ouve e respeita a opinião da equipe?.....	24
Gráfico 09 - Seu gestor é um líder que confia na equipe de trabalho?.....	24
Gráfico 10 - Seu gestor é um líder que sabe motivar a equipe?.....	25
Gráfico 11 - Resumo Geral do Questionário.....	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....	11
2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	11
2.1 Liderança autocrática.....	12
2.2 Liderança Liberal.....	12
2.3 Liderança democrática.....	12
3 PERFIL DE LIDERANÇA.....	13
3.1 O destruidor.....	13
3.2 O Procrastinador.....	13
3.3 O Paralisador.....	14
3.4 O Planejador.....	14
3.5 O Realizador.....	14
4 A FORMAÇÃO DO LÍDER.....	15
METODOLOGIA	17
1 TIPO DE PESQUISA.....	17
2 COLETA DE DADOS.....	17
3 CAMPO DE PESQUISA.....	18
4 POPULAÇÃO/AMOSTRA.....	19
5 TABULAÇÃO DE DADOS.....	19
DISCUSSÃO	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE	34

INTRODUÇÃO

Cabe ao gestor planejar, organizar, liderar e controlar. Essas são as suas funções essenciais, independente do tipo de organização em que atua ou comanda seu próprio negócio. São funções essenciais que garantem a sobrevivência da organização. Relacionado à organização, o líder se encarrega da condução dos colaboradores. Pode enfatizar que uma das diferenças entre o líder e o liderado é a maneira como aquele que se comporta e se relaciona (Araújo, 2004).

O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar o estilo de liderança, diagnosticar o estilo de liderança dos líderes da unidade, levantar os pontos fortes e fracos das lideranças dos líderes da Primo Schincariol Indústria de Refrigerantes e Cerveja S/A na unidade fabril de Alexânia – GO.

Tendo como tema os aspectos de liderança no contexto da Primo Schincariol Indústria de Refrigerantes e Cerveja S/A na unidade fabril de Alexânia-GO.

Sabe-se que as empresas são compostas por pessoas, que necessitam de um gerenciamento competente para que os resultados projetados sejam obtidos. São os líderes que executam esta função, direcionando os colaboradores na obtenção desses resultados. Eles têm um papel primordial no desenvolvimento profissional do colaborador, e referência no dia a dia da empresa.

Todas as empresas possuem colaboradores desmotivados que não têm uma eficiência adequada para a obtenção dos objetivos, prejudicando o resultado final da empresa. Identificar os aspectos e os estilos de liderança dos líderes possibilita a empresa preparar os gestores no sentido dos mesmos desenvolverem ações que valorizem a união, o bem-estar, a qualidade de vida e o desenvolvimento dos colaboradores, tornando a equipe produtiva possibilitando assim alcançar os objetivos propostos pela organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

A definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos, para que se envolva voluntariamente em tarefas visando o bem comum para um determinado grupo. (FACHADA, 1998).

O líder do passado gostava de mandar, era autocrático, cobrava por resultados a qualquer custo, não ouvia sua equipe, tinha pouca formação acadêmica, tinha sempre a palavra final, era fechado em seu mundo. (QUEIROZ, 2007).

Já líder moderno necessita e precisa convencer, precisa ser democrata em suas decisões, deve participar das evoluções dos objetivos pré-estabelecidos, precisa mais do que ouvir, precisa escutar sua equipe para que todos os dias surjam idéias onde as melhores soluções apareçam, precisa estar sempre fazendo novos cursos e treinamentos passando novas informações para sua equipe, precisa consultar sua equipe antes de qualquer decisão mais delicada que possa comprometer o trabalho da equipe, precisa estar aberto, até mesmo a ouvir críticas da sua própria equipe. (QUEIROZ, 2007)

2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Kouzes e Posner (1997), definem como estilo de liderança a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Essa definição, entre outras, demonstra as práticas de liderança necessárias ao novo cenário ou contexto que determina como gerir uma instituição, e conseqüentemente, pessoas.

Bergamini (1994) na mesma linha afirma que o líder utiliza 03 processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a ser executada. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo um grande desafio da liderança saber quando aplicar determinado processo.

2.1 Liderança Autocrática

Segundo Cavalcanti, et al. (2006) no estilo de liderança autocrática é o líder que designa qual é a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de cada colaborador, sem que o grupo tenha qualquer participação. O líder coordena e fixa as tarefas de cada um, determina as técnicas e as fases do trabalho, apresentando uma de cada vez, sem que conheçam as fases seguintes. A consequência desta liderança está relacionada com a ausência de espontaneidade e iniciativa por parte dos subordinados e pela inexistência de qualquer amizade no grupo.

2.2 Liderança Liberal

A liderança liberal, ou *laissez-faire*, deixa ao grupo com a iniciativa e liberdade de decisão. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões quase sem consultar o líder. O grupo formula os problemas, discute e analisa as melhores soluções para tomar todas as decisões. Quem decide sobre as decisões das tarefas é o próprio grupo. O líder não toma parte nas discussões, apenas limita-se a fornecer materiais ou informações. A divisão de tarefas e a escolha da equipe de trabalho competem ao grupo. A avaliação das atividades, ou qualquer interferência no decorrer dos acontecimentos, só acontece quando o líder é para tal solicitado. Este é considerado o pior estilo de liderança, pois está propício a falta de organização, bagunça confusão e desrespeito. (CHIAVENATO, 2003).

2.3 Liderança Democrática

Na liderança democrática, ou *laissez-faire* o líder apresenta as suas propostas, estimulando a discussão e a tomada de decisões pela própria equipe de trabalho. O líder tenta ser um membro igual ao restante do grupo. As fases do trabalho, bem como as técnicas a utilizar, são também decididas pela equipe, com o apoio do líder, que poderá apresentar sugestões ou alternativas na resolução de problemas. Os membros da equipe podem escolher os companheiros com quem preferem trabalhar. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a

amizade entre o grupo, tendo um ritmo de trabalho seguro e admirado por todos os integrantes da equipe. (CAVALCANTI, ET AL, 2006).

3. PERFIS DE LIDERANÇA

Conforme Crosby (1999) os líderes possuem cinco perfis de liderança: Destruidor, Procrastinador, Paralisador, Planejador e Realizador.

3.1 O Destruidor

De acordo com Crosby (1999) essas pessoas são selecionadas para papéis de liderança por aqueles que não precisam trabalhar sob sua supervisão. São completamente egocêntricos e vêem o mundo apenas a partir de suas próprias posições. Eles não têm nenhuma consideração para com os outros e tiram facilmente vantagem daqueles que agem de acordo com as cortêsias habituais. Nem todos os destruidores são extrovertidos, alguns são pessoas quietas, normais, de aspecto agradável. Embora possam parecer inicialmente receptivos, os destruidores apenas enxergam as coisas pelos seus próprios pontos de vista, e não têm nenhuma consideração para com os outros. Um destruidor não se preocupa se ele causa devastação, seja na programação de tempo das pessoas, em suas vidas profissionais ou em suas carreiras.

3.2 Procrastinador

É um indivíduo nervoso e relutante. Evitam o mundo ou tentam fazê-lo parar. É difícil fazê-los chegar a uma conclusão. O líder Procrastinador é uma pessoa mais amável, mais gentil que o destruidor, mas seu efeito é o mesmo. Os procrastinadores desperdiçam o tempo e a energia de muitas pessoas. Coletas de dados e estudos podem continuar indefinidamente, porque o procrastinador evita chegar a uma conclusão, tomar uma decisão ou terminar um projeto. (CROSBY, 1999).

3.3 O Paralisador

É uma pessoa que fica congelada no tempo. Determinam o melhor ano que já tiveram e passam seu tempo tentando revivê-lo, repetidamente. Quando conversa com os paralisadores, eles lhe dizem o quanto é necessário entender o modo como o trabalho é realizado. Os paralisadores, assim como os destruidores e os procrastinadores, não reconhecem o talento quando o vêem. O paralisador quer que as coisas permaneçam como eram, deseja conhecer tudo profundamente, evita a mudança e almeja estabelecer uma sensação de segurança e solidez. O paralisador receia o desconhecido, é temeroso por sua falta de capacidade ou de habilidade para seguir em frente ou se adaptar. (CROSBY, 1999).

3.4 O Planejador

É uma pessoa envolvida em lidar com o mundo real, os planejadores estão interessados naquilo que podem aprender de você. Eles querem expandir seus conhecimentos. Quando percebem que o futuro precisa de algo diferente, não têm nenhuma relutância em descartar aquilo que funcionou no passado. O planejador elabora planos. Embora ele tenha interesse em aprender, a exploração das possibilidades e a determinação do caminho que podem ser mais interessantes para ele do que levar um objetivo a cabo. Diante de uma mudança rápida, os planejadores tendem a não ser flexíveis. (CROSBY, 1999).

3.5 O Realizador

O realizador é vibrante e coerente. Este líder tem tudo junto, seus relacionamentos são bem sucedidos, seus empreendimentos chegam ao fim, suas estratégias são bem planejadas e comunicadas, as pessoas têm orgulho de trabalhar com ele e a maioria de suas interações empresariais e individuais são bem sucedidas. O realizador lida com metas de longo prazo e, ao defini-las, ele leva em conta suas respostas a perguntas de natureza pessoal. Os realizadores reconhecem que as empresas são veículos, plataformas nas quais podem montar os fatos que precisam acontecer. Reconhecem que cada esforço específico pode ser apenas um passo ao longo de um caminho bem planejado. (CROSBY, 1999).

4. A FORMAÇÃO DO LÍDER

São necessários pelo menos dois elementos para produzir um líder: um homem capaz de ser líder e um grupo para ser governado. Portanto, liderar consiste em concentrar e ou conjugar os esforços dos elementos do grupo, de forma a conseguir os objetivos comuns, que serão naturalmente os objetivos finais da organização. (CROSBY, 1999).

Amaru (2004) considera a liderança um elemento fundamental no processo administrativo. Influenciar as pessoas no processo administrativo equivale a reunir esforços em busca de um objetivo em comum que se relaciona com as atividades da organização

Por que treinar? – O mais importante é que o treinamento dirigido possa produzir uma melhoria no desempenho de indivíduos, equipes e empresas. A realidade do dia de trabalho de muitos gerentes, porém mostra que eles estão sob muita pressão para produzir resultados no curto prazo, e são incapazes ou estão desacostumados a adotar um “estilo de gerenciamento voltado para o treinamento”, pois ele muitas vezes parece exigir um esforço e um grau de risco adicional. É melhor exigir, ameaçar ou, em último caso, realizar a tarefa você mesmo. Mas essa abordagem negativa não irá funcionar em presas que pretendem continuar competitivas e bem-sucedidas. É preciso confiar em sua equipe se quiser que ela apresente seu melhor desempenho. Todo o risco, o tempo e o esforço irão valer à pena. Tente e veja por si mesmo. (PASRLOE, 2002, p 11 12).

Um bom líder deve conhecer bem sua equipe, saber suas limitações e condições de trabalho, ter a percepção de até onde o colaborador pode chegar por conta própria, além de saber balancear entre ser um líder que dê liberdade para o colaborador exercer suas funções sem que o colaborador possa aproveitar desta liberdade, ou seja, o líder deve conquistar a confiança do colaborador e confiar no mesmo. Um ponto que deve ser bem analisado em relação a uma boa liderança é ter a certeza que tanto o líder quanto os colaboradores estejam bem treinados para o desenvolvimento de suas atribuições, o treinamento bem aproveitado traz grandes benefícios na execução de atividades diárias e com isso o tempo de trabalho é bem aproveitado e também se consegue evitar muito desperdício (PASRLOE, 2002).

Os líderes precisam pensar no futuro porque é esse o lugar onde vivem. Se não tiverem alguma idéia do que está para acontecer, então não serão bons líderes. Isso exige que se mantenham informados sobre o que está acontecendo no mundo, ajustando-se às circunstâncias. Os líderes

freqüentemente falham porque não reconhecem as necessidades de uma mudança. (CROSBY, 1999).

Treinando seus colaboradores, o líder consegue ter uma equipe mais confiante na execução de suas tarefas e ele mesmo terá motivos para confiar em seus colaboradores, conseqüentemente, o resultado será satisfatório para ambas as partes e o líder terá mais tempo para trabalhar sua equipe da melhor forma possível, aproveitando seu tempo também da melhor forma para liderar sua equipe. Outro ponto que deve ser avaliado é a postura do líder em relação a seus subordinados.. Ainda existem pessoas com cargos de liderança que insistem com os métodos antigos de liderar suas equipes, ou seja, tratam os colaboradores com arrogância. O líder deve saber motivar seus colaboradores, através de gestos, ação ou qualquer outra maneira que deixe o colaborador com mais vontade de executar sua tarefa da melhor forma possível, mas não deixando de punir quando necessários, mas deve ser bem observado o modo de punição. (PASRLOE, 2002)

Na vida real a liderança é resultado das ações conduzidas por um indivíduo. Os líderes atraem seguidores por razões pragmáticas; eles oferecem algo que os subordinados sentem que precisam. Não existe nenhum sistema que pode ser imposto sobre uma empresa ou grupo de subordinados, e que cause a aceitação de um líder pelo grupo. (CROSBY: 1999, p. 56).

METODOLOGIA

1 TIPOS DE PESQUISA

Tomando como base a taxionomia segundo Vergara (2007) que propõe dois critérios básicos de classificação da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e aplicada. Descritiva, por que visou descrever a atual situação dos líderes da organização. Aplicada, por que teve o objetivo de propor a implantação de melhorias no desenvolvimento das lideranças. (VERGARA, 2007)

Quanto aos meios, foi bibliográfica e quantitativa. Bibliográfica porque utilizou livros, artigos e publicações relacionados à liderança. Quantitativa porque reúne, registra e analisa os dados coletados através de questionários. (VERGARA, 2007)

2 COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após os estudos bibliográficos, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada. Tomando como base Marconi e Lakatos (1996) o instrumento de coleta de dados adotado para esta pesquisa será a aplicação do questionário com doze perguntas direcionadas aos colaboradores da Primo Schincariol Indústria de Refrigerantes e Cerveja S/A, em uma população de aproximadamente cem colaboradores, destinado aos operadores, analistas, auxiliares, e outros colaboradores sujeitos à subordinação, visando colher informações sobre o estilo de liderança, a maneira como os líderes tratam seus subordinados, e quais são as atitudes dos subordinados em relação aos seus líderes.

3 CAMPOS DE PESQUISA

A Primo Schincariol Indústria de Refrigerantes e Cerveja S/A unidade fabril de Alexânia está localizada às margens da BR 060 km 22 no município de Alexânia-Go, conta com 401 colaboradores diretos e pertence ao Grupo Schincariol que possui 14 Fábricas espalhadas pelo Brasil sendo: (Itu/SP, Alexânia/GO, Capacidade total de produção - 45.000.000 Hectolitros. Possui mais de 250 distribuidores, e cerca de um milhão de pontos de venda no Brasil. São mais de 7.000 funcionários diretos. Possui uma fatia de mercado de 12,5%. O faturamento do Grupo Schincariol em 2010 foi cerca de R\$ 5,3 bilhões, aumento de 25% em relação ao ano de 2008. A “Primo Schincariol Indústria de Cervejas e Refrigerantes S/A” nasceu em 1939, na cidade de Itu (SP), devido ao sonho de uma família brasileira de origem italiana. Começava ali, com a fundação de uma pequena fábrica de refrigerante sabor tutti-frutti, batizado de Itubaína, a história de um dos maiores grupos empresariais do Brasil, o Grupo Schincariol.

O ano de 1964 foi muito importante para a história da Schincariol. A data representa a compra do primeiro alqueire de terras em Itu, onde foi erguido o primeiro galpão, com poucas máquinas manuais ou semi-automáticas. A fábrica contava com aproximadamente 30 colaboradores e os produtos eram vendidos de casa em casa. Toda a produção se localizava em Itu, o que dificultava a distribuição para outras cidades. Mas com a vontade de mudar, de inovar e com a coragem dos que acompanhavam, a Schincariol foi crescendo e causando admiração em todos ao seu redor. Cada obstáculo enfrentado pela Schincariol é acompanhado da torcida e vibração de milhares de colaboradores, fornecedores, distribuidores, consumidores... Enfim, admiradores. Ao comemorar 50 anos, a Schincariol partiu para um de seus maiores desafios: a trajetória pelo mundo das cervejas.

Em maio de 1989 a produção irreverente era de 50 a 100 mil de caixas de cervejas por mês (atualmente, o consumo na época do verão, somente em Salvador, é de 40 mil caixas mensais). Após o lançamento da primeira cerveja pilsen da empresa, batizada de Schincariol, o investimento e o retorno deste mercado foram crescendo com a entrada de novas cervejas, como a Primus e a Glacial. Os resultados alcançados e a certeza de que a Schincariol contava com a colaboração de parceiros e colaboradores dedicados, demonstraram que a empresa poderia crescer cada vez mais neste segmento. E dessa maneira, a empresa continuou

inovando, sem temer os desafios que enfrentaria. A família Nova Schin, que inclui as cervejas pilsen, munich, malzbier, sem álcool e NS2, foi a última a chegar ao mercado e hoje é sucesso em todo o Brasil. Lançada com uma arrojada estratégia de marketing, os slogans das campanhas da cerveja tornaram-se mania nacional.

Com tantos lançamentos e inovações, a empresa também aumentou sua estrutura. A dificuldade de distribuição novamente se transformou em oportunidade de crescimento. Itu (São Paulo), Alagoinhas (Bahia), Cachoeiras de Macacu (Rio de Janeiro), Caxias (Maranhão), Alexânia (Goiás), Recife (Pernambuco), Igrejinha (Rio Grande do Sul) e Benevides (Pará), Murici (Alagoas). Esta expansão foi outra importante marca de garra e superação. Assim, o sonho cresce a cada dia. E torna-se cada vez maior, pois o sonho que antes era de apenas uma família, hoje é o de mais de sete mil famílias, que crescem, se desenvolvem e superam desafios junto com a empresa. A Schincariol acredita no seu potencial e continua sonhando com conquistas cada vez maiores, pois para quem sonha e realiza nada é impossível.

4 POPULAÇÃO

A população alvo serão todos os colaboradores que estejam sujeitos a qualquer tipo de subordinação tais como os operadores, analistas, auxiliar e até mesmos os que ocupam posições de lideranças e também são subordinados, de ambos os sexos com idade entre 18 e 40 anos, com escolaridade do nível médio, graduado, graduando e pós graduando de vários setores do Grupo Schincariol da Unidade de Alexânia-GO. Considerando um total de 401 (quatrocentos e um) colaboradores diretos no Grupo Schincariol, este trabalho terá como objetivo conseguir uma amostragem mínima de 100 (cem) colaboradores para preenchimento do questionário, o que representa aproximadamente 25% (vinte e cinco por cento) da população total.

5 TABULAÇÕES DE DADOS

Após a coleta de dados os resultados serão tabulados, utilizando o computador e seus recursos, dando suporte na elaboração de índices, cálculos estatísticos e gráficos, com base nas informações obtidas facilitará a definição da atual postura do líder.

DISCUSSÃO

GRÁFICO 1 - SEU GESTOR É UM LÍDER QUE SE PREOCUPA EM DESENVOLVER A EQUIPE?

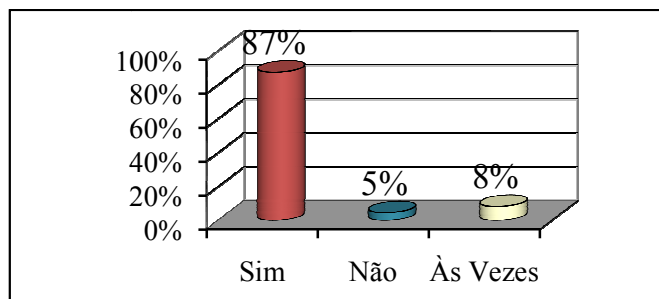
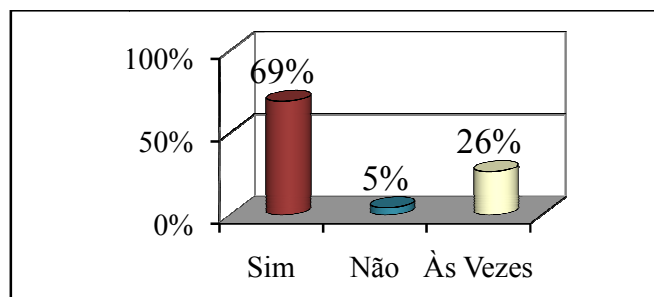


Gráfico 1 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 87% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor é um líder que se preocupa com o desenvolvimento da equipe. Já 5% responderam que seu gestor é um líder que não se preocupa com o desenvolvimento da equipe e os 8% restantes responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Cavalcanti (2006) quando diz que a liderança é um fenômeno de influências interpessoais, o estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados ou a forma como ele orienta a sua conduta e exerce o seu poder, determina os resultados alcançados pela organização.

GRÁFICO 2 - SEU GESTOR É UM BOM LÍDER?**Gráfico 2 – Schincariol, 2012**

De acordo com os dados obtidos 69% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor é um bom líder. Já 5% responderam que seu gestor não é um bom líder e os 26% restantes responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Queiroz (2007) quando diz que o gestor precisa saber que a liderança mudou radicalmente nesses últimos anos e a maneira como você encara essas mudanças fará toda a diferença no seu sucesso pessoal e profissional.

**GRÁFICO 3 - AS SOLICITAÇÕES E ORIENTAÇÕES DE SEU GESTOR
FACILITAM A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO?**

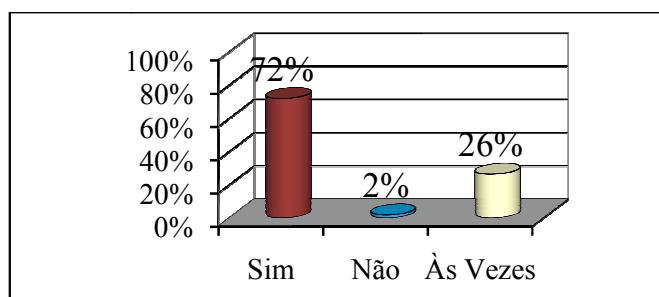


Gráfico 3 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 72% dos colaboradores entrevistados dizem as solicitações e orientações do seu gestor facilitam a realização dos seus trabalhos. Já 2% dos responderam que as orientações e solicitações do seu gestor não facilitam a realização do trabalho e os 26% restantes responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Crosby (1999) quando diz que Liderança é, deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder.

GRÁFICO 4 - VOCÊ É SEMPRE BEM ATENDIDO (A) QUANDO PEDE ORIENTAÇÕES AO SEU GESTOR?

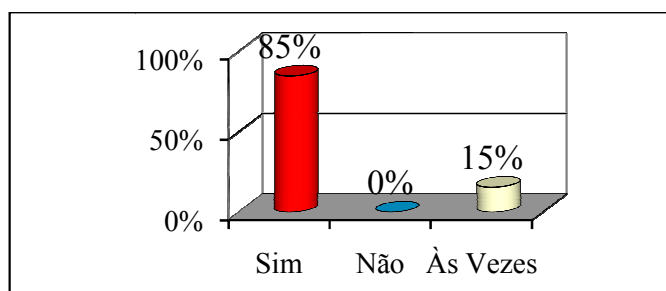


Gráfico 4 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 85% dos colaboradores entrevistados dizem ser bem atendidos quando orientações do seu gestor. Já 15% dos colaboradores entrevistados responderam que às vezes é bem atendido quando pede orientações do seu gestor. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Pasrloe (2002) quando diz Um bom líder deve conhecer bem sua equipe, saber suas limitações e condições de trabalho, ter a percepção de até onde o colaborador pode chegar por conta própria, além de saber balancear entre ser um líder que dê liberdade para o colaborador exercer suas funções sem que o colaborador possa aproveitar desta liberdade, ou seja, o líder deve conquistar a confiança do colaborador e confiar no mesmo.

GRÁFICO 5 - SUA EQUIPE DE TRABALHO CONSIDERA O SEU GESTOR UM LÍDER DE RESPEITO E CREDIBILIDADE?

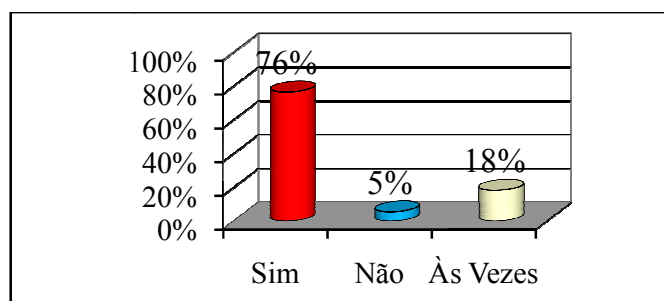
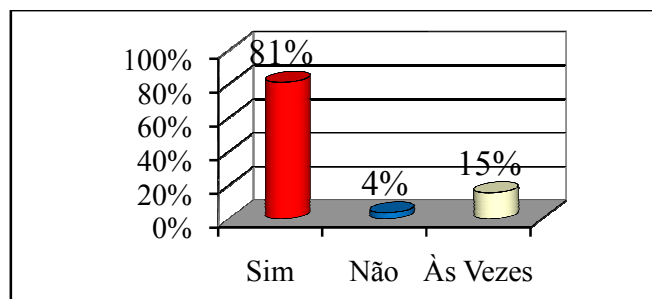


Gráfico 5 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 76% dos colaboradores entrevistados dizem que sua equipe de trabalho considera seu gestor um líder de credibilidade e respeito. Já 5% responderam que sua equipe de trabalho não considera seu gestor um líder de credibilidade e respeito e os 18% restantes responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Crosby (1999) quando diz que o líder realizador é vibrante e coerente. Este líder tem tudo junto, seus relacionamentos são bem sucedidos, seus empreendimentos chegam ao fim, suas estratégias são bem planejadas e comunicadas, as pessoas têm orgulho de trabalhar com ele e a maioria de suas interações empresariais e individuais são bem sucedidas.

GRÁFICO 6 - SEU GESTOR SEMPRE DEIXA CLARO O QUE ESPERA DO SEU TRABALHO?**Gráfico 6 – Schincariol, 2012**

De acordo com os dados obtidos 81% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor sempre deixa claro o que espera de seu trabalho. Já 4% dos colaboradores entrevistados responderam que seu gestor não deixa claro o que espera do seu trabalho e os 15% restantes responderam que as vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Crosby (1999) quando diz que Liderança é, deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder.

**GRÁFICO 7 - SEMPRE QUE PRECISA, PODE CONTAR COM SEU GESTOR
PARA ASSUNTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS?**

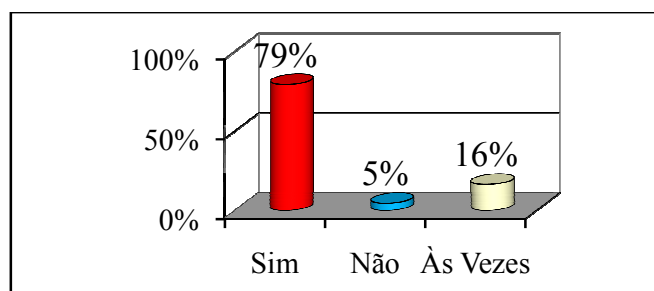
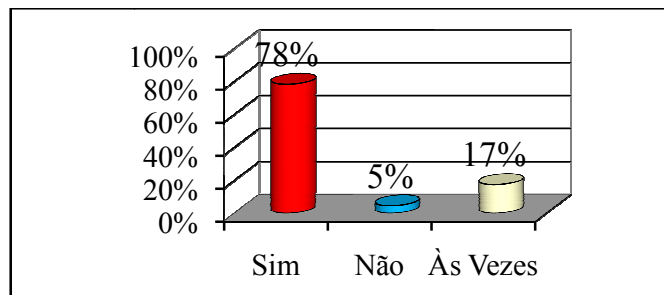


Gráfico 7 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 72% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor conhece sua área de atuação. Já 5% dos colaboradores entrevistados responderam que seu gestor não conhece sua área de atuação e os 16% restantes responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Crosby (1999) quando diz que os líderes atraem seguidores por razões pragmáticas, eles oferecem algo que os subordinados precisam. Não existe nenhum sistema que pode ser imposto sobre uma empresa ou grupo de subordinados, e que cause a aceitação de um líder pelo grupo.

GRÁFICO 8 - SEU GESTOR OUVE E RESPEITA A OPINIÃO DA EQUIPE?**Gráfico 8 – Schincariol, 2012**

De acordo com os dados obtidos 78% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor ouve e respeita a opinião da equipe. Já 5% dos colaboradores entrevistados responderam que seu gestor não ouve e não respeita a opinião da equipe e os 17% responderam que às vezes isso acontece. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Cavalcanti, et al, (2006) quando diz que na liderança democrática, ou laissez-faire o líder apresenta as suas propostas, estimulando a discussão e a tomada de decisões pela própria equipe de trabalho. As fases do trabalho, bem como as técnicas a utilizar, são também decididas pela equipe, com o apoio do líder, que poderá apresentar sugestões ou alternativas na resolução de problemas.

GRÁFICO 9 - SEU GESTOR É UM LÍDER QUE CONFIA NA EQUIPE DE TRABALHO?

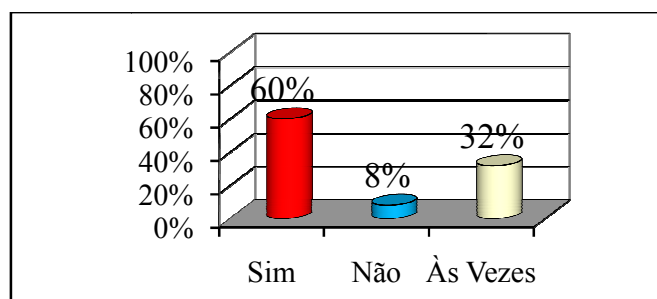
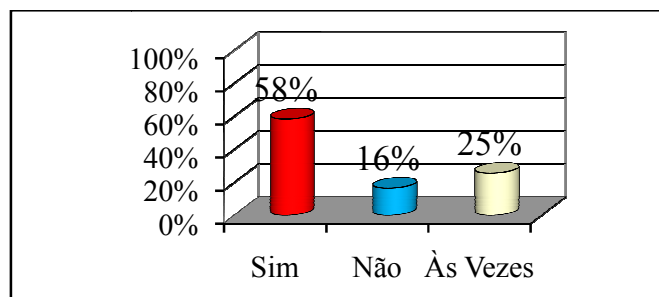
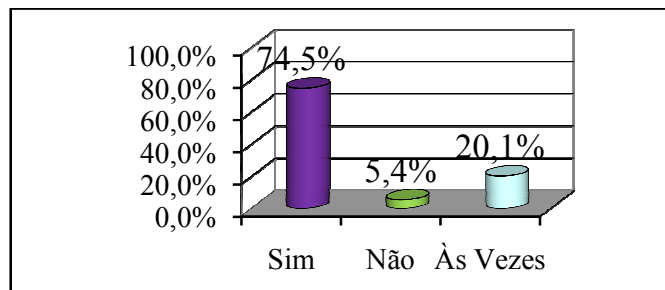


Gráfico 9 – Schincariol, 2012

De acordo com os dados obtidos 60% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor confia na equipe de trabalho. Já 8% dos colaboradores entrevistados responderam que seu gestor não confia na equipe de trabalho e os outros 32% responderam que as vezes. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Parsloe (2002) quando diz que um bom líder deve conhecer bem sua equipe, saber suas limitações e condições de trabalho, ter a percepção de até onde o colaborador pode chegar por conta própria, além de saber balancear entre ser um líder que dê liberdade para o colaborador exercer suas funções sem que o colaborador possa aproveitar desta liberdade, ou seja, o líder deve conquistar a confiança do colaborador e confiar no mesmo.

GRÁFICO 10 - SEU GESTOR É UM LÍDER QUE SABE MOTIVAR A EQUIPE?**Gráfico 10 – Schincariol, 2012**

De acordo com os dados obtidos 58% dos colaboradores entrevistados dizem que seu gestor sabe motivar a equipe. Já 16% dos colaboradores entrevistados responderam que seu gestor não sabe motivar a equipe e os outros 25% responderam que as vezes. Percebe-se que os resultados coincidem com o relato de Parsloe, (2002) quando diz que o líder deve saber motivar seus colaboradores, através de gestos, ação ou qualquer outra maneira que deixe o colaborador com mais vontade de executar sua tarefa da melhor forma possível, mas não deixando de punir quando necessários, mas deve ser bem observado o modo de punição.

GRÁFICO 11 - RESUMO GERAL DO QUESTIONÁRIO**Gráfico 11 – Schincariol, 2012**

De acordo com os dados obtidos 74,5% dos colaboradores dizem estar satisfeito com a forma de liderança aplicada pelos seus gestores. Já 5,4% dos colaboradores entrevistados responderam não está satisfeito com o estilo de liderança adotado. E os 20,1% responderam que às vezes não estão satisfeitos com o estilo de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser líder é uma tarefa bem complexa e dinâmica que exige muito do indivíduo que ocupa essa função na organização uma vez que o foco principal de um líder são as pessoas das quais ele irá liderar.

Pode-se identificar no decorrer do desenvolvimento do trabalho que liderar não é somente o ato de dar ordens. Vai muito mais além do ato de ficar atrás de uma mesa e dizer quem deve fazer o que deve ser feito e a que horas deverá ser realizado.

Ser líder é aquele que consegue retirar da sua equipe o que ela tem de melhor para oferecer de cada colaborador que integra o grupo, uma vez que cada um tem o seu ponto forte e o bom líder deverá fazer com que todos possam revelar os seus pontos fortes nas tarefas das quais irão desenvolver.

Deverá também proteger e cuidar do clima interpessoal do grupo desenvolvendo o hábito nas pessoas de se relacionarem melhor na busca de trabalhar cada vez mais em grupo. Para isso deverá desenvolver o seu ato de ouvir. Quem sabe ouvir sua equipe consegue desenvolver melhor o seu trabalho, pois conhece as características individuais do grupo e consegue também realizar o mais complexo papel do líder que é motivar sua equipe.

Todavia por mais que se perceba neste trabalho que ser líder é extremamente complexo conquistar a liderança é um sonho que todo ser humano almeja seja em qualquer área que atua, pois a liderança traz satisfação pessoal, profissional e financeira.

Os pontos positivos do líder são bem vistos no resultado da pesquisa realizada na Schincariol, pois os líderes se preocupam com o desenvolvimento da sua equipe e que dessa forma a grande maioria dos colaboradores aprova esse tipo de liderança.

Já os pontos negativos percebidos ao longo do trabalho são poucos. Porém um dos pontos negativos é que às vezes os subordinados não são atendidos quando eles pedem orientações pelos seus gestores.

Sugere-se que os líderes orientem melhor seus subordinados a fim de conseguir mais credibilidade com a sua equipe deixando mais claro o que eles necessitam conquistando assim o respeito da sua equipe.

Desta forma conclui-se que em um âmbito global pode-se perceber que no desenvolvimento deste trabalho a liderança na empresa Schincariol é bem aceita para a maioria dos colaboradores o que deixa bem claro que os líderes são motivadores e que conseguem liderar com qualidade a organização.

REFERÊNCIAS

AMARU, Antonio Cesar Maximiliano. **Introdução à Administração: Liderança**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis César G. de **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras** São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas 1994.

CAVALCANTI, et al. **Liderança e motivação**. 2. Ed. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.

COVEY, S. R., **Liderança baseada em princípios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROSBY, Philip. **Princípios absolutos de Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

DINIZ, A. **Líder do futuro**. 1. Ed. São Paulo: Crescimentum, 2006.

FACHADA, Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, Ida. (1998).

KOUSES, James M.; POSNER, Barry Z. **Leadership Practices Inventory [PLI]: Participant's Workbook**. San Francisco: Jossey – Bass/Pfeiffer, 1997.

PARSLOE, Eric, **O Gerente Como Líder e Orientador**. São Paulo: Studio Nobel, 2002.

QUEIROZ, Eugênio Sales: **Compreenda as Diferenças do Líder do Passado. Do Líder do Presente**, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário Avaliação do Perfil dos Líderes da Schincariol

QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS			
Avaliação do Perfil dos Líderes da Schincariol	1	2	3
	Sim	Não	Às Vezes
1 - Seu gestor é um líder que se preocupa em desenvolver a equipe?	96	05	09
2 - Seu gestor é um bom líder?	76	05	29
3 - As solicitações e orientações de seu gestor facilitam a realização do seu trabalho?	79	02	29
4 - Você é sempre bem atendido (a) quando pede orientações ao seu gestor?	93	00	17
5 - Sua equipe de trabalho considera o seu gestor um líder de respeito e credibilidade?	84	06	20
6 - Seu gestor sempre deixa claro o que espera do seu trabalho?	89	04	17
7 - Sempre que precisa, pode contar com seu gestor para assuntos pessoais e profissionais?	87	05	18
8 - Seu gestor ouve e respeita a opinião da equipe?	86	05	19
9 - Seu gestor é um líder que confia na equipe de trabalho?	66	09	35
10 - Seu gestor é um líder que sabe motivar a equipe?	64	18	28
TOTAL	820	59	221
	75%	5%	20%