

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS DOM PEDRITO**

DAVANA TEIXEIRA CORRÊA

**PERFIL DE LIDERANÇA PELA PERCEPÇÃO DO LÍDER E DE SEUS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
AGRONEGÓCIO DO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/RS**

**Dom Pedrito, RS
2014**

DAVANA TEIXEIRA CORRÊA

**PERFIL DE LIDERANÇA PELA PERCEPÇÃO DO LÍDER E DE SEUS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ASSESSORIA
AGROPECUÁRIA MARCON – DOM PEDRITO/RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção de Título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientador: Prof. Fábio Josende Paz

Dom Pedrito, RS

2014

DAVANA TEIXEIRA CORRÊA

**PERFIL DE LIDERANÇA PELA PERCEPÇÃO DO LÍDER E DE SEUS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ASSESSORIA
AGROPECUÁRIA MARCON – DOM PEDRITO/RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio
da Universidade Federal do Pampa, como
requisito para obtenção de Título de Tecnólogo
em Agronegócio.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 18 de agosto de
2014.

Banca Examinadora:

Prof. Fábio Josende Paz
Orientador
UNIPAMPA

Prof^ª. Ma. Janaína Janaína Wohlenberg
UNIPAMPA

Prof. Dr. Osmar Manoel Nunes
UNIPAMPA

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

C824p CORRÊA, DAVANA TEIXEIRA
PERFIL DE LIDERANÇA PELA PERCEPÇÃO DO LÍDER E DE SEUS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ASSESSORIA
AGROPECUÁRIA MARCON - DOM PEDRITO/RS. / DAVANA TEIXEIRA CORRÊA.
41 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO,
2014.

"Orientação: FÁBIO JOSENDE PAZ".

1. GESTÃO DE PESSOAS. 2. LÍDER. 3. LIDERANÇA. I. Título.

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos e trabalharam muito para que eu pudesse realizá-los, meus pais, César e Maria Aparecida, minha irmã e meu cunhado, Danuza e Érico pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Fábio Josende Paz pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento do trabalho.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

RESUMO

A liderança tem grande influência nas pessoas, ela é indispensável em todos os tipos de organização, seja nas empresas, seja dentro de cada um de seus setores. A liderança é de grande importância em todas as funções da administração, logo o administrador que conhece a natureza humana e conduz às pessoas, pratica a liderança, sendo assim, este trabalho teve como objetivo identificar qual o perfil de liderança o gestor se enquadra e, se os colaboradores, tem a mesma percepção sobre o estilo de liderar do mesmo. O método aplicado foi um estudo de caso. Essa pesquisa contribuiu para que líder e colaboradores entendam a importância da liderança para o andamento de uma empresa. Constatou-se que na empresa estudada a liderança predominante do gestor é a Democrática, o líder acarreta e norteia o grupo estimulando a participação das pessoas. Líder e colaboradores desenvolvem comunicações espontâneas, há uma grande coerência grupal dentro de um clima de satisfação. Este trabalho contribuiu para que o líder e colaboradores obtenham conhecimento sobre os estilos de liderança e da importância dela nas organizações.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Líder, Liderança.

ABSTRACT

Leadership has great influence on people, it is essential in all types of organization, whether in business or in each of its sectors. Leadership is very important in all functions of management, so the administrator knows human nature and leads to people, practicing leadership, therefore, this study aimed to identify the leadership profile manager falls and employees have the same perception about the leadership style of it. The method was applied to a case study. This research contributed to leadership and employees understand the importance of leadership for the progress of a company. It was found that the company studied the predominant leadership of the manager is Democratic, the profile of who delegates appropriately, the leader leads and guides the group encouraging people to participate. Leadership and employees develop spontaneous reports, there is a large group cohesion in a climate of satisfaction. This work contributed to the leadership and employees to gain knowledge about the styles of leadership and its importance in organizations.

Keywords: People management; leader; Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos do sistema Agronegócio	17
Figura 2: Tipo de atividades o líder repassa à equipe	28
Figura 3: Para quem costuma repassar as atividades.....	28
Figura 4: Como o líder repassa as atividades.....	29
Figura 5: Como o líder participa das atividades	29
Figura 6: Comportamento do gestor durante o projeto	30
Figura 7: O que faz o gestor quando o projeto acaba.....	30
Figura 8: Em caso de falhas, qual a atitude tomada pelo gestor.	31
Figura 9: Em caso de sucesso, qual o posicionamento do gestor.	32
Figura 10: Total respondido pelo gestor para cada resposta.....	32
Figura 11: Total marcado pelos colaboradores.....	33

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Tipos de Liderança.....	22
Quadro 2: Diferença entre lideranças	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL:	13
1.2.1 Objetivos Específicos:	13
1.3 JUSTIFICATIVA:	13
1.4 MÉTODOS.....	14
1.4.1 Coleta De Dados	14
1.4.2 AMBIENTE DE ESTUDO	15
1.5 ESTRUTURAS DO TRABALHO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:	17
2.1 CONCEITO DE AGRONEGÓCIO:	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2.1 A Importância do Gestor em Capacitar seus Colaboradores:	18
2.3. LIDERANÇA:	19
2.4 LIDERANÇA FRENTE AO PGQP (PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE) E AO FNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE)	21
2.4.2. Administradores X Líderes	24
2.4.3. O novo papel do líder nas organizações	24
2.4.4. Líder Renovador	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE A.....	38
APÊNDICE B.....	40

INTRODUÇÃO

Este estudo refere-se sobre o perfil de liderança de um proprietário de uma empresa do agronegócio, que visa investigar com fatos e dados, qual o perfil deste profissional. Atualmente o agronegócio é uma das principais competências nacionais, pois tem grande importância para a economia do País, medida sob diversos aspectos, sendo que uma delas é o destaque na participação no PIB e participação dos produtos agrícolas no mercado mundial (BANCO DO BRASIL, 2004). O Brasil encontra – se como um dos principais líderes na exportação e produção de diversos produtos agropecuários. (FILHO; OLIVEIRA; FERREIRA, 2007).

Pode-se afirmar que todas as grandes empresas que atuam com agronegócio no mundo estão presentes no Brasil. Além de capital, são trazidas tecnologias modernas que beneficiam ainda mais o desenvolvimento do setor. Moderno, eficiente e competitivo, o agronegócio brasileiro é uma atividade bem-sucedida, segura e lucrativa (BANCO DO BRASIL, 2004).

Por motivos como tecnologia, competitividade, qualidade que as empresas estão procurando cada vez mais formar líderes, pois o líder é o espelho da empresa, ele precisa ter uma visão ampla sobre a empresa, mercado, metas, entre outras.

Robbins (2002, p. 304), *apud* Santos e Assunção (2010) determina liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. O conceito reflete que o alcance dos objetivos está direcionado à maneira com que o grupo é estimado por aqueles que o conduzem. E compreender os estilos de liderança nos grupos diretivos torna-se fator motivador de melhorias e resultados ou, até mesmo, de revisão do projeto dos treinamentos dos gestores.

Chiavenato (2002) refere-se à liderança como sendo necessária em todos os tipos de organização, obter resultado desejado pela empresa é necessário compreender a natureza humana e saber direcionar as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização, para que os objetivos almejados sejam alcançados. Liderar é um processo de conduzir, administrar e influenciar uma equipe para uma mesma finalidade. O líder tem o

papel de desenvolver esta habilidade, para que de forma ética e animada o grupo se motive a trabalhar pelo bem comum da equipe. Porém, muitas vezes o gestor considera-se realmente um líder, pelo simples fato de estar à frente de tudo e ser superior aos outros, quando frequentemente estão sendo apenas chefes, havendo uma grande diferença entre líder e chefe.

O chefe tende em comandar as pessoas, ser autoritário, impor ordens, e também centralizar tudo que acontece dentro da empresa, diferentemente do líder que procura sempre motivar seus colaboradores, busca a melhor forma de fazer as coisas, tanto para ele quanto para os funcionários, costuma dizer que tem uma equipe e não subordinados, e são muito respeitados por os que o rodeiam. Qual o perfil de liderança desse empresário do agronegócio?

1.2 Objetivo Geral:

Identificar o perfil de liderança pela percepção do líder e de seus colaboradores: Um estudo de caso em uma empresa do agronegócio em Dom Pedrito/RS

1.2.1 Objetivos Específicos:

- Analisar a percepção do gestor sobre a liderança.
- Investigar a percepção dos colaboradores em relação ao perfil de liderança do líder da organização.
- Conhecer o tipo de liderança usado pelo gestor.

1.3 Justificativa:

A economia do município é dependente do agronegócio, devido ao fato de possuir grande produção em diversos setores, entre as mais fortes a produção de arroz, soja e bovinocultura. Sabe-se que o ser humano é determinante para que uma organização obtenha sucesso. Justifica-se o trabalho pelas seguintes observações, que na maioria das vezes os profissionais procuram avanços na parte de gestão, para obtenção de resultados, e esquece-

se de aprimorar-se nas questões de relações humanas. Com isso, muitas empresas ainda possuem um tipo de liderança muito conservadora, com dificuldades de acreditar em novas ideias e delegar funções.

Tendo em vista os conceitos acima, entende-se que, a realização da monografia tem sua justificativa baseada na necessidade de conhecer e analisar o papel dos líderes e suas influências nos processos de trabalho a partir da visão do próprio líder e de seus colaboradores.

1.4 Métodos

O trabalho se caracteriza por uma pesquisa bibliográfica, para a definição do referencial teórico, conforme nos diz Santos (2000), tudo que já se tornou público pode ser utilizado como material, através de livros, revistas, publicações em jornais, monografias, teses. Também é uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo apresentar as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiencial. O mesmo autor define que pesquisas como essas estabelecem a relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis direcionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se modificar durante o processo realizado. Classifica-se também como um estudo de caso, segundo Hartley (1994), o estudo de caso incide em uma verificação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a fornecer uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Quanto ao método de abordagem o estudo se classifica como quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários). (BARROS, 2000)

1.4.1 Coleta De Dados

Em termos práticos, definiu-se como a população ou universo deste estudo o gestor e colaboradores de uma empresa do agronegócio do município de Dom Pedrito/RS. A análise foi feita através de um questionário composto por

perguntas abertas e fechadas direcionadas ao líder, e um questionário apenas com perguntas fechadas, modificado através do questionário realizado por Felício (2011), direcionando aos colaboradores da empresa, que hoje conta com 25 colaboradores.

O questionário fechado foi realizado por Felício (2011), com a finalidade de proporcionar as pessoas um teste para descobrir se possui ou não um perfil de liderança. O perfil da empresa foi analisado através das perguntas abertas. O questionário aplicado aos colaboradores foi o mesmo usado para o líder, porém, transformados em perguntas que pudessem ser respondidas pelos colaboradores, que não perdessem o foco.

Para a sistematização dos resultados foi utilizado um software denominado Microsoft Office Excel (excel), que é um programa que permite a criação de tabelas, fazer cálculos e analisar dados.

1.4.2 Ambiente de estudo

A empresa onde foi realizado o trabalho, se deu início no ano de 1990 na cidade de Dom Pedrito/RS, empresa essa muito bem conceituada no ramo de assessoria rural no RS e parte do Uruguai.

Tem como seus principais serviços:

- Administração de propriedades;
- Assessoria em gestão e técnica;
- Assistência Técnica;
- Contabilidade Rural;
- Cursos e treinamentos;
- Sucessão Familiar;
- Projetos de financiamentos e custeio;
- Recrutamento e seleção de RH;
- Topografia e georreferenciamento;

Hoje conta com 25 colaboradores e orgulha-se por ter uma equipe qualificada e atualizada para atuar junto aos seus clientes, seu gestor tem formação acadêmica de Engenheiro Agrônomo, está na atividade do agronegócio a vinte e nove anos.

1.5 Estruturas do Trabalho

Apresenta-se a estrutura do estudo que segue com a fundamentação teórica que é composta por Conceito de Agronegócio, Gestão de Pessoas, A importância do gestor em capacitar seus colaboradores, Liderança, Liderança frente ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e ao FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), Tipos de Lideranças, Administradores x Líderes, O novo papel do líder nas organizações, Líder Renovador. Logo após temos os dados da empresa, Apresentação e Interpretação dos dados, Considerações Finais, Referências bibliográficas e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

2.1 Conceito de Agronegócio:

A agricultura deixou de ser tradicional e passou a ser vista como um vasto e complexo sistema, que não inclui apenas as atividades dentro de uma propriedade rural (dentro da porteira), mas também as atividades de distribuição de suprimentos agrícolas (insumos), de armazenamento, de processamento e distribuição dos produtos agrícolas. A partir daí adotou-se o termo agronegócio, mostrando que o agronegócio ultrapassa as fronteiras das propriedades rurais (GESTÃO NO CAMPO, 2014).

A figura número 01 indica os elementos do Sistema Agronegócio:

Figura 1: Elementos do sistema Agronegócio

**PRODUTOS DE INSUMOS / FORNECEDOR DE INSUMOS
/ AGRICULTOR / PROCESSADOR.**



INDUSTRIAL / VAREJISTA / INSTITUCIONAL



CONSUMIDOR

Fonte: Gestão no campo (2014)

Segundo Batalha (2001), agronegócio é o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico. Normalmente dividi-se o estudo do agronegócio em três etapas. A primeira parte trata dos negócios agropecuários propriamente ditos (dentro da porteira) que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores,

compostos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas).

Entende-se por agronegócio, o total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição. Também devemos acrescentar a este conjunto, a parte financeira, de transporte, marketing, seguros, bolsas de mercadorias. (GESTÃO NO CAMPO, 2014).

2.2 Gestão de Pessoas

Segundo Lacombe (2004) entende-se como Gestão de Pessoas um conjunto de empenhos que tem a finalidade de planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de colaboradores que se integram para alcançar um resultado comum, mas considerando as variáveis empresarial, ambiental e interativa.

A organização faz parte de um enorme ambiente onde não é controlável por nós, ou seja, depende muito do que acontece fora do ambiente de trabalho. Age-se internamente conforme as incertezas, desordens, seja a organização uma corporação ou organização típica como normalmente são. (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Segundo Almeida (2012) cada vez mais as empresas estão necessitando de líderes para a condução de uma equipe, seja ela pequena ou não, dando a eles motivação, desenvolvendo suas habilidades.

Para Mussak (2010) liderança deve fundamentar-se na confiança: o líder precisa confiar e arriscar no talento de seus colaboradores e, em compensação, os liderados devem ter total persuasão da fidelidade das palavras de seu líder. O autor ainda assegura que bons líderes devem saber motivar os outros com o poder e o estímulo de sua visão, dando a eles a sensação de propósito e orgulho no trabalho.

2.2.1 A Importância do Gestor em Capacitar seus Colaboradores:

Segundo Maximiano (2007), antes, a administração preocupava-se apenas com os processos. O ser humano era visto como uma complementação

da máquina e o seu tratamento eram visto de forma impessoal. Com o passar dos anos, a administração foi evoluindo e deu origem a abordagem contemporânea onde o panorama é dinâmico, a concorrência é acirrada e a empresa é vista como um todo, ou seja, seus setores são interligados. Com isso, as empresas estão dando ênfase aos seus recursos humanos, pois são eles que levam a organização a alcançar seus objetivos, tornando a mesma mais competitiva no mercado e proativa no desenvolvimento dos processos internos e externos, a fim de atender as expectativas dos seus clientes.

Braga (1987, P. 36) diz que “muitos aspectos da atividade humana, como trabalho, educação recreação e lazer, são largamente influenciados pelas organizações modernas.” as empresas tendem a encontrar novas expectativas de evolução para adaptar-se a nova era industrial.

Segundo Gil (2001) a capacitação é notada pelas organizações como um método contínuo de autoavaliação dos recursos humanos disponíveis existentes, ou seja, investir no desenvolvimento do ser humano, situando uma rede de aprendizagem autossustentável, é a visão multifuncional e associada das atuais corporações. O bom relacionamento interpessoal é um dos fatores que influenciam na satisfatória atuação das produções cotidianas de um grupo. Um grupo que trabalha unido em prol do mesmo objetivo alcança com qualidade e eficiência o que é recomendado pelo seu líder.

Chiavenato (2001, p. 529), identifica capacitação com o seu desenvolvimento profissional próprio, pois tende ampliar, desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para o seu crescimento pessoal e profissional.

O mesmo diz que as modificações estão acontecendo rapidamente e as informações são constantemente modernizadas, em um mercado cada vez mais concorrente a diferença para garantir um lugar de evidência está nas pessoas que compõe a organização. Um projeto de capacitação visa aprimorar e inovar, o treinamento é um instrumento efetivo e eficaz que ampara significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados.

2.3. Liderança:

De acordo com Sant'Anna (2008), liderar é uma tarefa árdua, exigindo paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, repleto de colaboradores dos mais diferentes tipos. Assim, define-se liderança como o processo de conduzir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos colaboradores de um grupo estabelece três sugestões importantes nesta definição:

- a) A liderança envolve outras pessoas;
- b) A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo;
- c) A liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos seus seguidores.

Para sucesso é necessário analisar a diferença entre poder e liderança. Líder não é quem se posiciona com poder, mas quem usa o poder da liderança.

Bergamini (1997, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um Grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1997).

Maximiano determina liderança como:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2011, p. 277).

Para Kuczarski e Kuczarski (1999), liderança é o resultado de fazer

com que as pessoas operem por meio de um grupo, solicitando que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja adotado por seus próprios membros; ou seja, liderança é a responsabilidade por um grupo. Entretanto, se não houver grupo, não há necessidade de líder; mas como todos trabalham em grupos, todos precisam de habilidades de liderança: “*A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem para de aprender as habilidades de liderança*” (KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999, p. 181).

Segundo Bergamini (1994), a liderança organizacional é decifrada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, encontrando-se no líder a base desta influência, no seu relacionamento com os colaboradores ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança.

2.4 Liderança Frente ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e ao FNQ (Fundação Nacional da Qualidade)

A FNQ é baseada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), um método de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em 13 Fundamentos e 8 Critérios, o modelo determina uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado (FNQ, 2014). O PGQP criado em 1992, veio com o encargo de originar a competitividade do Rio Grande do Sul para avanço da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. É considerado um dos maiores patrimônios gaúchos na disseminação da Qualidade e melhoria da gestão das organizações. Um dos critérios para obter a excelência dentro do FNQ e PGQP é a liderança que diz que deve ser entendida como um conjunto de métodos e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de uma única pessoa. Este princípio, a cultura da excelência e a análise do desempenho da organização definirão a identificação e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico.

Os principais focos considerados no critério estão direcionados ao modo

como a liderança é desempenhada e interage com as suas diferentes partes interessadas, como define valores e princípios (distribuindo para todos os níveis) e como avalia o desempenho da organização de forma a praticar ações que levarão à melhoria e ao aprendizado organizacional.

O Sistema de liderança abrange a maneira como a Direção gerencia a organização e interage com suas partes interessadas, como as decisões são tomadas e comunicadas e como as ações originadas por estas são praticadas. Da mesma forma, o sistema de liderança compreende ainda, como o ser humano com potencialidade de liderança são identificadas e preparadas para sua função e como os líderes são avaliados e desenvolvidos.

2.4.1. Tipos de Liderança

A finalidade de estudar as teorias relaciona-se com a maneira que o líder conduz seus subordinados, a maneira dessa liderança, expondo as propriedades e personalidades dos estilos de liderança.

O quadro número 01 indica os tipos de liderança mais explorados pelas mais diversas correntes teóricas.

Quadro 1: Tipos de Liderança

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	O líder concentra as decisões e atribui suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
LIDERANÇA LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)	O gestor incumbe totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem domínio, apesar da amplitude de suas funções a produção tornava-se insignificante. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	O líder acarreta e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e colaboradores desenvolvem comunicações espontâneas. Há uma grande coerência grupal dentro de um clima de satisfação.

Fonte: Santos e Assunção (2010)

Segundo Chiavenato (2002), O líder autocrático é mais conhecido como “chefe”, ou seja, aquela pessoa que determina o que e como as coisas devem ser feitas. Ele acredita que sua opinião é sempre mais correta que as dos outros. Normalmente, este tipo de líder direciona-se mais para as tarefas e não para as relações humanas. Logo o líder democrático busca partilhar suas decisões e atividades com os outros colaboradores. Acredita que ele não é o dono da verdade e que todos possuem capacidade de contribuir. Sua aplicação está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê sua posse baseada na confiabilidade que o grupo lhe confere.

2.4.2. Administradores X Líderes

Por mais que muitos ainda pensem que administrar significa o mesmo que liderar, é importante ressaltar que muitos autores já sacramentam o fato de serem muito diferentes. Características extintas são citadas por alguns autores:

Lapierre (1997) *apud*, BERGAMINI argumenta que em certo limite, o administrador é visto como uma pessoa que reage, acima de tudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma composição interna ordenada, regulamentada e obedecendo a uma hierarquia.

O gestor levará em conta, especialmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Do outro lado, o líder se apresenta como uma pessoa que dirige e começa a empresa, situada antes de tudo em sua visão pessoal. Esta pessoa reagirá de acordo com a sua realidade interior, atuando em seguida em um ambiente ou em determinado mercado. Isto pode impedir que o líder acabe não levando muito em conta os recursos disponíveis, ou então, que comece ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. A maneira de estruturação é repetidamente mais orgânico e situado na pessoa do líder, menos regulamentado e hierarquizado.

Bennis (1989) relata que:

- o gerente administra; o líder inova;
- o gerente é uma cópia; o líder é original;
- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas.

2.4.3. O novo papel do líder nas organizações

Conforme (ISQUIERDO; KUPLICH, 2011), o papel do novo líder neste

milênio é mais de um instrutor, e orientador do que de um chefe. Podem-se citar algumas diferenças. São elas:

- O chefe administra, o líder aconselha;
- O chefe impõe medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe presta atenção com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe os louros colhe, o líder os distribuir;
- O chefe avista o hoje, o líder mira o amanhã.

Segundo Chiavenato (2002), um líder deve ter algumas características e atitudes, como:

- Escolher a sua própria equipe para que haja eficiência;
- Treinar seus colaboradores, para melhor capacitação do pessoal, mudanças de atitudes, para que com isso conseguir montar uma equipe preparada;
- Analisar e planejar o trabalho, para identificar a capacidade individual de cada um, distribuindo de forma correta as tarefas, para um melhor desempenho de seus colaboradores;
- Traçar e rever os objetivos a serem alcançados e conduzir os esforços para obter ações eficientes.
- Motivar a sua equipe de trabalho, proporcionando ótimas condições para o alcance de seus objetivos e elevando sua autoestima.
- Monitorar e avaliar o desempenho de cada um, recompensando para assegurar o reforço positivo e eficiente.

O quadro número 2 indica a diferença entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas.

Quadro 2: Diferença entre lideranças

COMO SE COMPORTA UM LÍDER ORIENTADO PARA AS TAREFAS:	COMO SE COMPORTA UM LÍDER ORIENTADO PARA AS PESSOAS:
<p>O trabalho será feito através de uma definição e planejamento.</p> <p>Impõe responsabilidades pelas tarefas.</p> <p>Determina visivelmente os padrões de trabalho.</p> <p>Procura completar as tarefas.</p> <p>Monitora os resultados do desempenho.</p>	<p>Age como apoio e retaguarda para os seguidores.</p> <p>Desenvolve ações sociais com os colaboradores.</p> <p>Respeita os sentimentos das pessoas.</p> <p>É relevante quanto às necessidades das pessoas.</p> <p>Mostra confiança nos colaboradores.</p>

Fonte: Chiavenato (2002)

2.4.4. Líder Renovador

Dentro deste contexto, diferencia-se líder relacionador e líder renovador, onde o relacionador preocupa-se em melhorar o relacionamento com e entre os membros da equipe, sendo que o renovador direciona-se para a mudança e renovação nas organizações e das pessoas.

O líder renovador baseia-se em três aspectos organizacionais conforme Chiavenato (2002).

- 1) Missão organizacional: ele precisa identificar qual a razão de ser de sua organização, qual o seu negócio e para que ele serve, qual sua relação com a sociedade, deve identificar a missão do seu negócio, tudo isso para obter o sucesso do seu empreendimento.
- 2) Visão organizacional: Deve conhecer a visão futura de sua organização, a médio e longo prazo. A visão almeja a definição de seus objetivos.
- 3) Valores organizacionais: Precisa identificar os valores da sua organização, o que é importante e quais atitudes ela requer das pessoas que fazem parte dela.

O mesmo autor diz que o papel do líder renovador é:

- Fazê-los abraçar a mudanças;

- Aprender a habituar-se à incerteza;
- Aprender a expandir sua rede de relacionamento;
- Prevaler-se das ocasiões de aprendizado;
- Desenvolver uma expectativa desigual de encarecimento;
- Adicionar valor;
- Estar prevenido para a tecnologia;
- Modificar perspectivas sobre o emprego;
- Seguir novas afinidades de trabalho que trocaram a supervisão habitual;

3 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

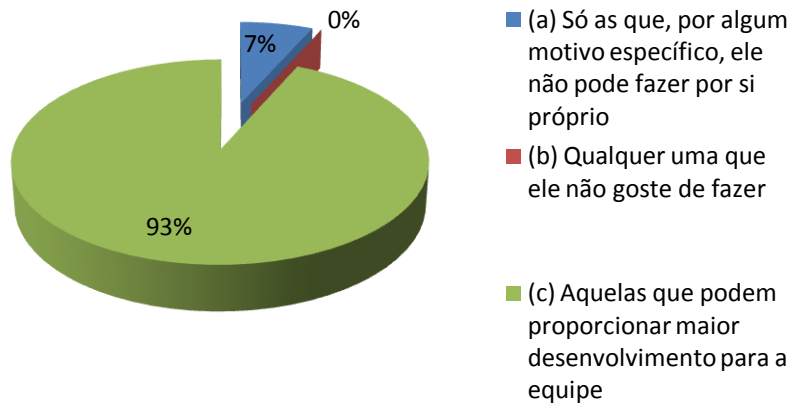
Os dados foram tabulados e analisados através de perguntas abertas e fechadas, para identificar qual o estilo de liderança o gestor de identifica e se os colaboradores da empresa concordam com suas respostas.

De acordo com a pesquisa, foi constatada a percepção do gestor sobre a liderança, onde ele diz que líder é o responsável em conduzir a organização ou empresa, buscando oportunidades de crescimento no mercado onde atua, se envolvendo e envolvendo todos os colaboradores para atingir as metas, analisa criticamente o desempenho, sendo facilitador para a execução das tarefas, deve ser o grande motivador para o crescimento de todos e da empresa, corroborando com a FNQ (Fundação Nacional de Qualidade, 2008) que diz que a liderança é a forma como os líderes se proferem para a tomada de decisão e movimentam a força de trabalho para que consiga atingir as metas da empresa. Deste modo, todas as pessoas responsáveis pela condução dessa força de trabalho aos objetivos organizacionais fazem parte do Sistema de liderança e são chamados líderes.

Abaixo segue os gráficos com os comentários dos colaboradores sobre os resultados obtidos na pesquisa e as respostas dadas pelo líder. Os participantes da pesquisa foram os colaboradores e o gestor da empresa.

Na figura 02 – foi perguntado aos colaboradores sobre qual o tipo de atividades o líder repassa à equipe.

Figura 2: Tipo de atividades o líder repassa à equipe



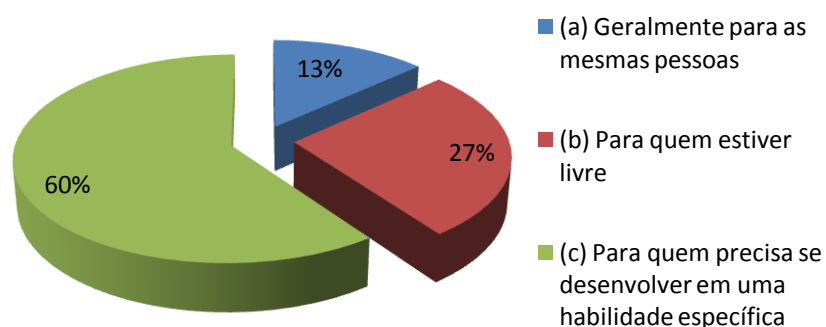
Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

O gestor entrevistado diz que as melhores atividades são aquelas que podem proporcionar maior desenvolvimento para a equipe, havendo concordância com a grande maioria de seus colaboradores.

Segundo Da Silva (2012), na administração um líder deve saber delegar, se escolhidas às pessoas certas para desenvolver as tarefas transmitidas, orientamos, providenciamos as condições necessárias e acompanhamos a execução as chances de sucesso são maiores.

Na figura 03, foi questionado referente a quem o líder costuma repassar as atividades.

Figura 3: Para quem costuma repassar as atividades.



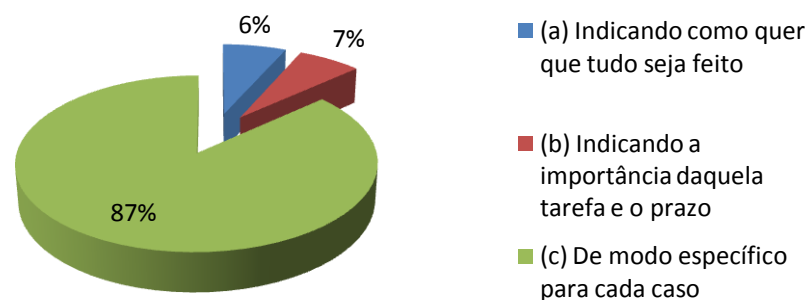
Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

O líder menciona que normalmente repassa para quem precisa se desenvolver em uma habilidade específica, coincidindo com o que a maioria dos

colaboradores pensam, mas não podemos deixar de observar que 27% dos colaboradores acreditam que ele passa para quem estiver livre, que somando com os outros 13% que acham que ele geralmente passa para as mesmas pessoas, formam uma quantidade significativa que discordam do gestor.

A figura 04, nos mostra como o líder repassa as atividades.

Figura 4: Como o líder repassa as atividades



Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

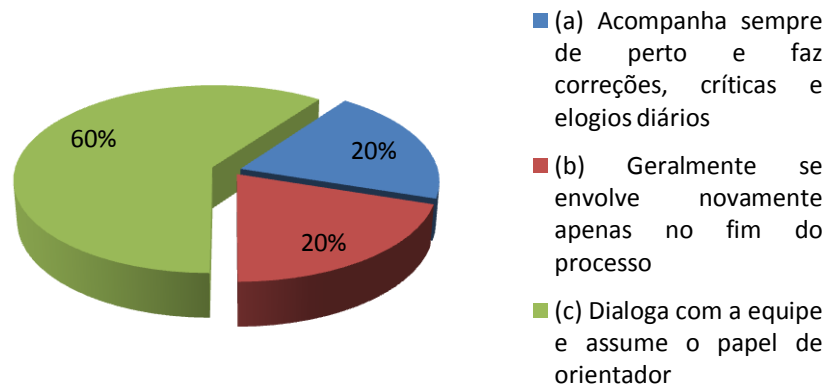
Nesse quesito o líder cita os três tipos de respostas, onde cada caso é diferente, como:

- a) Indicando como quer que tudo seja feito;
- b) Indicando a importância daquela tarefa e prazo;
- c) De modo específico para cada caso;

Mas os colaboradores em sua maior parte indicam que o gestor repassa de modo específico para cada caso.

Na figura 5, vem a questão de como o líder participa das atividades.

Figura 5: Como o líder participa das atividades

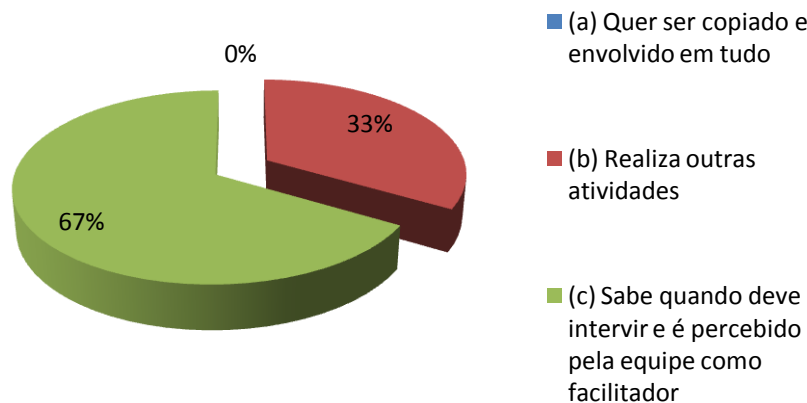


Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

Nesse caso o gestor acredita que duas das três opções se encaixam no seu perfil, a primeira é que se deve acompanhar sempre de perto e fazer correções, críticas e elogios diários e a segunda é que o diálogo com a equipe e assumir o papel de orientador são de grande importância.

A questão 5, pergunta como o gestor se comporta durante o projeto.

Figura 6: Comportamento do gestor durante o projeto

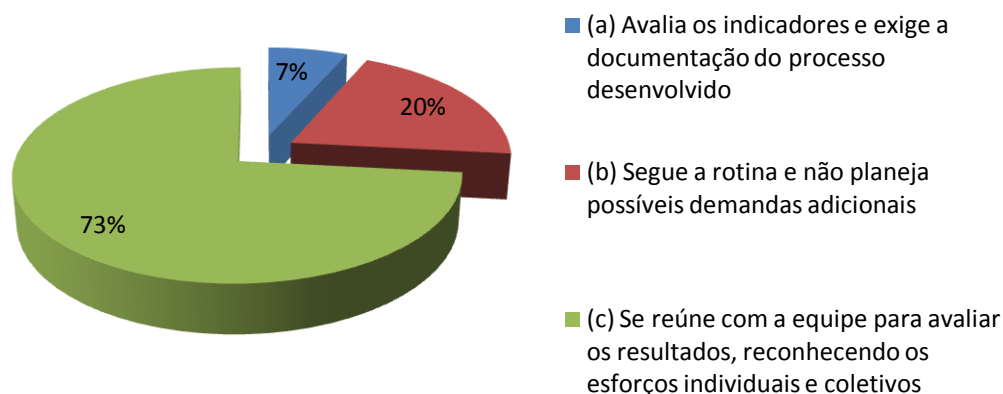


Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

A resposta dada pelo líder é que sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador, mas 33% dos colaboradores dizem que não, que ele realiza outras atividades enquanto os projetos estão sendo executados.

A figura 7, refere-se a que o gestor faz quando o projeto acaba.

Figura 7: O que faz o gestor quando o projeto acaba.



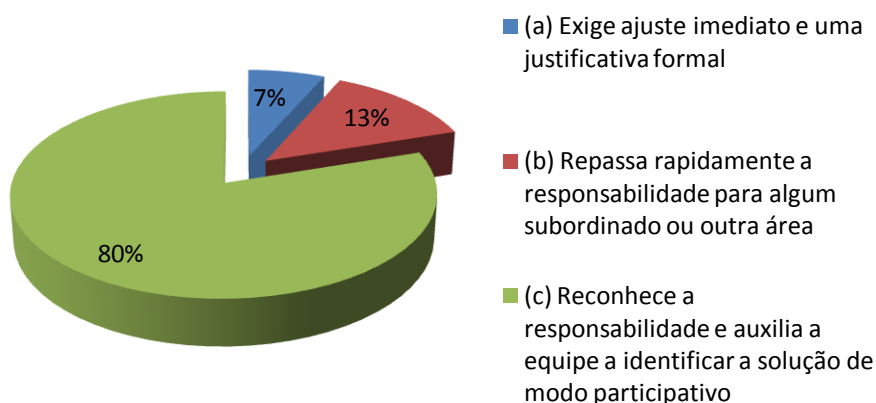
Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

A percepção do gestor sobre esse assunto é que ele se reúne com a equipe para avaliar os resultados, reconhecendo os esforços individuais e coletivos.

A motivação tem um imenso impacto na liderança, sendo um dos, ou até o principal fator que incentiva a equipe na realização de metas e objetivos. Contudo cada indivíduo se sente motivado de uma forma diferente, não sendo somente entendida como motivação financeira, mas estando muito ligados também a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizado e promoção e principalmente reconhecimento profissional (SILVA,2006).

Na figura 08, em caso de falhas, que atitude o gestor toma?

Figura 8: Em caso de falhas, qual a atitude tomada pelo gestor.



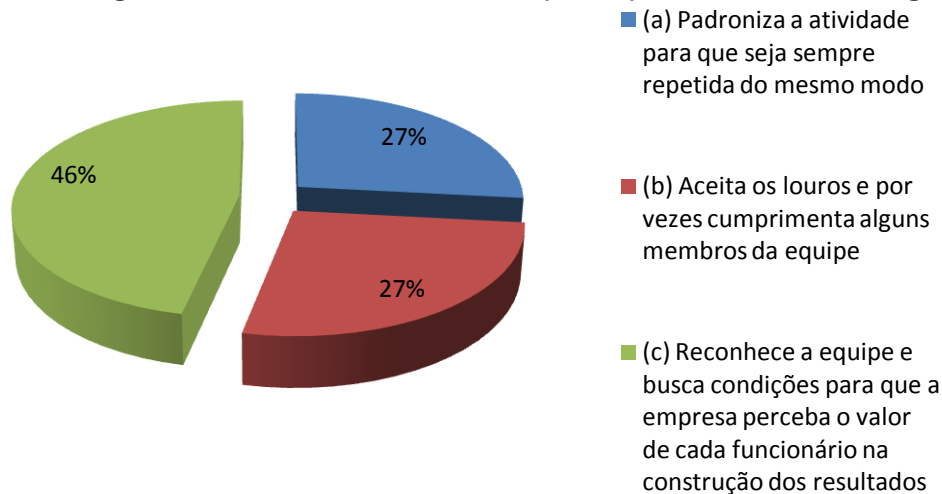
Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

Segundo o líder entrevistado, ele reconhece a responsabilidade e auxilia

a equipe a identificar a solução de modo participativo, a maioria dos colaboradores concordam com a resposta e apenas 20% se dividem entre as outras questões.

A figura 9 questiona em caso de sucesso, como o gestor se posiciona.

Figura 9: Em caso de sucesso, qual o posicionamento do gestor.

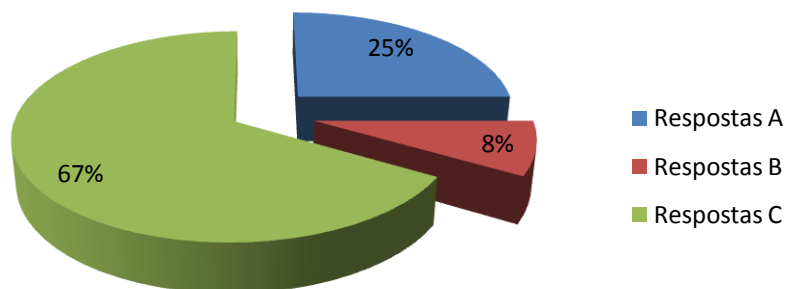


Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

Nessa pergunta o líder acredita que duas das três respostas estão de acordo com seu perfil, a primeira é que padroniza a atividade para que seja sempre repetida do mesmo modo e a segunda é que reconhece a equipe e busca condições para que a empresa perceba o valor de cada funcionário na construção dos resultados, podemos observar que 46% mencionam a resposta “a” e 27% citaram a resposta “c”, mas que ainda outros 27% acham que não é nenhuma das duas e sim que o gestor aceita os louros e por vezes cumprimenta alguns membros da equipe.

A figura 10, nos mostra o total respondido pelo gestor para cada resposta.

Figura 10: Total respondido pelo gestor para cada resposta

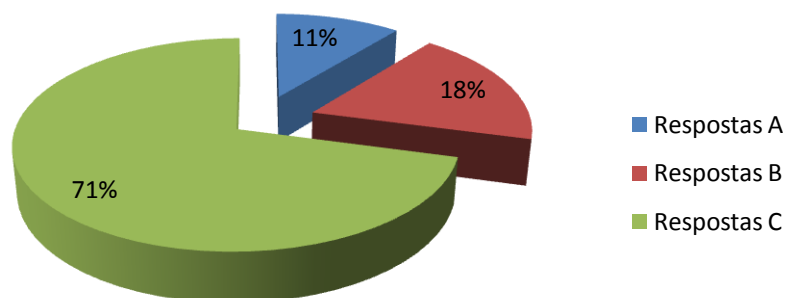


Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

Através do gráfico 9 observou-se que o gestor se enquadra no tipo de liderança Democrático, com 67% das respostas, 25% dizem que ele tem um pouco de autocracia e apenas 8% como liberal.

Na figura 11, que segue abaixo é representado pelo número total de votos de cada opção marcada pelos colaboradores.

Figura 11: Total marcado pelos colaboradores.



Fonte: Resultado da Pesquisa/2014

Podemos observar que de acordo com o gráfico 10, os colaboradores em sua maioria concordam com a resposta do gestor, dizendo que ele é um líder democrático, mas há uma discordância, pois 18% dizem que ele é um líder liberal.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar se o que o líder pensa e acredita fazer é transmitido aos colaboradores, estudando tipos e os estilos de liderança em uma empresa de médio porte na cidade de Dom Pedrito/RS. Baseou-se em um levantamento bibliográfico e a análise permitiu verificar o estilo de liderança na visão do líder e de seus colaboradores, sendo visível para o momento que o líder está em sintonia com seus funcionários, pois na maioria das respostas ambos estiveram de acordo, havendo discordância em alguns casos, pois 29% dos colaboradores diferem as respostas, sendo que 18% acreditam que o gestor é um líder liberal, onde o gestor incumbe totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem domínio, apesar da amplitude de suas funções a produção tornava-se insignificante.

Segundo as perguntas respondidas pelo gestor, observou-se que com 67%, o mesmo se enquadra no estilo de liderança democrático, ou seja, o perfil de quem delega adequadamente, o líder acarreta e norteia o grupo estimulando a participação democrática das pessoas. Líder e colaboradores desenvolvem comunicações espontâneas, há uma grande coerência grupal dentro de um clima de satisfação, mas 25% das respostas dadas por ele mencionam que o mesmo possui um pouco da liderança autocrática, onde o líder concentra as decisões e atribui suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.

O gestor menciona que líder é o responsável em conduzir a organização ou empresa, buscando oportunidades de crescimento no mercado onde atua, se envolvendo e envolvendo todos os colaboradores para atingir as metas, analisa criticamente o desempenho, sendo facilitador para a execução das tarefas, deve ser o grande motivador para o crescimento de todos e da empresa.

Este trabalho contribuiu para que o líder assim como os colaboradores obtenham conhecimento dos estilos de liderança e como eles influenciam no trabalho em equipe. E que essa pesquisa sirva de incentivo para novos estudos sobre o tema liderança, principalmente para as empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, VANESSA APARECIDA. **Liderança: o desafio na gestão de pessoas**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/> Disponível em 17 de abr de 2012. Acesso em 26/02/2014.

ARAUJO, LUIS CESAR G., GARCIA, ADRIANA AMADEU. **Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional**, 2ª edição, editora Atlas S.A, São Paulo, 2009.

BANCO DO BRASIL. **Atendimento à agricultura empresarial**. Política Agrícola. Brasília, nº 4, 2004.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BENNIS, W. *On becoming a leader*. **New York: Reading Ass., Adilson Wesley**, 1989, p. 45.

BARTLETT, CHRISTOPHER & GHOSHAL, SUMANTRA. **Novas Formas de Gerências**. *HSM Management*, mar/abril 1997.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, CECÍLIA. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRAGA, n. **O processo decisório em organizações brasileiras**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 21 p. 35 –37 jul/ set. 1987.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciando pessoas, como transformar gerentes em gestores de pessoas**, 4ª edição, São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humano**. Edição Compactada, 7º ed. São Paulo, Atlas 2001. p. 529.

FELÍCIO, Maurício. **Faça o teste e descubra qual o seu perfil de liderança**. <http://oglobo.globo.com/> Disponível em 20 de nov de 2011, acesso em 10 de fev de 2014.

FNQ, **Caderno Rumo a Excelência**, maio/2008/ Disponível em <HTTP://www.fnq.org.br>, acesso em 25/07/2014.

FILHO, T. S.; OLIVEIRA, M. B.; FERRERIA, D. A **Piscicultura em Rondônia: um**

agronegócio em formação. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Londrina – PR, 2007.

GESTÃO NO CAMPO, 2014. **Conceito de Agronegócio.** Disponível em <http://www.gestaonocampo.com.br/conceito-de-agronegocio/> acesso em: 20/02/2014.

GIL, ^a C. Como elaborar Projetos de Pesquisas. 4 edição. São Paulo: Atlas, 2001. 176p.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores.** Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAPIERRE, L. IMAGINÁRIO, **Administração e Liderança.** In: BERGAMINI, C., CODA, R. Op. cit. p. 129.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. Introdução a Administração. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MUSSAK, E. Gestão Humanista de Pessoas – **O Fator Humano como Diferencial Competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ISQUIERDO, SABRINA E KUPLICH, DAIANE - **Líder x Chefe.** Disponível em rh-cenarioatual.blogspot.com.br/ acesso em 01/08/2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, BATISTA - **Liderança e seus tipos-** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/> acesso em: 31jan.2014

SANTOS, GLAUCIA FERNANDA, ASSUNÇÃO, JULIANA JANAINA DE OLIVEIRA, **estilos de liderança: enfoque na teoria x e teoria y de Douglas Mcgregor,** jul/dez 2010.

SANTOS, ANTÔNIO RAIMUNDO DOS. **Metodologia científica, a construção do conhecimento,** 3ª edição, Rio de Janeiro, DP&A editora, 2000.

SILVA, J.C et al. **O papel da liderança nas organizações**. Publicado em 26 de Dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html>> Acesso em 20 de Julho de 2014.

APÊNDICE A- Formulário de Pesquisa

Questionário direcionado ao Líder:

Qual sua formação acadêmica?

Quanto tempo trabalha no ramo do Agronegócio?

Porte da Empresa *

- (a) De 0 a 19 Funcionários
- (b) De 20 a 99 Funcionários
- (c) De 100 a 499 Funcionários
- (d) + de 500 Funcionários

Tempo de Fundação *

- (a) Mais de 5 anos
- (b) Entre 5 e 30 anos
- (c) Entre 30 e 50 anos
- (d) + de 50 anos

Qual a sua percepção sobre liderança?

Que tipo de atividades você repassa à equipe?

- (a) Só as que, por algum motivo específico, você não pode fazer por si próprio
- (b) Qualquer uma que não goste de fazer
- (c) Aquelas que podem proporcionar maior desenvolvimento para a equipe

Para quem costuma repassar as atividades?

- (a) Geralmente para as mesmas pessoas
- (b) Para quem estiver livre
- (c) Para quem precisa se desenvolver em uma habilidade específica

Como você repassa as atividades?

- (a) Indicando como quer que tudo seja feito
- (b) Indicando a importância daquela tarefa e o prazo
- (c) De modo específico para cada caso

Como você participa das atividades?

- (a) Acompanha sempre de perto e faz correções, críticas e elogios diários
- (b) Geralmente se envolve novamente apenas no fim do processo
- (c) Dialoga com a equipe e assume o papel de orientador

Como você se comporta durante o projeto?

- (a) Quer ser copiado e envolvido em tudo
- (b) Realiza outras atividades
- (c) Sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador

Quando o projeto acaba, o que faz?

- (a) Avalia os indicadores e exige a documentação do processo desenvolvido
- (b) Segue a rotina e não planeja possíveis demandas adicionais
- (c) Se reúne com a equipe para avaliar os resultados, reconhecendo os esforços individuais e coletivos

Em casos de falha, que atitude você toma?

- (a) Exige ajuste imediato e uma justificativa formal
- (b) Repassa rapidamente a responsabilidade para algum subordinado ou outra área
- (c) Reconhece a responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a solução de modo participativo

Em caso de sucesso, como você se posiciona?

- (a) Padroniza a atividade para que seja sempre repetida do mesmo modo
- (b) Aceita os louros e por vezes cumprimenta alguns membros da equipe
- (c) Reconhece a equipe e busca condições para que a empresa perceba o valor de cada funcionário na construção dos resultados

RESPOSTAS

Mais respostas (a): perfil centralizador — gosta de controlar tudo. Mais respostas

(b): perfil "delargador" — não acompanha a equipe e pensa mais em si mesmo.

Mais respostas (c): perfil de quem delega adequadamente.

APÊNDICE B - Pesquisa direcionada aos colaboradores:

Que tipo de atividades o líder repassa à equipe?

- (a) Só as que, por algum motivo específico, ele não pode fazer por si próprio
- (b) Qualquer uma que ele não goste de fazer
- (c) Aquelas que podem proporcionar maior desenvolvimento para a equipe

Para quem o líder costuma repassar as atividades?

- (a) Geralmente para as mesmas pessoas
- (b) Para quem estiver livre
- (c) Para quem precisa se desenvolver em uma habilidade específica

Como o líder repassa as atividades?

- (a) Indicando como quer que tudo seja feito
- (b) Indicando a importância daquela tarefa e o prazo
- (c) De modo específico para cada caso

Como o líder participa das atividades?

- (a) Acompanha sempre de perto e faz correções, críticas e elogios diários
- (b) Geralmente se envolve novamente apenas no fim do processo
- (c) Dialoga com a equipe e assume o papel de orientador

Como o líder se comporta durante o projeto?

- (a) Quer ser copiado e envolvido em tudo
- (b) Realiza outras atividades
- (c) Sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador

Quando o projeto acaba, o que ele faz?

- (a) Avalia os indicadores e exige a documentação do processo desenvolvido
- (b) Segue a rotina e não planeja possíveis demandas adicionais
- (c) Se reúne com a equipe para avaliar os resultados, reconhecendo os esforços individuais e coletivos

Em casos de falha, que atitude o líder toma?

- (a) Exige ajuste imediato e uma justificativa formal

(b) Repassa rapidamente a responsabilidade para algum subordinado ou outra área

(c) Reconhece a responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a solução de modo

participativo

Em caso de sucesso, como o líder se posiciona?

(a) Padroniza a atividade para que seja sempre repetida do mesmo modo

(b) Aceita os louros e por vezes cumprimenta alguns membros da equipe

(c) Reconhece a equipe e busca condições para que a empresa perceba o valor de

cada funcionário na construção dos resultados