

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

JESSICA INGRID DE OLIVEIRA PIRES  
RONALDO HENRIQUE LIMA NASCIMENTO  
PEDRO HENRIQUE MACEDO FERREIRA

LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA, NA VISÃO DOS  
LÍDERES E LIDERADOS, NO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA EM UMA  
TRANSPORTADORA EM ANÁPOLIS

ANÁPOLIS – GO  
2019

JESSICA INGRID DE OLIVEIRA PIRES  
RONALDO HENRIQUE LIMA NASCIMENTO  
PEDRO HENRIQUE MACEDO FERREIRA

LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA, NA VISÃO DOS  
LÍDERES E LIDERADOS, NO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA EM UMA  
TRANSPORTADORA EM ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de pessoas, psicologia organizacional e coaching, sob a orientação da Prof. Dr<sup>o</sup> Raimundo Marcio Mota de Castro

ANÁPOLIS – GO

2019

JESSICA INGRID DE OLIVEIRA PIRES  
RONALDO HENRIQUE LIMA NASCIMENTO  
PEDRO HENRIQUE MACEDO FERREIRA

LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA, NA VISÃO DOS  
LÍDERES E LIDERADOS, NO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA EM UMA  
TRANSPORTADORA EM ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Docência Universitária, sob a orientação da Prof. Drº Raimundo Marcio Mota de Castro

Data da aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Nome do Orientador  
Drº RAIMUNDO MARCIO MOTA DE CASTRO

---

Nome do Convidado  
Me. Rafael de Almeida Mota

---

Nome do Convidado  
Esp. ARACELY LOURES RANGEL

LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA, NA VISÃO DOS  
LÍDERES E LIDERADOS, NO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA EM UMA  
TRANSPORTADORA EM ANÁPOLIS

*LEADERSHIP: AN ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE, FROM THE LEADERS  
AND LED VIEW, IN THE LOGISTICS DEPARTMENT OF THE CARRIER IN  
ANAPOLIS*

Jessica Ingrid de Oliveira Pires\*  
Ronaldo Henrique Lima Nascimento\*\*  
Pedro Henrique Macedo Ferreira\*\*\*  
Raimundo Marcio Mota de Castro\*\*\*\*

**RESUMO:** A importância da liderança na organização é algo visto como essencial para o crescimento das empresas e o desenvolvimento das equipes. O exercício da função deve considerar a personalidade e as experiências, de forma a criar maneiras diferentes de liderar e de se chegar ao resultado esperado. Diante do exposto, a pesquisa teve como objetivo, analisar o tipo de liderança exercido em uma transportadora em Anápolis observando as vantagens e desvantagens na forma de liderar. O percurso metodológico foi realizado recorrendo a abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória, bibliográfica de campo, sendo que esta última se utilizou de questionários aplicados a líderes e liderados na empresa. Os estudos permitiriam compreender que há várias formas de exercer a liderança e que estas interferem diretamente no desenvolvimento da organização promovendo melhores resultados no alcance de sua missão, no alicerce de seus valores e perspectiva de sua visão. Os resultados possibilitaram concluir que os líderes tendem ao perfil autocrático e paternalista, no entanto, na visão dos liderados o tipo de liderança predominante na empresa é o autocrático.

**Palavras-chave:** Tipos de Liderança. Perfil do líder. Reflexos da liderança na

---

\* Bacharel em Administração na Universidade Estadual de Goiás (UEG). Pós-graduando em Gestão de pessoas, psicologia organizacional e coaching na Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: [jessica\\_ingrid15@hotmail.com](mailto:jessica_ingrid15@hotmail.com)

\*\* Bacharel em Ciências Contábeis na Universidade Norte Paraná (UNOPAR). Graduação em Tecnólogo em Manutenção Industrial (SENAI). Pós-graduando no curso Gestão de Pessoas, psicologia organizacional e coaching na Instituição Católica de Anápolis. [ronaldo.rick23@gmail.com](mailto:ronaldo.rick23@gmail.com)

\*\*\* Bacharel em Gestão de Recursos Humanos (RH) no Centro Universitário Anhanguera de Anápolis (CUAA). Discente na Pós-graduação Lato Sensu Gestão de pessoas, psicologia organizacional e coaching na Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: [hedrom1@gmail.com](mailto:hedrom1@gmail.com)

\*\*\*\* Doutor em Educação. Graduado em Logística. Licenciado em Pedagogia.

empresa.

*ABSTRACT: The importance of leadership in the organization is seen as essential for business growth and team development. The exercise of the function should consider personality and experiences in order to create different ways of leading and to reach the expected result. In view of the above, the research aimed to analyze the type of leadership exercised in a carrier in Anápolis observing the advantages and disadvantages in the way of leading. The methodological path was carried out using the qualitative approach, exploratory research, field bibliographies, and the latter used questionnaires applied to leaders and led into the company. The studies would allow us to understand that there are several ways to exercise leadership and that they directly interfere with the organization's development by promoting better results in the scope of its mission, on the foundation of its values and prospective vision. The results made it possible to conclude that leaders tend to the autocratic and paternalistic profile, however, in the view of the leaders the type of leadership prevailing in the company is the autocratic.*

*Keywords: leadership types; subordinates; behavior.*

## 1 INTRODUÇÃO

Para se manter, concorrer com outras empresas e se adequar às diversas mudanças que ocorre no mercado, as organizações empresariais precisam adotar processos estratégicos. Uma das estratégias é ter em seus quadros profissionais capacitados para ocupar cargos de liderança. A função do líder e seu estilo de liderança é fundamental para desenvolver e inspirar o clima organizacional, fazendo com que a equipe liderada seja motivada e tenha maior produtividade.

As empresas que têm bons líderes tendem alcançar sucesso, uma vez que os líderes estão diretamente ligados a gestão de pessoal e são responsáveis por transmitir a cultura organizacional para que a visão, os valores e a missão da empresa sejam observados pelas equipes. Percebe-se também que, a liderança é essencial para a solução de problemas e criação de resoluções mais eficientes e assertivas no ambiente de trabalho.

Justifica-se a realização desta pesquisa por se tratar de um assunto relevante

na área de gestão de pessoas em saber identificar o estilo de liderança dentro da empresa. Identificando o perfil do líder é possível traçar um planejamento estratégico de melhoria na gestão dentro da organização a fim de atingir maior produtividade e atingir objetivos determinados pela organização.

Portanto, considerando a identificação da liderança para a gestão de equipes, a pesquisa buscou responder a seguinte indagação: Qual o estilo de liderança predominante no departamento de logística em uma transportadora na cidade de Anápolis? Descrevendo sobre o objetivo geral de trabalho científico, Cervo (2002, p.35) salienta que “[...]com os objetivos gerais procura-se determinar, com clareza e objetividade, o propósito do pesquisador enunciando de forma abrangente as finalidades do projeto”. Assim sendo, este estudo tem como objetivo geral identificar e analisar qual o estilo de liderança predominante no departamento de logística na percepção dos líderes e liderados em uma transportadora na cidade de Anápolis.

Discorrendo sobre os objetivos específicos, Cervo (2002, p.37) explica que com os objetivos específicos pretendem “aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais”. Assim, este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos: desenvolver a base teórica sobre liderança no ambiente de trabalho; identificar o estilo de liderança no departamento de logística na visão dos líderes e liderados; e, analisar pontos positivos e negativos do estilo de liderança predominante no departamento de logística. A pesquisa foi realizada no departamento de logística em uma transportadora localizada na cidade de Anápolis, Estado de Goiás, local onde foi aplicado dois questionários: um para os líderes e outro para os liderados.

A fim de aprofundar as questões referentes a temática, este artigo está dividido em três partes complementares e necessárias ao entendimento do estudo. Na primeira traçamos o referencial teórico, buscado na literatura o entendimento da liderança e como está contribui para que empresa cumpra sua missão, objetivos e consolide seus valores, a segunda parte, apresenta o percurso empreendido na realização da pesquisa, que consolidou-se desde a revisão de literatura, perpassou pela escolha do *lócus* da pesquisa e possibilitou a recolha dos dados a serem analisados. Por fim, apresentamos, ainda que de forma exploratória, os dados coletados que nos possibilitam traçar algumas conclusões sobre o fenômeno estudado.

## 2 ENTENDO A LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA: O PERCURSO TEÓRICO DA TEMÁTICA

### 2.1 OS DESAFIOS DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA

Toda organização deveria almejar não só escolher como também desenvolver bons líderes. Líder e liderança vem sendo palavras amplamente usadas por colaboradores, executivos e trabalhadores em geral. De acordo com Gil (2012), os primeiros estudos para compreender a liderança eram ligados a características psicológicas que o líder deveria ter, como por exemplo, persuasão, inteligência, boa comunicação, ótima comunicação, entre outros. Nesses estudos, acreditava-se que o líder já nasce com todas as características psicológicas para ocupar cargos de forma a comandar equipes. Esse estudo não teve sucesso para provar a existência de características únicas de perfil para o líder, já que as pessoas funcionam isoladamente e podem desenvolver característica para ocupar cargos de liderança. Posteriormente, os estudos deixaram de focar apenas na liderança e passaram a se preocupar com a situação em que as lideranças são exercidas, compreendendo-se que o ambiente, o meio influencia diretamente no exercício da liderança e na formação do líder. Em uma outra fase, os estudiosos passaram a centralizar os liderados como a fundamental variável na liderança. Dessa forma, o líder mais eficiente é aquele que, de forma mais aproximada, realiza as necessidades de seus liderados e os motiva. Nos dias atuais chegou-se à conclusão de que uma teoria geral de liderança terá de descobrir uma forma de lidar com os três fenômenos de liderança: o líder e suas características, os liderados e a situação da equipe (MINICUCCI,2007).

### 2.2 A DIFERENÇA ENTRE CHEFIAR E LIDERAR

De acordo com Vergara (1999, p. 250), “a liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas. Sem a liderança, não há organização”. Não se pode confundir a gerência e chefia com liderança. Nas organizações, os chefes e gerentes têm a finalidade própria em conseguir com que os colaboradores cumpram suas atividades. Para isso, eles encarregam-se em ter influência sobre os

funcionários, utilizando o poder que a organização lhes proporciona. Conseguir com que os liderados cumpram suas atividades de forma motivada independente do cargo e poder que possui é praticar liderança. O líder consegue seguidores por meio de respeito e a forma que demonstra lidar com as situações e problemas.

Portanto, para ter bons resultados e lucros em uma organização, a equipe precisa ser liderada por uma pessoa que os respeita como indivíduos, os orientem, os ouçam e os incluam nas decisões para solucionar problemas. Desta forma, os liderados se tornam mais eficientes, produtivos e inspirados. Neste sentido, ao definir liderança Minicucci (2007, p. 252) afirma:

A liderança é uma influência interpessoal numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas. A liderança sempre envolve influencia por parte do líder (influenciador), para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Segundo Lobos (1998, p. 87), “o verdadeiro líder prescinde da relação de dependência, em que a influência resulta de algum tipo de temor, por parte do profissional, de que o poder coercitivo venha a ser exercido pelo superior”. De uma forma geral, a liderança pode ser definida como a habilidade que alguns indivíduos possuem de conseguir que outras pessoas, de forma natural, os sigam por meio de respeito, responsabilidade e senso.

Nas organizações, é a liderança que oferece condições necessárias para a existência do trabalho em equipe. O líder, por meio de suas atitudes, consegue a cooperação entre os membros da equipe; desenvolve um caminho aceito por todos; incentiva a combinação de diversos objetivos e interesses. Com a ausência do líder, os indivíduos, em grupo, terão dificuldade até para realizar suas atividades, pois eles sentem que fazem parte de um time liderado por uma pessoa que os inspira. Por mais profissionais que sejam as relações no trabalho e sejam criados métodos de planejamento estratégico de negócios, a presença de um líder continua sendo fundamental para que a organização consiga obter seus resultados de forma eficiente (FIORELLI,2011).

## 2. 3 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E SUAS TIPOLOGIAS

Na sociedade pós moderna, em que se verifica cada vez mais um clamor pelos

processos de democratização, as organizações tem buscado adequar suas posturas considerando certo tipo de liderança, por compreenderem que os líderes representam a verdadeira chave para a compreensão do processo e a forma adequada para provocar uma mudança ou progresso social e econômico nas empresas

Mas é importante ressaltar que a liderança pode ser compreendida por meio de diversas tipologias. Segundo Minicucci (2007), pode-se identificar cinco tipologias a saber: autocrática, paternalista, permissiva, participativa ou democrática e situacional.

### 2.3.1 Autocrática

No ambiente de trabalho na qual tem-se autocracia o líder, intitulado para o cargo de chefia da equipe por alguma autoridade, trabalha como condutor e toma as decisões em nome de toda a equipe. Este tipo de liderança não admite nenhuma participação da equipe na tomada de decisões e resolução de problemas. O líder autoritário que escolhe os tipos de atividades da equipe, impõe quais serão os planos mais importantes a serem realizados, apenas ele têm conhecimento e sabe a sequência de passos a serem realizados no futuro nas atividades da equipe, apenas ele pronuncia as atividades dos membros do grupo e a forma de relacionar-se entre estes. Ele também é o responsável por aplicar castigos ou premiações (MINICUCCI, 2007).

De acordo com Cury (2007 apud KONNO et.al, 2015, p.75),

Aquele tipo de líder que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais, é extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo, destaca com um líder soberano e ditador que comanda o grupo só pensando em si, não aceita opiniões e ideias de outro membro

Essa forma de liderança é fácil de ser vista entre empresas industriais forças armadas, como exército, marinha e aeronáutica, entre outras organizações. Para o responsável autoritário, é difícil ter confiança nos indivíduos para que eles possam ajudar a resolver problemas complicados e também para decidir quais são as metas a serem alcançadas pelas empresas. Tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos (MINICUCCI,2007).

### 2.3.2 Paternalista

A forma de liderança do tipo paternalista pode também ser considerada um tipo de liderança autocrática, o que pode ser observada em diferentes tipos de organizações, em diversas religiões e também bem próxima à órgão público. Geralmente o responsável por este tipo de liderança tem um estilo paternal, amigável, agradável perante seus liderados e decide que deve ser o responsável por decidir e resolver problemas relacionado aos seus liderados dentro de um grupo. Para esse tipo de liderança, os liderados se sentem alegres e tendem a produzir mais. Porém, o ponto negativo é que apenas o líder resolve os problemas, aprende com seus próprios erros, decide a direção em que os liderados devem seguir, enfim, apenas ele se desenvolve e cresce no ambiente de trabalho (MINICUCCI,2007).

O responsável por este tipo de liderança não se sente confortável que outro indivíduo possa realizar suas atividades, isso por que ele acredita que nenhuma outra pessoa será capaz de liderar com a mesma eficácia que ele e nem será capaz de proteger seu time da forma que faz. Entre as várias características deste líder , tem-se o perfeccionismo, o devotamento a eficiência. Esse tipo de líder oferece aos seus subordinados conselhos similares aos paternais, de forma afetuosa e com decisões finais (MINICUCCI,2007).

### 2.3.3 Permissiva (Laissez-Faire)

O tipo de liderança chamado permissiva, laissez-faire ou liberal é caracterizado por uma liderança mais “aberta”, uma liderança na qual entende-se que os liderados são capazes de resolver os problemas sem a supervisão constante, pois eles detêm plena consciência de suas atividades e deveres (MINICUCCI,2007).

Segundo Chiavenato (1994 apud KONNO et.al,2015, p.77),

Este líder participa pouco no processo administra, dá liberdade ao grupo para traçar ordens e diretrizes, apresenta apenas alternativas. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Ele deixa sua equipe à vontade para trabalhar e tomar decisões, este é encarado como o estilo de liderança mais negativo, pois vigora a desordenação, a confusão, a falta de respeito e a ausência de um líder que motive o exercício de funções e resolva conflitos

De acordo com Minicucci (2007), este tipo de liderança mais liberal tem mais

pontos negativos do que positivos, pois ao mesmo tempo que ele pede ajuda dos subordinados para resolverem os problemas, o líder permite que os liderados escolham os processos que querem seguir e quando cumprir suas metas. Fica a subtendido a inexistência de um líder já que o grupo que toma todas as decisões

#### 2.3.4 Participativa ou Democrática

Segundo Minicucci (2007), em uma equipe composta por liderança democrática ou participativa os indivíduos trabalham juntos para atingirem uma meta. Todos os membros da equipe conseguem se desenvolver e crescer profissionalmente. Neste tipo de liderança todos da equipe compartilham a liderança, eles não possuem apenas um líder em específico. O grupo realiza suas atividades e processos por meio da democracia, pelo justo e pelo bom senso gerando assim uma relação mais amigável para que possam tomar decisões em conjunto e resolver problemas no ambiente de trabalho.

De acordo com Cury (2004 apud KONNO et.al, 2015, p.76),

Um líder democrata é aquele que se preocupa com o grupo e sua participação, orienta e estimula para que haja envolvimento entre os membros, determina os ajustes técnicos e objetivos a serem alcançados e desejados. Este líder acredita que a ação do grupo é centrada nas decisões, tem entusiasmo e dá importância ao sucesso da organização.

De acordo com Minicucci (2007), em uma equipe neste tipo de liderança, as pessoas se relacionam de forma mais amigável e agradável. As atividades são realizadas de forma mais eficazes, os liderados se sentem mais abertos para conversarem e sugerirem melhorias nos processos, desta maneira o trabalho se desenvolve com maior eficiência do que nos outros tipos de liderança mesmo quando o líder democrático não está supervisionado a equipe.

#### 2.3.5 Situacional

Segundo Minicucci (2007), a liderança caracterizada como situacional é aquela no qual o líder comporta-se de acordo com a situação em questão, ou seja, o responsável pela equipe consegue se adaptar e resolver os problemas de acordo com o problema em questão, assim ele é capaz de direcionar seus subordinados de forma clara, e mostrar quais são os passos para que a equipe possa atingir suas

metas.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986 apud MARINS et.al, 2015, p. 204),

A liderança situacional baseia-se em uma inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece e a quantidade de apoio socioemocional (dado pelo líder) e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Trata-se da percepção da não existência de um único modo de influenciar ou gerir pessoas, pois o estilo de liderança que um gestor deve adotar depende também da maturidade das pessoas que esse líder deseja influenciar

De uma forma geral, um bom líder situacional sabe influenciar pessoas de acordo com cada perfil dos integrantes da sua equipe, ele sabe avaliar as situações em que deve tomar decisões de acordo com sua experiência e competência para manter a ordem no grupo e direcionar a equipe para realização de objetivos comuns (MINICUCCI,2007).

## 2. 4 CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAIS DE UM LÍDER

Muitas pessoas revelam-se hábeis em desenvolver visões; contudo, não conseguem firmar-se como líderes. Nas organizações, encontram-se brilhantes assessores com essa habilidade, incapazes, porém, de se firmar em posição de liderança. Faltam-lhes outros tributos. Quanto maior quantidade de atributos adequados à liderança o profissional demonstrar, tanto maior sua chance de exercê-la com sucesso (FIORELLI,2011).

### 2.4.1 Habilidade Interpessoal

O líder reconhece que a responsabilidade maior por sua eficácia é antes sua do que dos liderados; os resultados que obtém dependem de suas habilidades interpessoais e que elas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas; Não basta conhecer sobre habilidades, elas devem ser transformadas em comportamentos; Os componentes emocionais constituem a base sobre a qual os comportamentos devem ser estabelecidos (FIORELLI,2011).

### 2.4.2 Autoconhecimento

O autoconhecimento reveste-se de importância fundamental para quem pretende liderar pessoas, porque possibilita ao profissional alguma certeza de que não contamina, com seus conteúdos psíquicos, os comportamentos que manifesta e a interpretação que faz dos fenômenos que vivencia. Ele também propicia melhor aceitação de críticas, à medida que o indivíduo aprende a reconhecer a influência de seus próprios conteúdos nas observações que lhe são trazidas por outros profissionais (FIORELLI,2011).

Compreender em profundidade o uso que faz de seus mecanismos de defesa e os esquemas de pensamento que utiliza, buscando identifica-los e neutralizá-los em sua atividade de liderança, proporciona ao líder um poderoso instrumento para aumentar sua eficiência e eficácia.

#### 2.4.3 Autoconfiança

A autoconfiança permite ao profissional cercar-se de pessoas inteligentes e ativas, capazes de superá-los em muitos aspectos e de se desenvolverem, tornando-se autossuficientes, a ponto de prescindirem de seu apoio. O líder trabalha para isso, esse comportamento distingue-o do simples manipulador, que cerceia o crescimento dos liderados. O fortalecimento da autoconfiança possibilita-lhe expandir a capacidade de dar e receber feedback, indispensável a todo aquele que se propõe a missão de liderar pessoas (FIORELLI,2011).

Quando se cerca de profissionais medíocres, o superior angaria um coro permanente de áulicos, alimentando seus sentimentos de inferioridade; contudo, conseguirá resultados limitados às possibilidades da equipe. Ao cercar-se de pessoas de elevado potencial e competência, o líder crescerá, juntamente com seus liderados, em uma espiral ascendente de qualidade e produtividade

Finalizando essa relação, o líder difere das demais pessoas na amplitude em que manifesta comportamentos favoráveis à liderança. A visão, associada a comportamentos consistentes, demonstrativos das características elencadas, contribui para que ele seja percebido como uma fonte inesgotável de extraordinária e contagiante energia psíquica (FIORELLI,2011).

A presença em maior ou menor grau dessas características relativas à personalidade do indivíduo, ainda não assegura sua capacidade para o exercício da

liderança. A prática em organizações mostra que uma série de habilidades adicionais deve ser desenvolvida para que a liderança se estabeleça de maneira eficaz. Tais habilidades envolvem técnicas específicas, de grande valia para ampliar as possibilidades de o indivíduo desenvolver seu potencial para o exercício da liderança.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Uma relação de boa comunicação entre um líder e seus liderados é essencial para que o trabalho seja desenvolvido com êxito dentro de uma empresa. Mas até em que limite pode chegar essa comunicação? Não existe uma resposta certa, a medida deve ser de acordo com o que o colaborador precisa, mas para isso é necessário que o líder conheça realmente cada integrante de sua equipe (ZACHER,2007)

De acordo com Wayne (2017, p.136)

A relação entre Líder e liderado é fundamental. É por meio dela que os profissionais respeitam os valores da empresa e juntos alcançam um objetivo em comum. Isso não depende do gestor que trabalha fisicamente perto ou do que mantém um distanciamento.

O líder deve estar atento a individualidade e necessidade de cada um, pois existem pessoas que se sentem mais seguras se forem acompanhados pelos seus gestores em cada passo que elas derem, que o líder explique qual atividade será feita naquele dia, de que forma ela será executada e depois ainda pede ao líder que confira o resultado. Mas existem aqueles que preferem ter uma liberdade maior para que possam efetuar suas atividades da maneira que eles achem que será melhor ou mais produtiva, desde que se chegue ao resultado esperado pela empresa. Não que o líder venha a ter uma relação maior com uns do que com os outros, mas ele consegue enxergar e dosar de acordo com cada perfil de cada um de sua equipe essa relação (ZACHER,2007).

Segundo Welch (2006, p. 57),

Para conquistar e preservar um bom relacionamento com sua equipe, o líder deve saber ouvir seus funcionários, identificar suas prioridades, avaliar o ambiente interno buscando sempre o bem-estar de cada integrante, para que isso refletir-se no grupo como um todo.

Um líder deve valorizar seus liderados ,deve dar crédito a suas ideias e opiniões, deve saber ouvi-los e compreende-los, deve se preocupar com as condições em que

seus liderados trabalham, deve atender sugestões, propor melhorias, essas atitudes contribuíram para uma relação positiva e aumentara sua credibilidade e confiança de sua equipe (EBINA,2011).

Uma boa forma de melhorar o entrosamento entre líder e equipe e através do feedback, essa ferramenta tem se mostrado cada dia mais eficaz quando falamos de resultados, crescimento profissional e relação entre líder e liderados é importante que ele seja aplicado da forma correta, dessa forma você pode passar uma falha que um colaborador está cometendo de uma maneira que ele reconheça e queira melhorar, não levando para o lado pessoal destruindo uma relação em vez de construí-la (EBINA,2011).

Schelles (2008, p.13), afirma que:

A comunicação não é somente a linguagem verbal, ela é feita em grande parte pela linguagem não-verbal. O importante é que uma esteja em concordância com a outra, de forma que a comunicação seja um processo completo e coerente.

O líder muitas das vezes pode ter dentro da empresa uma relação de comunicação não verbal, já que já foi provado que nossos gestos passam mensagens as vezes melhores do que as nossas palavras, quando um líder age de forma responsável e mostra compromisso com os objetivos e políticas da empresa, seus liderados identificam essa personalidade e devolvem essa relação não verbal através de resultados. Portanto existe várias maneiras de se construir relações produtivas dentro de uma organização, a forma que essas relações se construirão vai depender do perfil de cada líder e dos seus liderados.

### 3 PERCURSO PARA A COMPREENÇÃO DA TEMÁTICA: O CAMINHO METODOLÓGICO

A pesquisa foi realizada em uma transportadora de cargas do tipo rodoviário. Ela possui 6 filiais pelo país com a matriz em Anápolis. O departamento de logística é responsável pela emissão de documentos fiscais necessários para que as cargas possam circular nas rodovias, auxiliar motoristas em suas rotas, realizar pagamentos de frete sobre as cargas, criar cotações de fretes para realizar as liberações de cargas, auxiliar embarcadores em suas atividades, realizar rotinas administrativas, entre outros.

O departamento de logística é composto por 12 colaboradores, dentre os quais 5 são líderes e 7 são liderados. Os líderes são compostos por um gerente, um coordenador e três analistas (matutino, vespertino e noturno). Os liderados ocupam o cargo de assistentes. Na transportadora os colaboradores trabalham por escala, de forma que os liderados tem acesso a todos os líderes. O trabalho realizado na transportadora é importante para o crescimento econômico, geração de empregos e também para atingir resultados para a organização. A liderança no departamento é primordial para que as metas sejam alcançadas, pois quanto mais produtividade nas liberações de caminhões maior será o faturamento da empresa.

A pesquisa de campo abordada neste trabalho tem abordagem quantitativa, pois o departamento de logística na transportadora é o ambiente que fornece a fonte direta de dados necessários para realização do estudo em questão, sendo assim a pesquisa não utiliza dados estatísticos. Prodanov e Freitas (2013, p. 70), que a pesquisa qualitativa:

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

No que se refere aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo. Medeiros (2008, p. 39) afirma que pesquisa bibliográfica:

É aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada. O seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse. A pesquisa bibliográfica compreende: escolha do assunto, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação.

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é um etapa que é executada após a realização da pesquisa bibliográfica para que o investigador obtenha a maior informação acerca do assunto, pois é nessa fase que ele determinará a finalidade da pesquisa, a circunstância, a forma com que os dados serão coletados, a dimensão da amostra e como os dados obtidos serão considerados e tabulados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 59), a pesquisa de campo pode ser definida como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e

fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisa-los.

De acordo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo segue três passos principais: o primeiro é a execução da pesquisa bibliográfica acerca do tema pesquisado que auxiliará no entendimento da forma que o problema em questão se situa, que estudos já foram executados sobre o problema e quais são as posições sobre a temática; o segundo é a determinação das técnicas a serem utilizadas na coleta de dados e na exposição da amostra, que deverão ser satisfatórias para ajudar na conclusão do estudo; em seu último passo, será capaz de especificar que tipo de abordagem a pesquisa será tratada: quantitativa ou qualitativa..

Segundo Prodanov e Freitas (2013), as principais técnica de coleta de dados e instrumentos de pesquisa são: entrevistas, questionários e formulários. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 105),

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtém dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas. A escolha do instrumento de pesquisa, porém, dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo.

Posteriormente, os dados serão tabulados e analisados para concluir o estudo em questão.

### 3.1 O LÓCUS DA PESQUISA A RECOLHA DE DADOS

Como lócus de estudo foi adotado um transportadora localizado na cidade de Anápolis, em Goiás, por se tratar de uma organização que possui equipes na qual se estabelece a relação líderes e liderados, pois o departamento de logística, atualmente, possui 12 colaboradores e dentre eles, 5 são líderes, incluindo gerente, coordenador, líder do turno matutino, líder do turno vespertino e líder do turno noturno. Para a coleta de dados foram utilizados dois questionários, um para os líderes e outro para os liderados, com 9 perguntas de múltipla escolha. Elas foram aplicadas no departamento de logística na transportadora estudada, aos quais 100% dos colaboradores responderam ao questionamento.

Para Barros e Lehfeld (2007), o questionário é ferramenta mais manuseada para a investigação de informações para solucionar um estudo. Não está limitado a uma quantidade de questões, pode ser entregue por escrito e pode ser realizado em diferentes formas de perguntas, tais como: perguntas abertas, perguntas fechadas,

perguntas com respostas múltiplas e alternativas, perguntas em escala, entre outras.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: O QUE É POSSIVEL VERIFICAR NA REALIDADE

Na pesquisa de campo foi aplicado questionário a 12 (doze) pessoas: 5 (cinco) líderes e 7 (sete) liderados. Os resultados obtidos passam a ser apresentados a seguir

##### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS PERFIS E PRIMEIRAS IMPRESSÕES

###### 4.1.1 Os Líderes

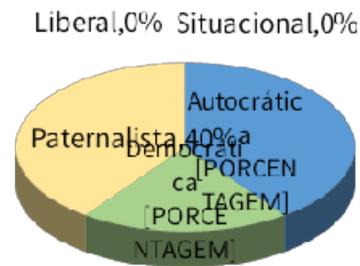
Tabela 1- Perfil dos líderes

<b>Gênero (%)</b>	<b>Estado civil (%)</b>	<b>Escolaridade (%)</b>	<b>Idade (%)</b>
Feminino - 60%	Solteiros - 80%	Superior completo - 80%	18 a 25 anos - 40%
Masculino - 40%	Casados - 20%	Superior incompleto - 20%	26 a 35 anos - 20%
			36 a 46 anos - 40%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os resultados da pesquisa de perfil dos líderes mostram que 60% dos entrevistados são do sexo feminino e 40% masculino. Quanto ao estado civil a maioria, com 80%, são solteiros e apenas 20% casados. Em relação a idade ocorreu um empate de 40% entre as idades de 18 a 25 anos e 36 a 46 anos e apenas 20% dos entrevistados tem de 26 a 35 anos. Já no quesito de escolaridade a maioria dos respondentes tem curso superior completo e apenas 20% ainda estão cursando a universidade.

Gráfico 1: Estilo de liderança na percepção dos líderes (%)



Fonte: dados da pesquisa (2019)

De acordo com a análise dos resultados, 40% dos líderes possuem um perfil autocrático, não permitindo ao grupo participação nas decisões, fazem os planos mais importantes e só eles conhecem a sequência de passos futuros nas atividades do grupo. Como empate, 40% dos líderes possuem um perfil paternalista no qual o líder amável, paternal e cordial ante as necessidades dos seus liderados sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Apenas 20% dos líderes possuem um perfil democrático no qual faz com que os membros da equipe trabalhem em conjunto. Não foi identificando nenhum perfil de liderança situacional, e nenhum perfil de liderança permissiva ou liberal.

#### 4.1.2 Os Liderados

Tabela 2- Perfil dos liderados

Gênero (%)	Estado civil (%)	Escolaridade (%)	Idade (%)
Feminino - 43%	Solteiros - 56%	Superior completo - 14%	18 a 25 anos - 57%
Masculino - 57%	Casados - 44%	Superior incompleto - 71%	26 a 35 anos - 43%
		Ensino médio - 15%	

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os resultados da pesquisa de perfil dos liderados mostram que 43% dos entrevistados são do sexo feminino, e 57% masculino. Quanto ao estado civil a maioria são solteiros, com 56%, e 44% são casados. Em relação a idade dos liderados a maioria são jovens de 18 a 25 anos, contra 43% com idades de 26 a 35. Na escolaridade boa parte dos assistentes, com 71%, está cursando a universidade,

14% possui ensino superior completo e apenas 15% finalizou o ensino médio.

Gráfico 2: Estilo de liderança na percepção dos liderados (%)



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Segundo os resultados na percepção dos liderados sobre o tipo de liderança no departamento de logística, a maioria, com 32%, acredita que o perfil de seus líderes é autocrático. Em segundo lugar, com 26%, os pesquisados acreditam que seus líderes são paternalistas. O perfil situacional no qual tomam as decisões de acordo com a situação em questão assume o terceiro lugar com 23%. Apenas 19% dos subordinados acreditam que no departamento de logística tem-se liderança democrática. Nenhum dos pesquisados acredita na presença da liderança permissiva ou liberal.

#### 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Essa pesquisa realizada em uma transportadora de cargas na cidade de Anápolis, Goiás teve como objetivo identificar o estilo de liderança na percepção dos líderes e liderados do departamento de logística da empresa, baseando-se nos cinco tipos de liderança, a saber: autocrática, situacional, democrática, permissiva e paternalista. Os resultados dos dados coletados permitiram-nos observar que os estilos de liderança predominante na percepção dos líderes foram empatados com a liderança autocrática e paternalista com 40% cada uma. Apenas 20% consideram-se democráticos. Já na percepção dos liderados a maioria dos entrevistados, com 32%

consideram a liderança predominante autocrática, posteriormente a paternalista com 26%, seguida da situacional com 23% e por último a democrática com 19%.

A liderança paternalista é considerada um tipo de autoritarismo e corresponde ao empate com a liderança na percepção dos líderes e ocupa o segundo lugar na percepção dos liderados. Para esse tipo de liderança o líder realiza o papel de “pai” para os colaboradores, ele dá conselhos e ensina as atividades a serem realizadas. Porém, acredita que os processos devem ser centralizados e que ele deve tomar a decisão final, já que seus subordinados não tem as competências necessárias para resolver os problemas.

De uma maneira geral, tanto na percepção dos líderes quanto nos liderados, a predominância da liderança no departamento de logística da transportadora estudada é a autocrática, no qual os líderes são considerados chefes por apenas ocuparem cargos de gestão na empresa. Esse tipo de líder que toma todas as decisões pertinentes ao trabalho e seus subordinados apenas o obedecem. Como vantagens esse tipo de líder é ágil para tomar decisões e solucionar problemas, todos os processos ficam centralizados nas mãos do chefe fazendo com que os membros da equipe possam se especializar em suas tarefas e os subordinados são mais produtivos quando este líder está presente no ambiente de trabalho.

Como desvantagens esses gestores não são vistos como líderes respeitados e sim como chefes que detém o poder e pode realizar punições caso as atividades não sejam realizadas da forma com que eles desejam. Esse tipo de líder é visto pelos colaboradores como ditador, quando o líder não está presente a produtividade da equipe tende a ser menor e o gestor, com a centralização dos processos fica sobrecarregado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou identificar e analisar qual o estilo de liderança predominante no departamento de logística na percepção dos líderes e liderados em uma transportadora na cidade de Anápolis; esse objetivo foi desdobrado em três objetivos específicos: desenvolver a base teórica sobre liderança no ambiente de trabalho, o qual se encontra no referencial teórico; Identificar o estilo de liderança no departamento de logística na visão dos líderes e liderados, no qual percebeu-se que

a liderança predominante é a autocrática; e por fim, analisar os pontos positivos e negativos do estilo de liderança predominante no departamento de logística, o qual foram elencados na análise e discussão dos dados coletados.

Conclui-se que uma boa porcentagem dos liderados considera seus líderes com estilo situacional, no qual tomam decisões de acordo com a situação problemática, mas a maioria considera os líderes no departamento de logística como autoritários. Este tipo de liderança traz mais desvantagens do que vantagens para seus liderados, pois a sua tendência é desmotivar e gerar insatisfação entre a equipe, gerando assim, maior conflito dentro do ambiente de trabalho. Os subordinados tem a tendência em se tornarem frustrados e perder a satisfação ao realizar suas tarefas, além de diminuir sua produtividade e trazer menor rentabilidade para a empresa.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A.J.S. LEHFELD, N. A.S. Fundamentos da metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

WAYNE, Cascio. Gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Saraiva, 2017.

CERVO, A. L. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

EBINA, Roberta, Relação entre líderes e liderados. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/lider-x-liderado-saiba-qual-e-a-medida-indicada-para-bom-relacionamento/> .Acesso em: 11 out. 2019.

FIORELLI, J.O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KONNO, R.K. GIAMOGESCHI, A.C. SANTOS, D.M.P. CAMARGO, G.M. PERNICE, M.A. Avaliação dos diferentes tipos de líderes. Revista Ampla de gestão empresarial. São Paulo, v 4, N 1, p 66-85, maio 2015.

LOBOS, J.A. Comportamento organizacional: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINS, M. MARTINS, P.E. PASQUAL, C.A. Os pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. Teria e evidência econômica. Ano 22, n. 46, p 199-224, jan/jun 2015

MEDEIROS, J.B. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, C.C. FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHELLES, S. A comunicação não verbal nas relações de liderança dentro das organizações. São Paulo: Revista Conteúdo p. 9-13.2008

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

WELCH, Jack. Paixão por vencer. São Paulo: Campus, p 57. 2006.

ZACHER, C. Relação entre líderes e liderados. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/relacao-entre-lideres-e-liderados/> Acesso em 11 outubro 2019.

## ANEXOS

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pelos acadêmicos Jéssica Pires, Pedro Ferreira e Ronaldo Nascimento, sob a orientação do Professor Raimundo, que tem por objetivo coletar dados visando identificar, na visão dos líderes e liderados, qual o estilo de liderança no departamento de logística na transportadora em estudo. Não é necessário identificar-se, assim como a adesão à pesquisa é voluntária. As respostas serão tratadas confidencialmente, mantendo o sigilo e a privacidade dos participantes.

### Questionário aplicado para os líderes

#### Perfil dos líderes

##### 1-Gênero

Feminino  Masculino

##### 2- Estado Civil

Solteira(o)  Casada(o)  Outros

##### 3- Escolaridade

Ensino médio completo  Ensino médio incompleto  Superior Completo

Superior incompleto  Outros

##### 4- Idade

18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  Acima de 45 anos

#### Estilo de liderança

1- A execução das tarefas da equipe é satisfatória e você permite que a equipe fique à vontade para resolver problemas pertinentes ao trabalho. Qual a sua reação se um problema não é resolvido?

Age rapidamente e com firmeza para reverter a situação

Deixa os subordinados resolverem o problema

Decide agir de acordo com o nível de impacto que esse problema tem sobre o trabalho

Resolve o problema sozinho

Resolve o problema com a participação dos subordinados

2- A sua equipe não está preocupada em atingir metas e conseqüentemente reduziu a produtividade. O que você faz?

- Não impõe pressão. Permite que a equipe estipule suas metas
- Determina punições para quem não cumprir prazos determinados
- Entende o motivo que gerou o problema e a partir daí toma uma decisão
- Aceita sugestão da equipe, mas determina que as metas sejam atingidas
- Reduz a meta para que a produtividade aumente

3- Qual a sua atitude caso os membros da sua equipe tenham que realizar uma atividade com maior complexidade do que o habitual?

- Dá liberdade ao funcionário para que ele decida como realizar a atividade
- Define o tempo e a forma em que a atividade seja realizada
- Orienta o funcionário, mas deixa a critério o tempo e a forma para realização da atividade
- Orienta o funcionário a realizar a tarefa, mas entende que ele precisará da sua ajuda para a realização
- Analisa qual dos membros da equipe são mais capacitados para realização das tarefas

4- A sua equipe propõe mudanças na rotina de trabalho visando maior produtividade, qual a sua reação?

- Permite que a equipe mude a rotina
- Determina se a mudança ocorrerá ou não e como será executada
- Recebe a sugestão da equipe e avalia se a mudança será viável
- Não aceita mudanças pois existem padrões a serem seguidos
- Aceita a mudança e observa se está trazendo resultados positivos

5- Como você reage ao realizar feedbacks com os integrantes da sua equipe de trabalho?

- ( ) É o mais objetivo possível sempre avaliando os fatos
- ( ) Tenta ser o mais amigável possível para motivar a equipe
- ( ) Faz poucos comentários, pois a equipe sabe como agir no ambiente de trabalho
- ( ) Avalia cada membro da equipe de acordo com o seu perfil
- ( ) Orienta a equipe em pontos de melhoria e elogia quando necessário

6- Qual a forma que você deve se relacionar com a sua equipe de trabalho?

- ( ) Continuar distante da equipe, pois a intimidade com os subordinados afetam o rendimento
- ( ) Manter uma relação amigável com os subordinados para aumentar rendimento
- ( ) Ser espontâneo e cuidar dos subordinados, já que eles precisam de supervisão constante
- ( ) Agir naturalmente, pois o líder sabe como se comportar dependendo da situação
- ( ) O líder deve discutir e opinar sobre qualquer questão no ambiente de trabalho

7- O relacionamento entre os participantes da sua equipe não é bom, qual a sua atitude?

- ( ) Deixa que os próprios membros da equipe resolvam seus problemas entre si
- ( ) Busca entender a situação e toma decisão a partir do problema identificado
- ( ) Discute o problema com a equipe e realiza mudanças necessárias
- ( ) Toma decisões para manter a equipe dentro das normas internas
- ( ) Orienta a equipe sobre bom comportamento no ambiente de trabalho

8- Como um líder deve se portar perante sua equipe no ambiente de trabalho?

- Não deve intervir muito. Na equipe cada um sabe quais são seus deveres e responsabilidades
- O líder nato é aquele que não dá ordens à equipe e sim os orienta
- É necessários da ordens claras e diretas para que os liderados realizem as atividades com eficiência
- O líder deve ser flexível e agir de acordo com o tipo da situação
- O bom líder deve estar a frente dos funcionários e sempre supervisioná-los para realizarem as atividades adequadamente

9- Em qual descrição abaixo você mais se identifica?

- O líder deve ter poder sobre seus subordinados. Deve-se evitar sugestão da equipe, pois quem toma as decisões é o líder da equipe.
- Quando o líder define estratégias e metas ele deve aceitar a opinião da equipe, pois a melhor forma de resolver os problemas é em conjunto.
- O líder deve dar independência à equipe para definir metas e estratégias já que ele tem confiança em seus subordinados.
- O líder deve escutar as sugestões da equipe, mas entende que ele é o responsável por tomar a decisão final.
- O líder deve agir de acordo com situação em questão. A tomada de decisão irá depender do problema a ser analisado.

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pelos acadêmicos Jéssica Pires, Pedro Ferreira e Ronaldo Nascimento, sob a orientação do Professor Raimundo, que tem por objetivo coletar dados visando identificar, na visão dos líderes e liderados, qual o estilo de liderança no departamento de logística na transportadora em estudo. Não é necessário identificar-se, assim como a adesão à pesquisa é voluntária. As respostas serão tratadas confidencialmente, mantendo o sigilo e a privacidade dos participantes.

### Questionário aplicado aos liderados

#### Perfil dos liderados

##### 1-Gênero

Feminino  Masculino

##### 2- Estado Civil

Solteira(o)  Casada(p)  Outros

##### 3- Escolaridade

Ensino médio completo  Ensino médio incompleto  Superior Completo

Superior incompleto  Outros

##### 4- Idade

18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  Acima de 45 anos

#### Estilo de liderança

1-Como você avalia seu líder sobre o conhecimento das atividades em que ele realiza?

Gerente:  Excelente  Muito bom  Bom  Razoável  Ruim

Coordenador:  Excelente  Muito bom  Bom  Razoável  Ruim

Matutino:  Excelente  Muito bom  Bom  Razoável  Ruim

Vespertino:  Excelente  Muito bom  Bom  Razoável  Ruim

Noturno:  Excelente  Muito bom  Bom  Razoável  Ruim

2- O seu líder realiza feedbacks periódicos com você?

Gerente: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Coordenador:( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Matutino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Vespertino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Noturno: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

3- O seu líder permite autonomia para que você realize suas atividades?

Gerente: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Coordenador:( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Matutino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Vespertino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Noturno: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

4- O seu líder permite que os funcionários deem ideias para resolverem problemas no ambiente de trabalho?

Gerente: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Coordenador:( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Matutino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Vespertino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Noturno: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )

Nunca

5- Você tem liberdade e acesso aos líderes da organização?

Gerente: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Coordenador:( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Matutino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Vespertino: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Noturno: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

6- Pontue qual a sua satisfação com a liderança atual

Gerente: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Coordenador: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Matutino: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Vespertino: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Noturno: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

7- Como você avalia o relacionamento dos colaboradores com os líderes?

Gerente: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Coordenador: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Matutino: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Vespertino: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

Noturno: ( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

8- Você tem que realizar atividades mais complexas do que está habitualmente acostumado. O seu líder oferece treinamento para que você realize estas novas atividades?

Gerente: ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Muitas vezes ( )  
Nunca

Coordenador:(  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Matutino: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Vespertino: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Noturno: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

9- O seu líder te transmite motivação para que você atinja resultados?

Gerente: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Coordenador:(  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Matutino: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Vespertino: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca

Noturno: (  ) Sempre (  ) Raramente (  ) Às vezes (  ) Muitas vezes (  )  
Nunca