

**FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO - FACIPE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL DE EMPRESA**

Adriana Flávia Pessôa  
Daniella Lima da Silva  
Maria Luiza Paredes Paiva

**Liderança: Um líder diante da equipe**

Recife  
2010

Adriana Flávia Pessôa  
Daniella Lima da Silva  
Maria Luiza Paredes Paiva

## **Liderança: Um líder diante da equipe**

Monografia apresentada para obtenção do título de Administrador à banca examinadora no Curso de Administração Geral da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Cristovão de Souza Brito

Recife  
2010

Adriana Flávia Pessôa  
Daniella Lima da Silva  
Maria Luiza Paredes Paiva

## **Liderança: Um líder diante da equipe**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Administração Geral à banca examinadora no Curso de Administração da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE

Aprovada em:

Recife, 03 de março de 2010

**Banca Examinadora:**

---

Orientador

(Profº. Dr. Cristóvão de Souza Brito)

---

Examinador

(Profº. Ms. Hiran Teixeira Parente)

Dedicamos este trabalho a nossa família,  
principalmente aos nossos pais,  
que nos apoiaram nessa difícil caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Adriana Flávia Pessoa

Ao final dessa jornada, meus agradecimentos é uma forma singela de reconhecimento.

A Deus, por ter me dado luz e saúde para que eu vencesse mais esta etapa de minha vida.

Aos meus pais Décio e Zenilda e também minhas irmãs Sandra e Dinara, pelo apoio e incentivo nos momentos difíceis, a quem dedico todos meus esforços.

Ao Profº D. Cristovão Brito pela paciência e atenção.

Aos meus amigos Alexandre Melo e Patrícia Cabral, pelo apoio que sempre me deram e com quem sempre pude contar.

## **AGRADECIMENTOS**

Daniella Lima da Silva

Agradeço aos meus pais que me ajudaram financeiramente durante toda a jornada, meu esposo que me deu muita força para eu poder chegar até o fim e a minha filha Maria Vitória que tantas vezes fiquei ausente, e especialmente as minhas colegas Maria Luiza e Adriana pelo apoio que me deram.

## **AGRADECIMENTOS**

Maria Luiza Paredes Paiva

Aos meus filhos Luiz Eduardo e Anna Luiza e demais familiares, amigos, colegas de turma e mestres, meu agradecimento especial pela presença, pela palavra, pelo carinho e pela compreensão, em que me ajudaram nesta caminhada tornando possível mais esta formação.

A empresa que trabalho, obrigada pela ajuda e incentivo ao meu crescimento profissional.

” O fracasso só será definitivo para  
aqueles que o compreenderem  
como ponto final da obra.  
È melhor encará-lo  
como reticências...”

Pe. Fábio



## RESUMO

Este trabalho está direcionado para compreender a relação entre líder e liderado, no contexto do desenvolvimento da liderança, que o liderado tem sobre seu líder no mundo organizacional. Buscou-se uma bibliografia especializada, contribuindo para a realização deste estudo. A pesquisa foi baseada nos trabalhos de BOWDITCH (2004), ROBBINS (2004), VERGARA (2005) e ANDRADE (2006), agregando as contribuições de outros autores, como MINICUCCI (1995), CHIAVENATTO (1999), entre outros autores. Em campo foi adotada uma metodologia de pesquisa de estudo de caso. Para tanto, um questionário foi elaborado e aplicado junto a uma unidade funcional da GVT Telecomunicações. Os objetivos principais desse trabalho são analisar através de pesquisa bibliográfica, qual a percepção dos pesquisados, sobre o desenvolvimento da liderança e quais as principais características essenciais aos líderes da empresa de telecomunicações. Os dados obtidos são apresentados e analisados através de estatística descritiva. Verificou-se que a maior parte do grupo pesquisado acredita que o desenvolvimento da liderança está relacionado a um perfil de líder existente nas pessoas. Em relação ao desenvolvimento da liderança, existem traços que os líderes tem para influenciar os liderados no meio organizacional. Concluímos dessa forma que a liderança é vista como a base principal para o desenvolvimento do universo organizacional, independente das diversidades encontradas nos diferentes ambientes organizacionais.

### **Palavras-chave:**

Liderança; ambiente organizacional; características

## ABSTRACT

This work is directed at understanding the relationship between leader and led, in the context of leadership development, which has led her on the world's leading organizations. Sought a specialized bibliography, contributing to this study. The research was based on the work of BOWDITCH (2004), Robbins (2004), Vergara (2005) and Andrade (2006), adding the contributions of other authors, as MINICUCCI (1995), CHIAVENATTO (1999), among others. In the field was adopted a research methodology of case study. To this end, a questionnaire was developed and applied on the body functional GVT telecommunications. The main objectives of this work are evaluated through literature, the perception of respondents, about learning and leadership development and which are the essential skills to the leaders of the telecommunications company. The data are presented and analyzed using descriptive statistics. It appears that most of the research group believes that leadership development is related to a profile of existing leader in people. Regarding the development of leadership traits exist in the leaders that the leader has led to influence the organizational environment. Thus conclude that leadership is seen as the main basis for the development of the organizational universe, regardless of the diversity found in different organizational environments.

**Key words**

Leadership, Organizational Environment, Learning Leader, Led.

**SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
2. Objetivos.....	14
2.1.1 Objetivos Geral.....	14
2.1.2 Objetivo Específico.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 Liderança.....	15
2.1.1 Características do Líder.....	16
2.1.2 Diferença entre Líder e Liderado.....	17
2.1.3 Perfil do Líder.....	18
2.2 Tipos de Liderança.....	19
2.2.1 Liderança Carismática.....	19
2.2.2 Liderança Transacional.....	19
2.2.3 Liderança Transformacional.....	20
2.2.4 Liderança Visionária.....	20
2.2.5 Liderança Servidora.....	21
2.2.6 Liderança Laissez – Faire.....	21
2.3 Tipos de Poderes.....	21
2.3.1 Poder Coercitivo.....	22
2.3.2 Poder de Recompensa.....	23
2.3.3 Poder Legítimo.....	23
2.3.4 Poder de Referência.....	24
2.3.5 Poder de Especialização.....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
3.1 Campo de Pesquisa.....	25

3.2 Sujeito da Pesquisa.....	25
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	26
3.4 Apresentação dos Dados.....	26
<b>4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>42</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização é responsável pelo processo de competitividade nas empresas e pela busca por líderes, os quais, muitas vezes não possuem a devida qualificação no gerenciamento e habilidade de liderança. Estas competências têm se tornado um fator crítico para o sucesso do administrador moderno. Dados estatísticos vem mostrando que muitas empresas não conseguem sobreviver nesse ambiente competitivo e dinâmico.

Neste cenário, o meio organizacional necessita reestruturar os processos de produção e reexaminar cuidadosamente os tradicionais modelos de gestão.

Através de estudos acadêmicos e diante de um tema tão interessante, a pesquisa foi realizada para contribuir com o nosso perfil profissional. Considerando-se ainda o fato de que o tema está vivo na vida organizacional, motivo pelo qual despertou-se a curiosidade por essa temática.

A presente pesquisa aborda o tema: Liderança - Como um gestor pode ser um líder diante de uma equipe? Destacando, teorias que retratam tal temática e o seu movimento durante a evolução dos temas.

Partindo desse tema tem-se como objetivo geral da pesquisa proporcionar ao público o aperfeiçoamento de seus conhecimentos e necessidades. Como futuros profissionais de administração, identificar informações que permitam analisar a importância de como um gestor pode ser um líder diante de uma equipe.

Como metodologia aplicada, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de livros, revistas especializadas e internet, bem como, um estudo de caso, realizado através de questionário, o qual foi aplicado entre funcionários, líderes e liderados de uma empresa no ramo de serviços tecnológicos em telefonia, do Estado de Pernambuco.

E, a partir desta pesquisa, verificou-se a compreensão do grupo pesquisado sobre o tema abordado.

## 1.2 Objetivos

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Identificar através dos resultados dos questionários aplicados, informações que permitam analisar a importância do desenvolvimento da liderança e as principais características essenciais ao comportamento dos líderes da empresa de Telecomunicação, diante da equipe.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção e compreensão sobre o desenvolvimento de liderança entre teóricos e os funcionários – líderes e liderados.
- Levantar as características essenciais de liderança, segundo os sujeitos do setor pesquisado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 Liderança

Antigamente nas organizações a obediência era a garantia da segurança nas organizações, competia ao trabalhador executar suas tarefas arduamente, obedecer ao chefe e seguir as regras impostas pela organização, pois o líder era quem pensava e decidia e o trabalhador era a força do trabalho.

Portanto, nos dias atuais não aceita mais este tipo de comportamento, hoje a flexibilidade nos negócios e a criatividade são desafios constantes na rotina de uma organização. Para Drucker (1999) existe um novo modelo de liderança nas organizações, qual a responsabilidade, inovação, e a influência para que as pessoas consigam obter os resultados esperados, que são fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional.

A liderança tornou-se uma palavra comum na linguagem dos administradores e das organizações, portanto os líderes são importantes por que respondem pela eficácia das organizações, pois o fracasso ou o sucesso de qualquer organização depende da visão que os liderados têm de sua equipe.

O conhecimento sobre liderança, passa a ser de grande importância não só para o lado profissional, mas também o pessoal, portanto as pessoas que não se dedicaram a aprender e desenvolver as habilidades de liderança, passam a ter dificuldades nas organizações, pois esta habilidade será fundamental nas empresas do século XXI.

Segundo Amorim (2005), encontrar e contratar líderes não é uma tarefa fácil, portanto as próprias organizações já investem na capacitação de seus gestores em líderes, elas promovem palestras e treinamentos internos e até pagam cursos de longa duração para seus gestores

A princípio acreditava-se que o líder nascia completamente formado, hoje esta visão tem uma nova abordagem, os autores acreditam no aprendizado e o desenvolvimento da liderança.

Segundo Maximiano (2000), a liderança vive constantemente em busca de metas com ajuda direta de seus colaboradores, pois a pessoa que alcança sua finalidade dia

após dia, enfrentando situações com sua equipe e lidando com pessoas, pode ser chamado de líder.

A importância de uma boa liderança é algo extremamente importante, pois a empresa pode estar sem capital para investir e pedir dinheiro emprestado no banco, mas sem uma boa liderança ela tem pouca oportunidade de sobreviver.

Para Chiavenatto (1999), liderança é a forma de influenciar pessoas, interagindo no seu comportamento, visando alcançar objetivos comuns, pois o líder tem que motivar e saber conduzir a sua equipe .

Portanto, fica claro que o processo de liderança não depende só do líder, mas também dos seus liderados, isto é, a aceitação de um líder será tanto maior, quanto mais ele for considerado o facilitador no processo de mudança e de obtenção de resultados desejados pelos seus seguidores.

Esta pesquisa foi motivada pela vontade do autor em aprender sobre o assunto que é de grande importância. A empresa GVT Telecomunicações foi escolhida pelo fato do autor compor o quadro funcional desta empresa, buscando assim contribuir com a organização e sobre tudo com a equipe de trabalho.

### **2.1.1 Características do líder**

Historicamente, o líder sempre foi visto como aquela pessoa que possui a habilidade de influenciar outras pessoas a perseguirem objetivos por ele determinados.

O líder de hoje é mais do que simplesmente a pessoa responsável pela execução e distribuição de tarefas, portanto ele deve ter a capacidade de mobilizar seus liderados para fazer com que os resultados esperados aconteçam, pois o seu trabalho consiste em aproveitar ao máximo, o poder de seus colaboradores, ajudando-os a manifestar totalmente o seu potencial, de modo que os objetivos sejam atingidos, viabilizando as mudanças necessárias, em função do trabalho de adaptação das expectativas com a realidade existente.



Uma das características principais de um líder é a confiança, pois todo líder deve passar para seus liderados, portanto ele deve saber se comunicar com cautela, sendo sincero e também sabendo ouvir o que os seus subordinados têm a dizer, com paciência e compreensão, absorver e dar críticas e sugestões. (Aristóteles 1974)

Segundo o Marechal Montgomery, o líder deve ser capaz de ver com clareza os seus objetivos e se esforçar para alcançá-los, verificar o cumprimento das ordens, compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe, visualizar o sistema como um todo.

Para William Pollard, as principais características de um líder são reconhecer o valor e a dignidade das pessoas, comprometer-se com os projetos, ouvir e aprender com os liderados.

Numa pesquisa feita por Warren Bennis e Burt Nanus algumas habilidades são primordiais, aceitar as pessoas como elas são e não como gostaria que ela fosse, abordar problemas presentes e não relembrar acontecimentos do passado, confiar nos outros mesmo quando o risco parece grande.

Segundo Maquiavel, os líderes são freqüentemente, respeitados e raramente amados pelos liderados, portanto para o líder é melhor ser respeitado do que amado.

O líder deve motivar sua equipe fazendo eventos, agradecimentos diante de sua equipe, fazendo premiação, pois isso faz motivar os seus funcionários cada vez mais, pois o dinheiro é necessário, mas não é tudo para que uma pessoa se sinta motivada.

### **2.1.2 Diferença entre líder e liderado**

Segundo Bennis, administrar é assumir responsabilidade, opera recursos físicos da organização, sobre seu capital e na tecnologia dentro da empresa. Já o líder opera sobre seus valores, comprometimento e aspirações.

Para Kotter uma liderança forte com uma administração fraca, na maioria dos casos não obtém sucesso, portanto o melhor é ter um balançamento de ambas as partes.

Sendo assim torna-se muito difícil estabelecer um contraste entre líderes e administradores, mas com o intuito de facilitar essa caracterização pode-se classificá-los em duas diferentes categorias: líderes abrangentes e líderes/administradores numa categoria e em uma outra, aqueles numerosos administradores que em hipótese alguma poderiam ser descritos como líderes.

Nota-se portanto, que os pertencentes à última categoria citada não poderiam desempenhar com êxito sua profissão, pois certamente o administrador que infringir uma das quatro funções da administração falhará.

Conclui-se então, que é muito difícil estabelecer contrastes entre líderes e administradores, já que um verdadeiro administrador precisa exercer a prática da liderança da mesma maneira que um líder exerce. Mas algo que com certeza os diferencia é que os administradores estão ligados a alguma organização, e um líder não precisa necessariamente estar ligado a alguma organização.

### **2.1.3. O perfil do líder**

As empresas estão á procura de gestores que coordenem e executem tarefas com total dedicação e paixão pelo que fazem, pois o líder é um ponto chave dentro de uma organização, ser líder nos dias de hoje é ter capacidade de unir pessoas, comungar objetivos, amar e respeitar o próximo; é ter ética e nunca perder de vista os valores morais em prol do sucesso, incentivar e motivar as pessoas e também deve cuidar para que o ambiente de trabalho seja saudável.

Para Amorim et al (2005), se acreditamos que a liderança é resultado de nossas ações e decisões junto aos que nos cercam, então nossa personalidade poderá facilitar ou dificultar o processo de formação de um verdadeiro líder.

## **2.2. Tipos de Liderança**

### **2.2.1 Liderança Carismática**

O sociólogo Max Weber (1947) explica que o carisma significa o “dom da inspiração” é usado por ele para descrever o líder intitulado, seguido pelos que acreditam que ele seja especialmente dotado.

Weber acrescenta que:

O portador de carisma assume as tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude de sua missão. Se as encontrar, ou não, depende do êxito. Se aqueles aos quais ele se sente enviando não reconhecem sua missão, sua exigência fracassa. Se o reconhecem, é o senhor deles enquanto sabe manter seu reconhecimento mediante ‘provas’. Mas, neste caso, não deduz seu “direito” da vontade deles, á maneira de uma eleição; ao contrário conhecimento do carismaticamente qualificado é o dever daqueles aos quais dirige sua missão. (Weber, 1999:324).

Segundo Maximiano (2004), a liderança carismática consiste em definir metas para guiar os esforços coletivos na direção desejada. O líder carismático é capaz de apoiar seus liderados a ir além dos seus interesses pessoal, se comprometendo com o objetivo desejado.

Para Robbins (2004), pessoas que trabalham com líderes carismáticos são mais felizes e produtivas ao contrário das pessoas que trabalham com indivíduos com comportamento mais tradicional.

### **2.2.2 Liderança Transacional**

A liderança transacional trata especificamente das necessidades básicas de seus seguidores, com essa necessidade, os líderes fazem com que seus subordinados, trabalhem em busca do objetivo de consegui-las. O líder transacional oferece recompensas, sejam elas psicológicas ou materiais. (MAXIMIANO, 2004).

Para Robbins, (2005), esse tipo de líder conduz ou motiva seus liderados na direção desejada definida por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Completando esse pensamento Peter, Mark e John (2007), a liderança transacional é utilizada a autoridade do cargo para em troca de recompensas pelos esforços de trabalho dos funcionários.

### **2.2.3 Liderança Transformacional**

A Liderança transformacional inspira seus liderados a ultrapassar seus próprios interesses para o bem da organização, e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

Já Peter, Mark e John, (2007), completa que o líder transformacional motiva os seguidores a fazer mais do que eles originalmente esperavam fazer aumentando suas habilidades e sua confiança.

Maximiano (2004), diz que a liderança transformacional induz o liderado a desenvolver seu potencial, criando uma forte estrutura na consciência do grupo

### **2.2.4 Liderança Visionária**

O líder visionário tem a capacidade criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização que tem como ponto inicial, o presente e melhoria do futuro.ROBBINS (2004).

Benis e Nanus (2002 apud CAVALCANTI, 2006), parte do princípio que a capacidade é condição mais importante para a atuação bem sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para um objetivo.

### **2.2.5 Liderança Servidora**

Para MAXIMIANO (2004), a liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informação, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidas, dão créditos pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender e promover o senso de equipe.

Para Hunter (2006), o mais significativo disto tudo é que os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados, por quem tem vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. O desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, feedback e prática intensiva na vida cotidiana.

### **2.2.6 Liderança Laissez – Faire**

O líder laissez – faire age de forma incontrolada, conduzindo frequentemente a experiências insatisfatórias, os membros do grupo sente dificuldade em desenvolver habilidades que são indispensáveis para o desenvolver trabalhos em grupo MINICUCCI (1995)

O líder liberal ou laissez- faire é aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para por seus projetos em prática, ele apenas dá uma manutenção no que já foi decidido (PINHEIRO) 2000.

## **2.3 Tipos de Poderes**

Poder é a capacidade que um individuo tem de influenciar o comportamento das pessoas, levando a fazer coisas que não gostariam (WAGNERIII & HOLLENBECK 2006.

De acordo com Zaleznik,(1981,p.3),

Poder é um palavra feia. Tem conotações de domínio e de submissão, de controle e de consentimento; a vontade de um ser humano sacrificada à auto-estima de outro. É uma palavra que evoca também imagens de um distúrbio humano, no qual o orgulho e a ambição desordenam a percepção. O poder pode obscurecer a visão das coisas,

distorcê-las através de manipulação e intriga. Não obstante, é o poder, a capacidade de dominar e influenciar outras pessoas, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de objetivos sociais. A liderança é o exercício do poder em todos os tempos da humanidade.

Poder é uma ligação de dependência, por que só existe poder se existir alguém para se mandado. O referido autor complementa que o conceito de liderança se aplica em poder, logo liderança e poder. (VERGARA, 2000).

### **2.3.1 Poder Coercitivo**

Poder coercitivo é baseado na punição que liderados sofrem, se manifestando de várias maneiras, advertência, suspensão e até demissão. Esse poder faz com que os subordinados venham a ter comportamentos frustrantes, fazendo com que atinja seu desenvolvimento produtivo na organização. (MONTANA & CHARNOV, 2000)

Robbins (2004 p.343), consegue ser mais profundo na explicação dessa categoria de poder, afirmando que:

“De todas as bases de poder disponíveis para o homem, o poder de ferir o outro é possivelmente o mais utilizado, o mais freqüentemente condenado e o mais difícil de controlar... O Estado usa forças militares e recursos legais para intimidar outras nações, ou até seus próprios cidadãos. O mundo empresarial utiliza o controle dos recursos econômicos. No nível individual, as pessoas exercem o poder coercitivo por meio da força física, da facilidade verbal ou da capacidade de fornecer ou recusar apoio moral aos outros. Essas bases oferecem aos indivíduos os meios de ferir, intimidar fisicamente, humilhar ou recusar amor às outras pessoas (ROBBINS) 2004 pag. 343.

Wagner III & Hollenbeck (2006), acrescenta que para influenciar o comportamento dos liderados, os líderes recorrem a punições, repressões designações de tarefas que não querem fazer, descontos de pagamentos e até demissões.

### **2.3.2 Poder de Recompensa**

O poder de recompensa e o inverso de poder coercitivo, pois no poder de recompensa o subordinado concorda com a orientação do líder, por que isso lhes trás benefícios positivos (ROBBINS, 1999).

Robbins (1999), completa no poder de recompensa os subordinados concordam com a orientação do líder por que isso acarreta benefícios positivos.

Robbins (2004), esclarece esses dois poderes são, na verdade, lados de uma mesma moeda. Se pode tirar algo de positivo, o poder é de coesão, se pode tirar algo de negativo o poder é de recompensa.

(MONTANA & CHARNOV, 2005) acrescenta, uma vez que os subordinados desejam as recompensas, serão influenciados pela possibilidade de recebê-las como resposta ao seu desempenho.

### **2.3.3 Poder Legítimo**

O poder legítimo é atribuído a uma determinada pessoa pela ocupação do cargo, caso o indivíduo deixe de ocupar o referido cargo, esse título deixa de ser dele mais permanecerá, para o próximo que vier a ocupar essa função (MONTANA & CHARNOV, 2005).

Para Wagner III & Hollenbeck (2006), Poder legítimo baseia-se em normas valores e crenças de que certos indivíduos possuem, o direito que lhes conferem governar.

Segundo Robbins (2004) o poder legítimo é delegado a uma pessoa com o resultado de sua posição na hierarquia na organização.

### **2.3.4 Poder de Referência**

Poder de referência baseia-se no indivíduo que se tem respeito, estima que talvez

o influencie em alguma atividade ou no seu comportamento. (WAGNER III & HOLLENBECK 2006).

Há grandes exemplos de líderes que contemplam esse tipo de poder em suas histórias, tais como destacamos:

“ Mahatma Gandhi, Jonh F. Kennedy, Martin Luther King Jr e Nelson Madela utilizaram o carisma pessoal para influenciar profundamente os pensamentos e comportamentos das pessoas. O poder de referência também pode ser utilizado de forma mais cotidiana...” (WAGNER III & HOLLEMBECK, 2004 p.276).

Robbins (2004), se encontro um individuo e me identifico com a atitude dele, logo quero agradar-lhe, o referido poder emana da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele.

(MONTANA & CHARNOV, 2005), complementa que o poder de referência e adquirido por associação. O poder de um indivíduo pode não derivar de sua personalidade, mas de alguém que está associado a ele, que tenha carisma pessoal.

### **2.3.5 Poder de Especialização**

Para Robbins (2004), o poder de especialização caracteriza-se por líderes com habilidades específicas. À medida que as tarefas tornaram-se mais especializadas os peritos tornaram-se um ponto de referência, para atingir os objetivos. O referido autor também cita líderes como os especialistas em computação, os peritos em tributação, psicólogos e outros que exercem seu poder resultante de seu talento.

Conferido pelo grau diferenciado de conhecimento e saber especial a respeito de determinados temas particulares entre indivíduos. Aquele que o detém se destaca de outros do grupo pela capacidade de examinar ou julgar com mais perícia a respeito de um determinado assunto (CHIAVENATTO, 1999)

## **3 METODOLOGIA**



Este trabalho foi realizado através de pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (2002). As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito.

Ainda de acordo com Gil (2002), “ As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então comparar o que tem de igual entre uma e outra variável”. Este trabalho caracteriza-se também como uma abordagem de pesquisa qualitativa.

### **3.1 Campo de pesquisa**

Para ANDRADE (2006), a pesquisa de campo tem como objetivo principal mensurar informações e conhecimentos relacionados a um determinado problema, tendo como objetivo encontrar uma resposta, ou hipótese que se queira comprovar, ou que se haja a descoberta de novos fenômenos relacionados com o problema identificado.

A empresa onde foram aplicados os questionários caracteriza-se por ser relacionada à área de telecomunicações e serviços. A empresa escolhida é a GVT Telecomunicações, sendo uma empresa de pequeno porte, que está em crescimento no estado de Pernambuco.

### **3.2 Sujeito da Pesquisa**

A unidade pesquisada é composta de 20 (vinte) empregados. Foram aplicados 02 (dois) questionários, sendo 01 (um) a 10 (dez) líderes e 01 (um) a 10 (dez) liderados. A aplicação dos questionários foi realizada em novembro de 2009. Inicialmente foi realizada uma reunião com o grupo pesquisado, visando esclarecer o motivo da pesquisa e eventuais dúvidas sobre o instrumento e a forma de respondê-lo. Após a reunião, os questionários foram entregues ao grupo. Para preservar a identidade dos pesquisados, foi disponibilizado um envelope, para que ao término do preenchimento, o respondente

colocasse seu questionário respondido. Todos os questionários foram respondidos, não ficando nenhuma pergunta sem resposta.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

A pesquisa bibliográfica foi baseada nas obras de Montana & Charnov, Chiavenatto, Robbins, Max Weber, Maximiano, Robbins, Minicucci, entre outros. São teóricos que descrevem sobre o aprendizado e desenvolvimento da liderança e suas habilidades.

A pesquisa descritiva realizada por meio de questionário, foi escolhida, por facilitar sua população estudada. Foram criados dois tipos de questionários, um direcionado aos gestores e outro para a equipe, é assim que está dividido o grupo pesquisado. Os “líderes” são chamados de gestores e a equipe de “liderados”, esta divisão busca facilitar o entendimento sobre as análises.

O questionário constitui-se de 10 questões objetivas, onde através foram analisadas as dificuldades dos gestores em liderar sua equipe e da equipe em ter o acesso ao líder.

### **3.4 Apresentação dos Dados**

Após o tratamento dos dados, passou-se à análise dos mesmos, buscando, no referencial teórico, embasamento necessários a sua interpretação. Para facilitar a compreensão os dados são apresentados através de tabelas e gráficos.

A seguir serão apresentados e analisados os dados, a fim de identificar a percepção sob um verdadeiro líder diante de sua equipe. Buscando assim colaborar para o aprimoramento e desenvolvimento das lideranças que atuam ou venham atuar junto à comunidade pesquisada.

## 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação às questões elaboradas para os questionários aplicados com os líderes e liderados da GVT Telecomunicações, obtivemos os seguintes resultados:

### LÍDERES

#### Dados demográficos:

Dos 10 líderes entrevistados, 03 tem idade entre 25 e 35 anos, 06 tem idade entre 36 a 45 anos e 01 tem idade acima de 47 anos; 02 são solteiros, 06 casados e 02 tem outro tipo de estado civil; 10 tem formação de graduação; 06 tem tempo na empresa de até 05 anos, 02 tem tempo na empresa de 06 a 10 anos e 02 acima de 11 anos de tempo na empresa; 07 são do sexo masculino e 03 do sexo feminino.

### LÍDERADOS

#### Dados demográficos:

Dos 10 liderados entrevistados, 05 tem idade entre 25 e 35 anos e 05 tem idade entre 36 a 45 anos; 03 são solteiros, 07 casados e 01 tem outro tipo de estado civil; 03 tem formação de 2º grau e 07 tem formação de graduação; 06 tem tempo na empresa de até 05 anos e 04 tem tempo na empresa de 06 a 10 anos; 06 são do sexo masculino e 04 do sexo feminino.

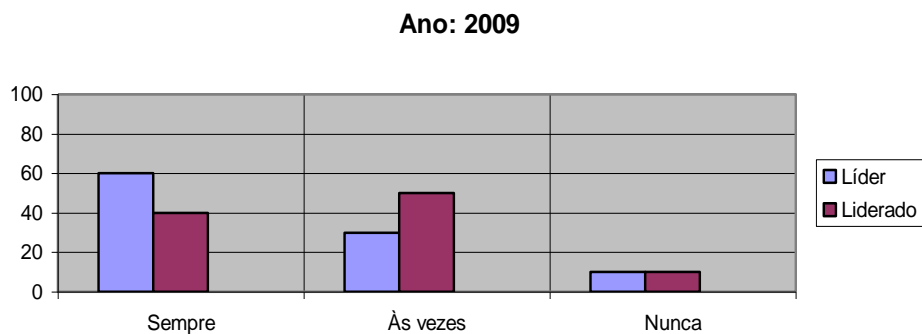
### Questão 01

Líder: Você como líder reconhece o valor e a dignidade das pessoas ?

Liderados: O seu líder reconhece o valor e a dignidade das pessoas ?

Como podemos observar no gráfico 01, como líder, 60% dos entrevistados responderam que sempre reconhecem o valor e a dignidade das pessoas, 30% às vezes reconhecem o valor e a dignidade das pessoas e apenas 10% nunca reconhecem o valor e a dignidade das pessoas. Já para os liderados entrevistados, 40% concordam que seu líder reconhece o valor e a dignidade das pessoas, 50% às vezes reconhecem o valor e a dignidade das pessoas e 10% responderam que nunca reconhece o valor e a dignidade das pessoas.

Gráfico 01



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	60,00	30,00	10,00
Liderado	40,00	50,00	10,00

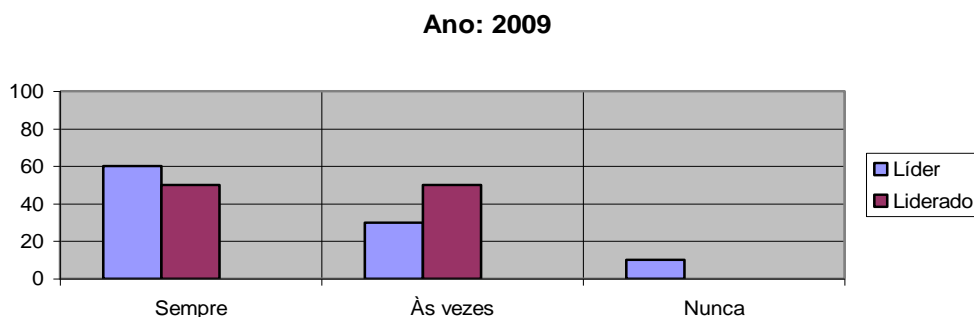
## Questão 02

Líder: Você como líder estimula as pessoas a trabalharem com motivação ?

Liderados: O seu líder estimula as pessoas a trabalharem com motivação ?

Como podemos observar no gráfico 02, como líder, 60% dos entrevistados sempre estimulam as pessoas a trabalharem com motivação, 30% às vezes estimula as pessoas a trabalharem com motivação e 10% nunca estimula as pessoas a trabalharem com motivação. Já para os liderados entrevistados, 50% concordam que sempre o seu líder estimula as pessoas a trabalharem com motivação, 50% responderam que às vezes o seu líder estimula as pessoas a trabalharem com motivação e 0% responderam que o seu líder nunca estimula as pessoas a trabalharem com motivação.

Gráfico 02



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	60,00	30,00	10,00
Liderado	50,00	50,00	0,00

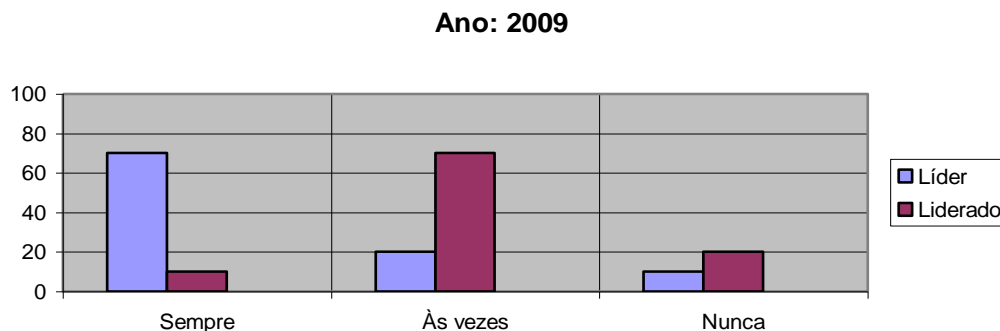
### Questão 03

Líder: Você como líder acompanha as atividades desenvolvidas ?

Liderados: O seu líder acompanha as atividades desenvolvidas ?

Como podemos observar no gráfico 03, como líder, 70% dos entrevistados acompanham sempre as atividades desenvolvidas, 20% às vezes acompanham as atividades desenvolvidas e 10% responderam que como líder nunca acompanham as atividades desenvolvidas. Já para os liderados entrevistados, 10% concordam que acompanham sempre as atividades desenvolvidas, 70% responderam que às vezes acompanham as atividades desenvolvidas e 20% responderam que nunca acompanham as atividades desenvolvidas.

Gráfico 03



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	70,00	20,00	10,00
Liderado	10,00	70,00	20,00

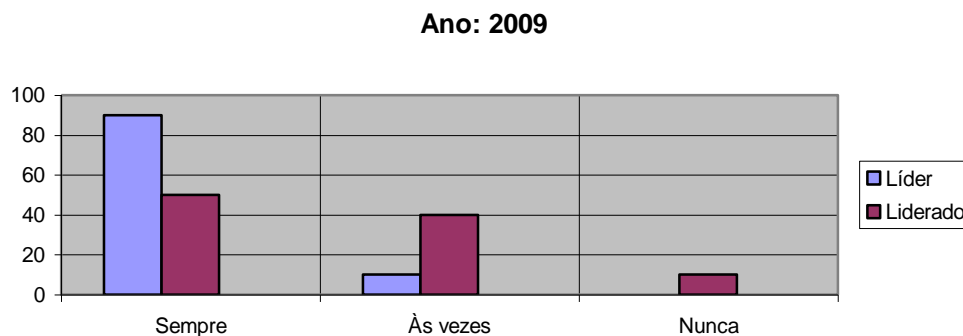
### Questão 04

Líder: Você como líder transmite de forma clara as tarefas a serem executadas ?

Liderados: O seu líder transmite de forma clara as tarefas a serem executadas ?

Como podemos observar no gráfico 04, como líder, 90% dos entrevistados sempre transmite de forma clara as tarefas a serem executadas, 10% às vezes transmite de forma clara as tarefas a serem executadas e 0% responderam que nunca transmite de forma clara as tarefas a serem executadas. Já para os liderados entrevistados, 50% concordam que transmite de forma clara as tarefas a serem executadas, 40% às vezes transmite de forma clara as tarefas a serem executadas e 10% responderam que nunca transmite de forma clara as tarefas a serem executadas.

Gráfico 04



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	90,00	10,00	0,00
Liderado	50,00	40,00	10,00

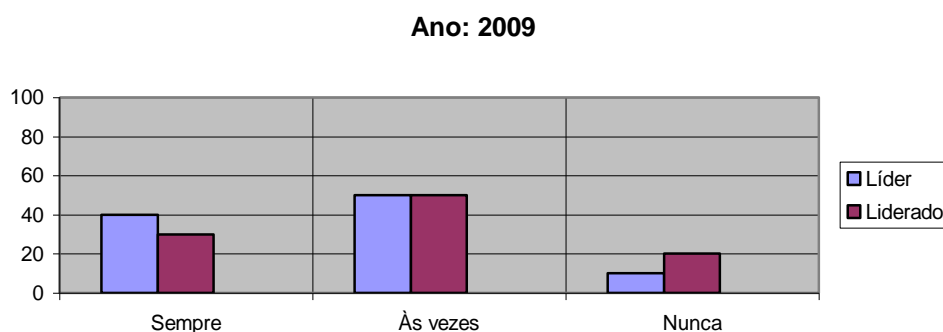
### Questão 05

Líder: Você como líder sabe ouvir seus liderados ?

Liderados: O seu líder sabe ouvir seus liderados ?

Como podemos observar no gráfico 05, como líder, 40% dos entrevistados sabem ouvir seus liderados, 50% responderam que às vezes sabem ouvir seus liderados e 10% nunca sabem ouvir seus liderados. Já para os liderados entrevistados, 30% concordam que o seu líder sempre sabem ouvir seus liderados, 50% responderam que o seu líder às vezes sabe ouvir seus liderados e 20% responderam que o seu líder nunca sabe ouvir seus liderados.

Gráfico 05



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	40,00	50,00	10,00
Liderado	30,00	50,00	20,00



## Questão 06

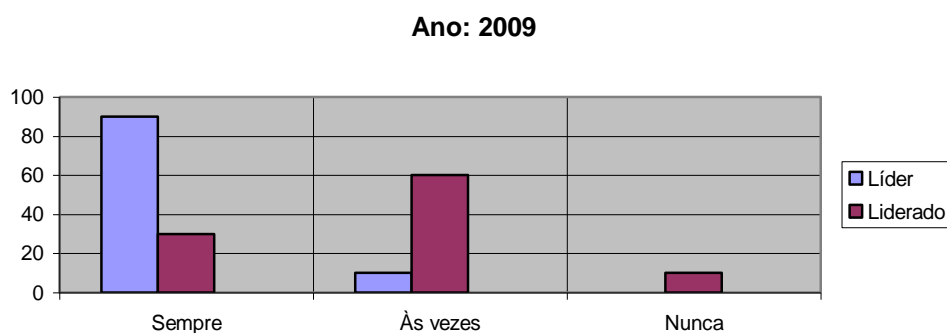
### Perguntas

Líder: Você como líder respeita as pessoas ?

Liderados: O seu líder respeita as pessoas ?

Como podemos observar no gráfico 06, como líder, 90% dos entrevistados responderam que sempre respeitam as pessoas, 10% às vezes respeitam as pessoas e 0% responderam que nunca respeitam as pessoas. Já para os liderados entrevistados, 30% responderam que o seu líder sempre respeita as pessoas, 60% às vezes o seu líder sempre respeita as pessoas e 10% responderam que nunca respeitam as pessoas.

Gráfico 06



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	90,00	10,00	0,00
Liderado	30,00	60,00	10,00

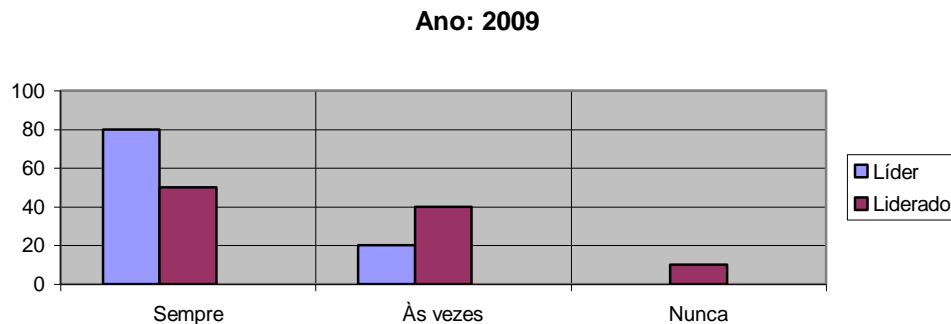
## Questão 07

Líder: Você como líder demonstra confiança aos seus liderados ?

Liderados: O seu líder demonstra confiança aos seus liderados ?

Como podemos observar no gráfico 07, como líder, 80% dos entrevistados sempre demonstram confiança aos seus liderados, 20% responderam que os líderes às vezes demonstram confiança aos seus liderados e 0% responderam que os líderes nunca demonstram confiança aos seus liderados. Já para os liderados entrevistados, 50% responderam que sempre demonstram confiança aos seus liderados, 40% responderam que às vezes demonstram confiança aos seus liderados e 10% responderam que nunca demonstram confiança aos seus liderados.

Gráfico 07



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	80,00	20,00	0,00
Liderado	50,00	40,00	10,00

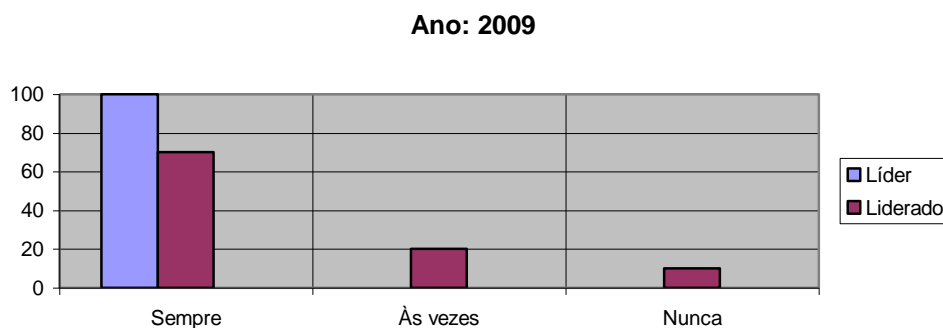
### Questão 08

Líder: Você como líder domina as atividades ?

Liderados: O seu líder domina as atividades ?

Como podemos observar no gráfico 08, como líder, 100% dos entrevistados responderam que sempre dominam as atividades, 0% às vezes que às vezes dominam as atividades e 0% responderam que nunca dominam as atividades. Já para os liderados entrevistados, 70% demonstram que sempre dominam as atividades, 20% responderam que às vezes dominam as atividades 10% responderam que nunca dominam as atividades.

Gráfico 08



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	100,00	0,00	0,00
Liderado	70,00	20,00	10,00

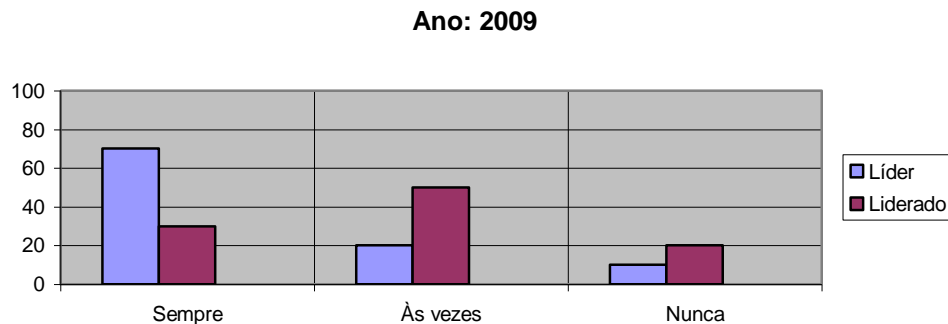
### Questão 09

Líder: Você como líder sabe quais as necessidades de seus liderados ?

Liderados: O seu líder sabe quais as necessidades de seus liderados ?

Como podemos observar no gráfico 09, como líder, 70% dos entrevistados responderam que sempre sabem quais as necessidades de seus liderados, 20% às vezes sabem quais as necessidades de seus liderados e 10% responderam que nunca sabem quais as necessidades de seus liderados. Já para os liderados entrevistados, 30% concordam que sempre o seu líder sabe quais as necessidades de seus liderados, 50% às vezes sabem quais as necessidades de seus liderados e 20% responderam que nunca sabem quais as necessidades de seus liderados.

Gráfico 09



Entrevistados	Sempre	Às vezes	Nunca
Líder	70,00	20,00	10,00
Liderado	30,00	50,00	20,00

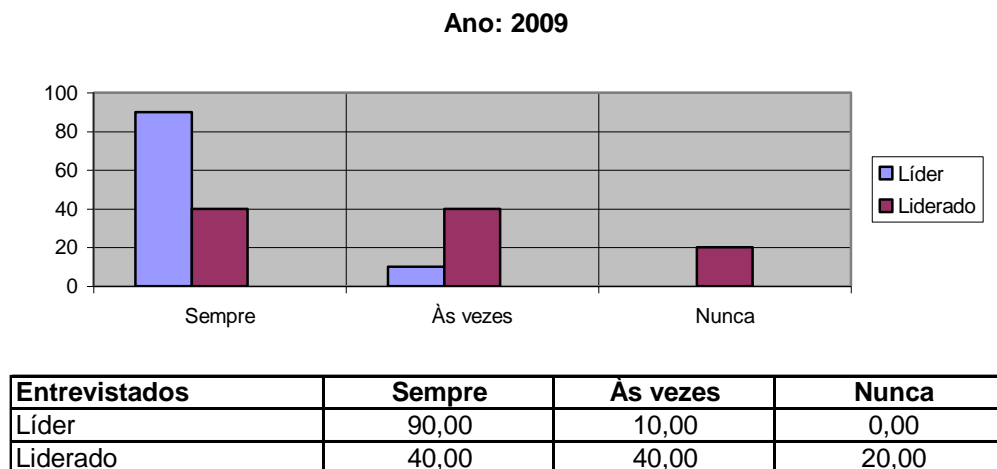
## Questão 10

Líder: Você como líder elogia a atividade quando bem elaborada ?

Liderados: O seu líder elogia a atividade quando bem elaborada ?

Como podemos observar no gráfico 10, como líder, 90% dos entrevistados elogiam a atividade quando bem elaborada, 10% às vezes elogiam a atividade quando bem elaborada e 0% nunca elogiam a atividade quando bem elaborada. Já para os liderados entrevistados, 40% elogiam a atividade quando bem elaborada, 40% às vezes elogiam a atividade quando bem elaborada e 20% concordam que nunca elogiam a atividade quando bem elaborada.

Gráfico 10



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos através dos questionários, percebemos a semelhança que existe entre as respostas dos líderes e liderados.

É fato que os laços atuais entre líderes e liderados necessitam ser modificados em razão do cenário evolutivo que a liderança alcançou.

Para ser um verdadeiro líder diante de sua equipe nas organizações atuais, faz-se necessário o cumprimento de suas expectativas, bem como um maior controle em momentos de tensão, o que se obtém conhecendo o perfil psicológico do líder e do liderado. Através desse controle é possível se criar conexões entre ambos, apesar de possíveis divergências.

De acordo com as características de liderança encontradas nessa pesquisa, tais como, transacional, transformacional, laissez-faire, servidora, situacional, entre outras, podemos destacar como referência aos questionários respondidos, a liderança Servidora, a qual caracteriza-se por exigir muita motivação, feedback e prática intensiva na vida cotidiana.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre. **Eu Líder** - construindo o sucesso corporativo. São Paulo: Qualitymark, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7 Ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo Ed. Campos, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC – Livros teóricos e científicos, 1990.

LEON.C. Meggeisson, DONALD, C. Masley, Paul, H. Pietri, jr. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4<sup>o</sup>ed. Habra, 1998.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças**. 17<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAX Weber, **Ensaio de Sociologia**. São Paulo ed. LTC, 1979.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração, Mudança e Perspectivas**, 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WAGNER III, J. A. HOLLENBECK, J.R **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006

HANASHIRO, Darcy Mitiko. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC,

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** 10 ed. São Paulo: Ed. Sextante, 2006.



## APÊNDICES

### ANEXO A

#### Modelo do Questionário aplicado aos Líderes

#### QUESTIONÁRIO - LÍDERES

Este questionário destina-se a um trabalho de pesquisa científica para a conclusão do Curso de Graduação em Administração Geral, da Faculdade Integrada de Pernambuco - FACIPE.

As perguntas elaboradas sobre o tema LIDERANÇA: UM LÍDER DIANTE DA EQUIPE, pretendem conhecer a percepção dos funcionários na organização GVT telecomunicação, acerca do tema abordado, portanto sua resposta será de extrema importância para o desenvolvimento dessa pesquisa, a qual contribuirá para a melhoria da percepção da liderança e, possivelmente, melhoria no ambiente organizacional.

DADOS DEMOGRÁFICOS	GRAUS				
	18 a 25	25 a 30	31 a 40	41 a 50	Acima de 51
1. Idade (anos)					
2. Estado civil	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	Outros
3. Grau de Escolaridade	1º grau	2º grau	Técnico	Superior	Pós-graduação
4. Tempo de empresa	Até 1 ano	2 a 4 anos	5 a 7 anos	7 a 9 anos	Acima de 9 anos
5. Sexo	Masculino	Feminino			
RESPONDA AS QUESTÕES EM RELAÇÃO AOS SEUS LIDERADOS					
	Frequente	Sempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
6. Demonstra habilidade para ouvir os liderados					
6. Ajuda os liderados a adquirir promoção					
7. Sugere estratégias específicas para os liderados atingirem seus objetivos de trabalho					
8. Designa tarefas que preparam os liderados para serem profissionais competentes					
9. Os liderados tem autonomia para elaborar e executar projetos					
10. Os liderados são punidos por eventuais erros cometidos no setor					
11. Os liderados são premiados quando atingem alguma meta					
12. Os liderados sentem confiança em segui-lo					
13. Recebeu algum tipo de treinamento para ser líder					

## ANEXO B

## Modelo do Questionário aplicado aos Liderados

## QUESTIONÁRIO - LIDERADOS

<p>Este questionário destina-se a um trabalho de pesquisa científica para a conclusão do Curso de Graduação em Administração Geral, da Faculdade Integrada de Pernambuco - FACIPE.</p>
<p>As perguntas elaboradas sobre o tema LIDERANÇA: UM LÍDER DIANTE DA EQUIPE, pretendem conhecer a percepção dos funcionários na organização GVT telecomunicação, acerca do tema abordado, portanto sua resposta será de extrema importância para o desenvolvimento dessa pesquisa, a qual contribuirá para a melhoria da percepção da liderança e, possivelmente, melhoria no ambiente organizacional.</p>

DADOS DEMOGRÁFICOS	GRAUS				
	18 a 25	25 a 30	31 a 40	41 a 50	Acima de 51
1. Idade (anos)					
2. Estado civil	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	Outros
3. Grau de Escolaridade	1º grau	2º grau	Técnico	Superior	Pós-graduação
4. Tempo de empresa	Até 1 ano	2 a 4 anos	5 a 7 anos	7 a 9 anos	Acima de 9 anos
5. Sexo	Masculino	Feminino			
RESPONDA AS QUESTÕES EM RELAÇÃO AO SEU LÍDER IMEDIATO					
	Frequente	Sempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
6. Designa tarefas que lhe prepara para ser um profissional competente					
7. Interage socialmente com o liderado fora do ambiente de trabalho					
8. Delega tarefas que aumentam seus contatos pessoais com os demais subordinados					
9. Auxilia na conclusão das tarefas e/ou nos cumprimento de prazos					
10. Concede autonomia para tomada de decisões em grupo ou individualmente					
11. Aplica algum tipo de punição quando algo sai errado					
12. Divulga as habilidades e capacidades dos subordinados - Ex: Escolha do funcionário do mês					
14. Mantém uma relação com o liderado de companheirismo, ajudando-o nas dificuldades					
15. Encoraja o liderado a melhoria de comportamento no trabalho					