

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

ELIEZER DE OLIVEIRA NETO

**A SATISFAÇÃO COM ESTILO DE LIDERANÇA PRATICADOS
PELOS GERENTES: Um estudo com funcionários da Pfizer**

**NATAL / RN
2010**

ELIEZER DE OLIVEIRA NETO

**A SATISFAÇÃO COM ESTILO DE LIDERANÇA PRATICADOS
PELOS GERENTES:** Um estudo com funcionários da Pfizer

Monografia do Curso de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Pessoas

ORIENTADOR:
Maria Teresa Pires Costa,(Msc).

NATAL / RN

2010

ELIEZER DE OLIVEIRA NETO

**A SATISFAÇÃO COM ESTILO DE LIDERANÇA PRATICADOS
PELOS GERENTES:** Um estudo com funcionários da Pfizer

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,

() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____ de
_____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Teresa Pires Costa, Msc.
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

Prof.:
Membro Examinador

Deus, pois ele me capacitou para que os meus objetivos se tornassem realidade em minha vida, me dando coragem, vigor, ânimo, incentivo e vontade de continuar em busca de novos objetivos, por me proporcionar a realização deste sonho, como também aos meus pais e a todos aqueles que acreditaram junto comigo nesta vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me fez participante da sua filiação, inteligência, bondade e vida, o meu sentimento de adoração.

Aos meus pais e irmãos, que nas fases mais difíceis, ajudaram a superá-las contribuindo sempre no meu crescimento, aprendizado e educação, que compreenderam em alguns momentos a minha ausência, apoiando-me incondicionalmente, a estes o meu muito obrigado, pois sem dúvida foram peças fundamentais para que hoje pudesse está concluindo este trabalho e iniciando uma nova etapa na minha vida, tanto pessoal quanto profissional.

A minha família pelo apoio e incentivo na construção dos meus projetos de vida.

A minha orientadora Profª Maria Teresa Pires Costa pelos ensinamentos passados durante o curso e pela paciência, competência no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus colegas que compartilharam comigo os anos de estudo e das lutas por um ensino autêntico e democrático. Espero que não se apague o brilho do companheirismo e do respeito mutuo, quando cada um de nós partirmos em busca de seu caminho

Aos mestres pela abnegação e esforço. Serão vocês eternos credores de nossa amizade, profundo respeito e reconhecimento que a série de anos e a fuga do tempo não conseguirão destruir.

Aos meus companheiros de trabalho pela força e incentivo.

A todos aqueles que pela amizade, carinho e respeito, ou pelo simples convívio ao longo destes anos, a mim se ligaram pelo vínculo da experiência comum.

Enfim a todos aqueles que fizeram parte direta ou indiretamente desta trajetória de vida, e que contribuíram para o alcance de mais uma conquista em minha vida, os meus mais sinceros agradecimentos.

Muito Obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o nível de satisfação dos colaboradores com relação ao estilo de liderança e gerência da PFIZER. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica, sendo a coleta de informações realizada através de dados secundários, a saber em livros, teses, revistas, pesquisas de instituições e sites na Internet. No que tange ao objetivo geral desta pesquisa, concluiu-se que os funcionários estão satisfeitos com o estilo gerencial de seus líderes, o que predomina dentro da instituição a liderança democrática pois o líder em determinadas situações identifica a situação ocorrida, toma sua decisão com a participação do grupo, em alguns momentos terão o líder-gestor, como representante deste grupo, usará de sua autonomia e autoridade para tomar a decisão final, que a liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam de acordo com os objetivos da instituição. A liderança vem sempre associada à idéia de grandes personalidades da história, e que possui uma dimensão mágica. Os líderes na verdade, são pessoas comuns que são capazes de transmitir grande poder aos liderados. Os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e estimulando-as a perseguirem um ideal. Em suma, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados. Portanto, após a realização deste estudo, podemos dizer que as organizações clamam cada vez mais por líderes preparados para servir, para ensinar princípios e valores através de suas atitudes diárias e isto só será possível se o líder estiver seguro e confiante do seu papel e acreditar no futuro

Palavras chaves: Liderança. Satisfação do cliente. Colaboradores.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the level of employee satisfaction with respect to leadership style and management of PFIZER. To this end we carried out a literature search, and information gathering conducted through secondary data, namely books, theses, journals, research institutions and Web sites. Regarding the goal of this research, we concluded that the employees are satisfied with the management style of their leaders, which predominates in the institution's leadership for the democratic leadership in certain situations identifies the situation that occurred, makes his decision with group participation in some areas it will have the leader-manager, as a representative of this group, will use their autonomy and authority to make the final decision, that leadership is the process of influencing people in the sense that they act in accordance with the objectives of institution. Leadership is always associated with the idea of great personalities of history, and has a magical dimension. The leaders are actually ordinary people who are able to convey great power to lead. Leaders create conditions for people to exercise their full potential, giving them confidence and encouraging them to pursue an ideal. In short, leaders develop enthusiasm, self-esteem and ideals among the led. Therefore, after this study, we can say that organizations increasingly clamoring for leaders ready to serve, to teach principles and values through their daily activities, and this is only possible if the leader is secure and confident of their role and believe in future

Key-Words: Leadership. Customer satisfaction. Employees.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Se com a falta da direção nas reuniões, os objetivos propostos são alcançados.....	38
Gráfico 2	Permissão de total liberdade na tomada de decisão imposta pelo gerente. ...	39
Gráfico 3	Se o desenvolvimento do trabalho do líder-gerente é acentuado na tarefa ...	39
Gráfico 4	Compartilhamento e descentralização do líder gerente nas decisões da empresa	40
Gráfico 5	Clima de satisfação quando o líder-gerente faz sugestões e encaminhamentos	41
Gráfico 6	Percepção dos objetivos e praticidades em elogios e críticas do líder-gerente	41
Gráfico 7	Como os funcionários vêem o líder-gerente da empresa	42
Gráfico 8	Preocupação dos liderados com a atividade diária do líder-gerente	43
Gráfico 9	Percepção dos funcionários quanto ao grupo de trabalho da instituição	43
Gráfico 10	Se o desempenho da equipe depende da influencia do líder	44
Gráfico 11	Satisfação dos liderados com o estilo de liderança praticado pela empresa ..	45

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Principais aspectos e suas definições que influenciam a liderança	27
Tabela 2	Perfil dos Entrevistados	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Principais Elementos que compõem a Liderança	25
-----------------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do Problema de Pesquisa	14
1.2	Descrição do ambiente de Pesquisa	14
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	Justificativa	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Motivação.....	18
2.2.1	Quais as necessidades básicas que os indivíduos buscam satisfazer.....	18
2.1.2	Motivação e recompensas.....	19
2.2	Satisfação ou Insatisfação do indivíduo no trabalho	20
2.3	Liderança: Conceitos	21
2.4	Principais elementos que compõem a liderança	24
2.5	Alguns aspectos que influenciam a liderança	25
2.6.1	Alguns atributos imprescindíveis ao líder.....	27
2.7	Estilos de Liderança	28
2.7.1	Liderança Autocrática	28
2.7.2	Liderança Democrática.....	30
2.7.3	Liderança Liberal	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	Delimitação do estudo e tipologia Pesquisa.....	32
3.2	Universo e Amostra	32
3.3.	Método de Análise e Tratamento dos Dados	33
3.4	Instrumentos de Coleta de Dados.....	33
3.5	Método de Análise e Tratamento dos Dados.....	34
4	APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS	35

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6	REFERENCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto da economia brasileira em que estamos inseridas, onde constantes mudanças tecnológicas e transformações crescentes vem ocorrendo, as organizações qualquer que seja o ramo em que atue deverá ser competitiva. Essa competitividade dependerá em larga medida, de suas ações internas e externas quer seja no fornecimento de produtos, quer na prestação de serviços a seus clientes.

Na busca pela excelência empresarial, o mercado impôs transformações no posicionamento gerencial das empresas, onde quebras de paradigmas e mudanças estruturais estão ocorrendo diuturnamente. Tais aspectos denotam uma revolução no gerenciamento de empresas em contraponto aos modelos já existentes.

A liderança, principalmente da gerencia, dentro das organizações tem se tornado um processo cada vez mais de extrema necessidade, pois ela representa um elemento propulsor muitas vezes dessas mudanças. Assim cabe ao gerente o seu papel de líder dentro das organizações.

Podemos notar que, de acordo com os paradigmas de estilo gerencial de cada líder, eles são fundamentais no desenvolvimento e influencia do clima organizacional, na motivação do trabalho em equipe, no comprometimento dos funcionários que são conquistados através do respeito e credibilidade. Assim a atuação do gerente ou até mesmo o líder de equipe, deve-se guiar pelo trabalho em grupo.

Quando se disponibiliza a investigar a importância da liderança, principalmente no trabalho em equipe, coloca-se em evidencia como também a necessidade do líder em saber resolver ou até mesmo contornar qualquer problema ocasionado nas equipes, visto que é preciso ele ressaltar as qualidades de sua equipe como de forma criteriosa minimizar os defeitos para assim poder conduzir o processo de trabalho.

Acredita-se, que a liderança é um assunto que sempre despertou interesse por parte dos pesquisadores e estudiosos na área de Recursos Humanos. Vários estudos já remotam em torno dela através de obras tais como: a "A República", de Platão, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos, (BERGAMINI 1994).

Nos últimos 60 anos esse interesse acirrou-se, especialmente com o advento das teorias científicas da administração e dos estudos organizacionais. Apesar disso, poucos assuntos são tão controversos quanto este não havendo até agora uma definição de aceitação

universal. Cada nova abordagem critica as anteriores, mas é imprescindível reconhecer que todas têm sua validade. Como é de costume na construção científica, é como se cada escola acrescentasse uma pedra ao edifício conceitual, sem que nenhuma delas detivesse, pelo menos até o momento, a palavra final ou mesmo a condição de abranger todo o sentido do que seja liderança. (SOUZA NETO, 2007).

Desse modo, com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social.

Essas necessidades humanas, consideradas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, são imensas. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo.

A liderança congrega fatores, onde pessoas de diferentes formações e objetivos, mesmo que distintos, congreguem do mesmo modo as oportunidades justas e iguais. Assim o papel do líder contribui de forma significativa, perante o trabalho de sua equipe, na realização de todo potencial e metas a serem cumpridas.

Acredita-se, que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, onde o líder atua como um facilitador no sentido de orientar ou motivar os seus subordinados na direção de metas fixadas pela organização.

Podemos compreender que é dever de todo líder motivar ou estimular pessoas, alguns líderes utilizam de artefatos como: dinheiro; reconhecimento; tempo livre; promoções, autonomia, oportunidades de reconhecimento; prêmios, férias; certificados; placas; e status, para conseguir autonomia perante a eles (SENA, 2007).

Hoje é preciso mais do que isso. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status que, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia (ROBBINS, 2002).

O papel do líder é o de orientar, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas tanto das organizações, como também, de seus participantes (colaboradores).

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

No contexto atual as organizações inseridas em qualquer ramo, buscam além do retorno financeiro a satisfação de seus funcionários, onde esses funcionários devem estar motivados com o a sua qualidade de vida no trabalho, e isso muitas vezes é proposto pelo ambiente de trabalho em que se encontra o indivíduo.

Num mercado concorrido como o de hoje, e a exigência cada vez maior por parte dos clientes, a preocupação com cada detalhe da operação poderá fazer a diferença no resultado final, e neste contexto, trabalhar no sentido de buscar o melhor clima organizacional possível é de vital importância na busca da excelência. (SILVA, 2002).

O principal propósito, deste trabalho, é repassar o que tem sido apresentado pelos estudiosos do tema, comentando alguns pontos específicos, detendo-nos mais importantes: o papel da liderança nas organizações.

Assim é preciso que as empresas estimulem isso, mas para isso é preciso um ter gestores atuante com as praticas de RH e que estejam atentos a todas as variações, onde nesses pontos necessitam a empresa oferecer um bom clima organizacional, e que isso seja impactado na sua cultura. Este estudo busca estudar a satisfação dos funcionários com relação ao estilo de liderança praticados pela empresa.

Diante do exposto o objetivo desta pesquisa é responder ao seguinte questionamento?

Será que os funcionários da PFIZER estão satisfeitos com relação ao estilo de liderança praticados pela gerência?

1.2 Descrição do ambiente de pesquisa

Fundada nos Estados Unidos em 1849, a companhia está presente em 150 países. No Brasil, instalou-se em 1952, primeiro com um escritório de representação no Rio de Janeiro e, no ano seguinte, instalando uma unidade administrativa e fabril em São Paulo. Em 1957, inicia a construção da fábrica no município de Guarulhos, inaugurada em 1962 e ainda hoje uma das mais importantes da empresa na América Latina.

A Pfizer trabalha incansavelmente para proporcionar uma vida mais longa e mais saudável a pessoas de diferentes partes do planeta. Uma das maiores companhias

farmacêuticas do mundo, a Pfizer é a que mais investe em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sempre em busca de soluções para as mais diversas necessidades médicas e dos pacientes, prioritariamente aquelas pouco ou não atendidas.

A projeção mundial da companhia veio com a produção em larga escala da penicilina, descoberta por Alexander Fleming em 1928. Mais de um século e meio depois de sua fundação, a Pfizer se consolida como líder em importantes segmentos do setor farmacêutico, com mais de 80 mil funcionários em todo o mundo.

O espírito inovador dos fundadores da companhia continua vivo, ainda hoje, em um amplo portfólio nas áreas de saúde humana e animal, em constante aprimoramento, graças aos significativos investimentos na pesquisa de novas moléculas.

Atualmente, a Pfizer produz medicamentos consagrados como Lípitor, Viagra e Celebra, e mantém a marca da inovação com Champix, Sutent e Celsentri. No total, mais de 100 produtos Pfizer são comercializados no Brasil. Além disso, a Pfizer atua em parceria com entidades do Terceiro Setor no desenvolvimento de projetos sociais.

A Pfizer conta hoje com um quadro de 91 Gerentes que atuam com Supervisores de equipes de vendas em todas as unidades da empresa. O RH proporciona para todos os Gerentes de vendas treinamentos contínuos de liderança, aprimoramento da função e de desenvolvimento sempre atualizados.- A Pfizer dispõe de programas de desenvolvimento de carreira que são aplicados anualmente com o objetivo de estar sempre aperfeiçoando e preparando novos líderes. - Quando surgem vagas na Empresa é disponibilizado na Intranet através do link JOB POSTING, inclusive para Gerentes. Existe critérios para participar, são feitas entrevistas envolvendo pessoas do RH, Diretores, empresa de consultoria e Psicólogos.

O treinamento do programa “Pfizer First Line Leaders” é destinado a todos os líderes de primeira linha da empresa (Supervisores, Coordenadores, G2, GAs, GDs e GRs).Um dos temas mais importantes para sucesso de nossa organização é, sem dúvida, o desenvolvimento de lideranças.

Os desafios da empresa, dentre eles a dinâmica do mercado farmacêutico, exigem a aplicação de novas habilidades e posturas de liderança, sempre com foco nos objetivos do negócio. Nesse sentido, o “Pfizer First Line Leaders” – um programa de treinamento mundial da Pfizer - oferece contribuições importantes para o desenvolvimento de nossos líderes, com conceitos e ferramentas modernas de gestão de pessoas, possibilitando assim o desenvolvimento de nossos talentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Investigar o nível de satisfação dos colaboradores com relação ao estilo de liderança e gerência da PFIZER.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a liderança e seus estilos;
- Verificar se o estilo de liderança e gerência da empresa influência no comprometimento Organizacional do funcionário e;
- Verificar a existência de que tipo de liderança predomina na empresa;

1.4 Justificativa

De acordo com o aumento das transformações em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, torna-se necessário que as organizações de todos os seguimentos estejam capacitadas para se adequarem aos diversos tipos de mudança.

Desse modo, as organizações contemporâneas buscam cada vez mais compreender e estudar as atitudes, comportamento e o comprometimento organizacional que cada colaborador externaliza no seu ambiente de trabalho.

Muitos líderes gastam muito tempo e dinheiro para moldar, manter e fortalecer as culturas das empresas. Apesar de difícil medição, estes líderes acreditam que os valores exercem um impacto sobre o comportamento das pessoas. O alinhamento de valores corresponde à combinação dos valores da organização com os valores individuais, o que reflete num ótimo ambiente de trabalho e pessoas que desejam sua concretização.

Nota-se que estudo da liderança busca uma interação mais adequada entre o líder e seus liderados, em conjunto com os objetivos da organização no sentido de obter um melhor resultado.

A motivação para o desenvolvimento do tema em estudo se deu pelo fato deste autor ser funcionário da empresa em estudo, onde futuramente irá assumir um cargo de gerencia, julgando importante conhecer o nível de satisfação dos funcionários perante a liderança dos gerentes, o que contribuirá para ações da gestão atual bem como poderá trazer benefícios para a sua própria atuação no futuro. Desse modo, na pesquisa que se desdobra a seguir, busca-se ampliar e, ao mesmo tempo, aprofundar as discussões sobre a liderança.

Teoricamente, o presente trabalho se justifica na medida em que traz à tona uma temática complexa e de grande importância para o avanço do conhecimento científico em administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- Motivação

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

De acordo Chiavenato (2003, p.89), a motivação:

Constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocada por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo

Contudo, podemos levar em consideração que para motivar alguém é preciso antes conhecê-la, descobrindo quais são suas necessidades com intuito de satisfazê-las posteriormente

2.1.1 Quais as necessidades básicas que os indivíduos buscam satisfazer

Segundo a teoria de Maslow existem as necessidades de nível mais baixo que devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

Segundo Chiavenato (2004), Maslow define um conjunto de cinco necessidades:

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de estar seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança, como um emprego, uma religião, a ciência, entre outras;
- necessidades de amor, afeição e sentimentos de pertença tais como o afeto e o carinho dos outros;
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

2.1.2 Motivação e recompensas

Motivação é algo que está dentro de cada ser humano. Não dá para outra pessoa motivá-lo a não ser você mesmo. Entretanto, precisamos de estímulos para nos sentir melhores, para que tenhamos ânimo de enfrentar as dificuldades e superá-las.

Segundo Sergio (2007, p.1),

Você quer manter plenamente motivada sua equipe, precisará criar estímulos (reconhecimento e recompensas) que atuem no curto e no longo prazo. Não adianta muita coisa transmitir a mensagem agora, que daqui a dez anos, todos os vendedores que superarem as metas ganharão cem por cento de aumento. E até lá, o que o vendedor terá de benefício? Se você motivar seus colaboradores, oferecer-lhes reconhecimento e, também, recompensas imediatas e que eles percebam que no longo prazo terão chances de evolução, crescimento, você terá uma empresa sólida, com rentabilidade e liquidez. Esse é o caminho mais seguro para o sucesso pessoal e profissional, tendo como foco principal, a visão que o empresário precisa ter para manter uma equipe de alto desempenho.

A convergência entre os objetivos que a organização pretende cumprir e as recompensas que providencia aos seus colaboradores, face à sua atuação individual e desempenho meritório, constitui um ponto crucial na orientação do pessoal no sentido de contribuírem para a sua concretização.

De acordo com Vaz (2008, p.4), para que um sistema de recompensas seja eficaz, é essencial que satisfaça dois pressupostos

- **Alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos:** Encontra-se hoje amplamente demonstrado que a generalidade das pessoas adota atitudes e comportamentos, orientando a sua atividade de forma a obter o maior número possível de recompensas. Daí que seja essencial que as organizações se preocupem em alinhar os sistemas de recompensas com os objetivos estratégicos, no sentido de evitar possíveis desvios, ditados pelo interesse pessoal de cada colaborador, e não pelo prosseguimento, no caso presente, do interesse público, materializado no cumprimento dos objetivos determinados.
- **Sistema de recompensas justo e objetivo:** Para que seja bem aceite pelos seus destinatários, o sistema de recompensas terá de ser recepcionado como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e correspondendo à contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade. A transparência do sistema implementado pela organização é requisito vital para que o mesmo projete uma imagem de equidade. De fato, não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objetividade os colaboradores, se apresentar uma opacidade imperscrutável.

Então, como observamos os pensamentos dos autores acima, podemos analisar que a recompensa como forma de motivação é extremamente importante, uma vez que colaboradores motivados tendem a produzir mais.

2.2 Satisfação ou insatisfação do indivíduo no trabalho

Para se compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação. O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo

genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

Conforme Chiavenato (1994) parece mais cientificamente justo considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada pessoa e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos experimentados tão-somente dentro de cada pessoa, pode-se afirmar que a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo a agir, em busca da realização de alguma necessidade ou de algum desejo.

A satisfação no trabalho é uma atitude que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho de forma geral em seus vários aspectos. E quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade (SCHERMERHORN, 1999; SPECTOR, 2003).

Acredita-se, que um subordinado, insatisfeito com as suas condições de trabalho conseguirá, em um contato pessoal, não conseguirá transferir um bom nível de serviço ao seu cliente.

Pode-se analisar que a satisfação ou a insatisfação pessoal de algum modo influencia no comportamento e desenvolvimento dos indivíduos. Conforme Rodrigues (1999), a motivação é algo sob forma de energia interna ativa que faz com que os indivíduos empreendam ações para alcançar determinados objetivos. Quando essa energia é liberada, o homem se torna capaz de realizar os objetivos desejados e os seus resultados são excelentes.

2.3 Liderança: Conceitos

Existem diversas conotações desde teorias e definições do tema em estudo, mas todas concordam que o fato de liderar é de desenvolver uma visão do que realmente existe a possibilidade e capacidade de influencia em outras pessoas para a realização de um determinado objetivo, bem como também a realização e atingir seus desejos próprios e ideais como líder.

A Liderança segundo o Dicionário Aurélio é ter “espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. Já segundo o Dicionário Houaiss é “função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência”.

O Líder ainda segundo o Dicionário Aurélio é o “Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc”. Mais uma vez segundo o Dicionário Houaiss é o “Indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc.; algo ou alguém que guia, conduz”.

As duas definições acima é um pouco vaga, já que confunde liderança com chefia e líder com chefe.

De acordo com Amorim (2005, p.7)

A liderança é um fenômeno muito estudado, mas pouco entendido. Poderíamos listar uma infinidade de definições sobre o fenômeno liderança, salientando que os autores geralmente abordam dois elemento-chave: ser um fenômeno grupal e um processo de influencia exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus liderados. Isso significa aceitar que os liderados, uns diferentes dos outros, seguem seu líder, a partir de seu comportamento que os influencia, não por serem dominados, mas porque suas ações e atitudes geram efeitos sobre o grupo.

De acordo com Lacombe (1999, p.54), diz que a liderança “é um tema importante para os gestores, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização”.

Assim notamos que nesta concepção que a liderança antes de tudo tem um papel fundamental no desenvolvimento do trabalho em equipe.

Já Bowdich e Buono (1992, p.47), afirma que a liderança é definida “como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas”.

O papel do líder no processo de execução de trabalho, deve ser antes de tudo de extrema competência e confiança, como também um aspecto de humildade perante o líder, pois da forma que a equipe pode levar o processo ao ponto positivo, pode também levar ao negativo, perante uma má execução das tarefas definidas pelo líder.

A liderança é como uma influencia interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a

influencia, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999, p.558).

Segundo Hunter (2004, p.25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para Silva (2002, p. 252) “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação.

Para Smircich e Morgan (1982), “a liderança acontece no processo por meio qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao retratar e definir a realidade dos outros. Esse processo é mais evidente em situações grupais não estruturadas onde a liderança emerge de maneira natural e espontânea.”

Ainda segundo Smircich e Morgan (1982) Em situações estruturadas a emergência de líderes, aponta para quatro aspectos importantes:

- a liderança é um fenômeno social definido através da interação; envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado;
- envolve uma relação de dependência no qual indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros;
- a emergência de papéis formais de liderança representa um estágio adicional no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

Os relacionamentos de autoridade é que legitimam o padrão das relações de dependência que caracterizam o processo de liderança, determinando que é que deve definir a realidade organizacional e em que circunstância.

Bergamini (1994) lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Um deles é que a liderança é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se "de um processo que influência exercida de forma intencional”.

De forma parecida, Robbins (2002) define "liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos", ressaltando que "nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes".

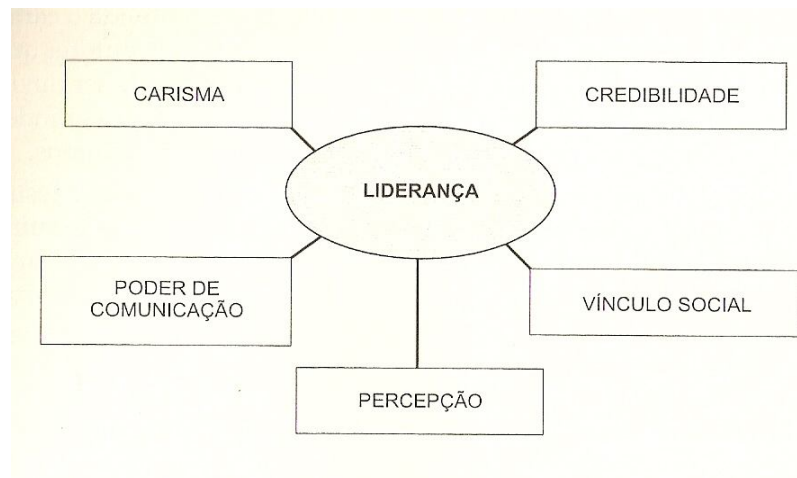
Já Bergamini (1994, p.22) cita que:

liderar é, antes de mais nada," ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo", acrescentando que "essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha", para finalizar reconhecendo que "no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações

Então, podemos observar que para os autores acima citados, a liderança envolve um relacionamento de influencia em duplo sentido, principalmente, apara o atendimento de objetivos recíprocos, tais como de grupo, organização ou sociedade. No entanto, alguns elementos identificam indivíduos com perfil de liderança.

2.4 Principais elementos que compõem a liderança

Os principais elementos que compõe a liderança segundo Amorin (2005, p11) pode ser observado na figura 1.



Fonte: Amorim (2005, p.11)

Figura: Principais Elementos que compõem a Liderança

Conforme Amorim (2005, p.12 -21), aqui estão conceituados cada elemento de liderança:

- Carisma – é considerado o elemento principal, acredita que o carisma seja resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades e os comportamentos dos líderes;
- Vínculo Social – a liderança utiliza um processo de inter-relações entre líder e subordinados ou liderados, onde ambos usufruem uma interação dinâmica. Nessa interação, formam-se vínculos sociais entre os que participam, pois a liderança é um fenômeno grupal que envolve um processo de influência mútua, a partir de objetivos previamente estabelecidos.
- Percepção – é um elemento importante no processo de liderança, diferenciada de pessoa a pessoa, por experiências passadas e expectativas futuras;
- Credibilidade - a nossa credibilidade, perante pessoas e fatos, é construída dia após dia. Ocorre como resultado das nossas ações, de nossos comentários, e das situações em que nos envolvemos com os que nos cercam. O líder é percebido como alguém que traz algum benefício, não só para o grupo como um todo, mas para cada um.
- Poder e Comunicação – O líder sabe se comunicar com as pessoas. É persuasivo e se expressa plenamente. Sabe o que quer, por que quer e como transmitir aos outros.

De algum modo, acredita-se que esses elementos irão influenciar diretamente o processo de liderança entre líderes e liderados, tanto a visão do líder sobre eles, como o inverso.

Conforme Amorim (2005), todos os elementos são importantes. Mais tem que levar em consideração que depende da situação, é importante que se entenda como eles participam efetivamente do processo de liderança, suas características e forma de influência. Desse modo, alguns aspectos são influenciadores no processo de liderança.

2.5 Alguns aspectos que influenciam a liderança

Aparentemente, a liderança é tão mutável e diferenciada que se desenvolve de diversas formas. Amorim (2005) enfatiza que o processo de liderança surge através dos aspectos e definições de liderança, apresentados na Tabela 1.

Aspectos	Definição
Motivação	Há pelo menos 2 tipos de motivação a intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca se exprime a partir de nossas carências e expectativas, que irão conduzir á ação. A motivação Extrínseca é resultado dos estímulos ambientais a que somos submetidos, e o líder pode influenciá-la de forma efetiva.
Estrutura de poder da organização	O processo de liderança virá como consequência do relacionamento entre líder e liderados. Sua eficácia está relacionada a uma "autorização" dada pelos liderados.
Os liderados	Não há líder sem liderados, subordinados, funcionários ou colaboradores. A liderança é um vínculo emocional, às vezes até um compromisso apaixonado entre líder e seguidores.
Estratégia organizacional	Para manter a alta competitividade, as empresas precisam prever novos tecnologias, ações da concorrência e mudanças nas necessidades dos clientes. O crescimento organizacional está ligado a dois conceitos básicos: previsão e adaptação.
Comunicação organizacional	Os líderes sempre estão incessantemente se comunicando, influenciando, estimulando, criticando e ouvindo seus liderados.
Clima organizacional	O líder é absolutamente responsável pela atmosfera em que os outros trabalham, ou clima organizacional, como é mais conhecido.

Fonte: Amorim (2005, p.23-49) Adaptação do Autor.

Tabela 1 – Principais aspectos e suas definições que influenciam a liderança

Então, considerando o pensamento da autora, os aspectos citados acima representam ferramentas estratégicas para um líder que almeja ser o melhor. Pois como Amorim (2005, p.24) cita “a liderança não nos deixa defini-la com facilidade, pois não podemos afirmar, com plena certeza, que o líder de hoje será o líder de amanhã, exatamente por esse caráter mutável da liderança”.

2.6.1 – Alguns atributos imprescindíveis ao líder

Como qualquer aprendizado o líder precisa de aprendizado, ser líder necessita de vontade, persistência e dedicação. Não crescemos física, mental ou intelectualmente sem nos esforçarmos. (AMORIM, 2005).

Um líder eficaz pode obter dos membros de seu grupo a supressão dos interesses pessoais em troca do compromisso com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Exercida de maneira natural, essa liderança obtém do seguidor a autorização para que o líder exerça a influência sobre ele. “Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor” (BERGAMINI, 2005, p. 124).

Um líder deve ser capaz de compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha, e ter uma formidável capacidade de conquistar a confiança das pessoas. Deve ter a habilidade para lidar com as pessoas, e avaliar com precisão a prontidão ou resistência dos seus seguidores em andar em determinada direção (GARDNER, 1990).

Portanto as funções de um líder não estão apenas voltadas para os resultados operacionais ou técnicos.

“Na organização do Século XXI, todos os líderes precisam aprender a seguir para liderar com sucesso, pois as profundas e contínuas mudanças tecnológicas, demográficas, governamentais e econômicas tornaram obsoleto o líder onisciente.” (ROWE, 2002)

Mas não é só este o papel dos líderes, devem continuar a determinar uma direção que inspire compromisso, focada no ambiente externo e que oriente para o futuro; deve ser um estrategista que planeje que seja inovador e que conduza mudanças; deve inspirar os membros da equipe a agirem com fé, reconhecendo as contribuições, encorajando a confiança mútua, a aceitação, cooperação e festejando as realizações dos indivíduos e da equipe. (ASANOME, 2001)

Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos.

Em relação à variável atitude, Foxall (1996), define-a em termos de intervenção mental ou de conceitos hipotéticos, que medeiam o comportamento, num contexto situacional. O comportamento é visto como sendo determinado pelas atitudes, ou seja, como o resultado

dum processamento intrapessoal da informação. É o estado de um potencial comportamento em relação a um atributo ou objeto.

Segundo Midgley e Dowling (1978), a inovação é o grau com que um indivíduo é receptivo a novas idéias e toma decisões inovadoras, independentemente da experiência dos outros, considerando ainda que seja uma característica inata à personalidade de cada um. Hirschman (1980) concorda que a inovação inata contribui parcialmente para a existência de diferenças individuais no comportamento de adoção, mas identifica este conceito com a “procura inerente da novidade”, argumentando que o desejo de procurar o novo e diferente, não é conceitualmente distinguível da vontade de adotar novos produtos.

2.7 Estilos de liderança

Inicialmente é preciso enfatizar que o modo ou até mesmo o estilo de liderança dos gerentes está completamente relacionado à capacidade de interação e adaptação de um líder com relação a sua equipe, pois é através da identificação e percepção das peculiaridades que compõe e que forma irão determinar, entre os diferentes estilos da liderança, qual a melhor a ser seguido.

De acordo com Wendling (2007, p.14), *apud* Kladis e Freitas (1996), a abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial.

Assim podemos ver que o estilo gerencial, influencia de certa forma até mesmo no clima e cultura da organização, pois através de um estilo de liderança ideal torna-se algo difícil, pois através do estilo de liderança adotada pode ser de extrema eficiência em determinadas situações, como também em um outro determinado momento, esse mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

De acordo com Chiavenato (1999, p.558), cita três grandes abordagens para os estilos de liderança: a autocrática, liberal e democrática; a centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas; a grade gerencial ou *managerial grid*.

2.7.1 – Liderança Autocrática

De acordo com Rodrigues (2003, p.59), “na Liderança Autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados”.

Podemos ver que neste tipo de liderança, para o líder não existe o trabalho em equipe, pois ele dita as regras e seus liderados obedecem suas ordens., pois este tipo de líder toma as decisões,fixa as diretrizes e providencias necessárias para o alcance do desempenho desejado.

A liderança Autocrata centraliza o poder de decisão no líder. Empoe-se de forma a ordenar obediência focalizando os interesses próprios. É uma forma de liderança orientada para a tarefa, para a produção, planejamento e organização. Os administradores resolvem sozinhos os problemas ou tomam as decisões, usando as informações disponíveis no momento. Ou obtêm as informações necessárias com os subordinados e, em seguida, decidem sozinhos a solução do problema. Ao pedir as informações, podem ou não dizer aos subordinados qual é o problema, e estes não avaliam as soluções alternativas. Esse tipo de liderança é mais funcional quando se tratando de uma equipe inexperiente, onde o pulso forte do líder guia as ações do grupo. É um estilo coercitivo e de pressão, que tem produzido obediência, resignação e desenvolvido nos subordinados mecanismos de sobrevivência psíquica e biológica, tudo isso muito distante do desempenho auto-sustentável, da motivação e do comprometimento autênticos que a verdadeira liderança é capaz de produzir em uma equipe. (CROSBY, 1991).

Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; apenas ele determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O líder autocrata centraliza o poder de comando e a tomada de decisões em si mesmo. Este tipo de líder é tipicamente negativo, baseando suas ações em ameaças e punições. NO entanto, pode torna-se positivo, denominado - autocrata benevolente, quando motiva o resultado através de recompensa aos subordinados que melhor sobressaírem na execução das tarefas determinadas. Esse tipo de liderança domina pela fraqueza de seus subordinados, e não, pelas suas próprias qualidades ou pelo aparente poder de que dispõe. (MUNIZ, 2004)

2.7.2 - Liderança Democrática

De acordo com Rodrigues (2003, p.59), “chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório”.

A liderança democrata há divisão dos poderes de decisão entre líder e grupo. É a forma de liderança orientada para as pessoas, para as relações humanas e considera o potencial do indivíduo como parte integrante do grupo. Baseia-se na cooperação voluntária, utilizando a persuasão como forma de controle e raramente a coerção. Os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo, obtendo suas idéias e sugestões coletivamente, em seguida tomam as decisões necessárias que pode ou não refletir a influência dos subordinados (CROSBY, 1991).

Neste tipo de liderança há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; e ele faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado

Na liderança democrática, o líder se posiciona muito mais como um espectador do que como um participante ativo. Os procedimentos são debatidos e avaliados pelo grupo que, assume a responsabilidade pelas providências e técnicas escolhidas para a consecução das tarefas a serem realizadas, reservando-se o líder para o aconselhamento técnico, se necessário. Nesse tipo de liderança, a divisão das tarefas é resolvida e delimitada pelo grupo com total liberdade na escolha do membro ou dos membros do grupo que deverão desenvolvê-las, limitando-se a participação do líder apenas quando ao elogio ou a crítica. O líder detém o poder, mas o exerce por via indireta. Enquanto ao grupo é dada uma liberdade quase total, onde os problemas são enfrentados a partir de um consenso geral, ao líder é dada a missão de unificar e estimular o grupo, criando os meios necessários para mantê-los coesos na busca constante do êxito dos objetivos gerais (MUNIZ, 2004).

2.7.3 – Liderança Liberal

Na liderança liberal existe uma total liberdade na tomada de decisões, não só individuais, mas pelo grupo como um todo, abrangendo divisões de tarefas, com o mínimo possível de interferência/participação do líder. As interferências acontecem somente quando solicitados pelo grupo.

As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. Nesse caso o líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

Na Liderança Liberal a delegação do poder de decisão ao grupo é responsável por fixar seus interesses. Os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo. Juntos, administradores e subordinados, criam e avaliam alternativas e tentam chegar a um consenso sobre uma solução. Os administradores não tentam influenciar o grupo a adotar as soluções que preferem, e aceitam implementar qualquer solução que tenha o apoio do grupo. Normalmente, esse tipo de liderança é adotado quando se trata de um grupo experiente, conhecedor do mercado em que atuam e por essa razão, não necessitam do controle e da autoridade para atingirem as metas organizacionais (CROSBY, 1991).

O líder liberal é aquele que desenvolve as pessoas para o futuro. Sua estratégia é fazer com que elas tentem junto com ele atingir os objetivos esperados. Suas principais características emocionais são a empatia, o autoconhecimento e desenvolver os outros. Ele escuta as pessoas e então as conhece melhor. Assim, ele as ajuda a identificar seus pontos fortes e fracos e os unem com suas aspirações pessoais e profissionais. Este tipo de liderança ajuda seus funcionários a definir metas para eles mesmos e a desenvolverem um plano de ação para atingi-las. Por causa disso, esses líderes discutem muito com sua equipe as responsabilidades de cada um e fornece bastantes informações e feedbacks. Eles são muito bons para delegar tarefas. Mesmo sabendo que uma atividade feita por alguém que nunca a fez demorará mais para ser feita e pode não sair com tanta qualidade, ele assume estes riscos, para que o funcionário se desenvolva profissionalmente. Eles aceitam essas falhas no curto prazo objetivando a melhoria da empresa no longo prazo. (LIMA, 2007).

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delimitação do estudo e tipologia da pesquisa

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa (GIL, 1999).

A pesquisa científica deste estudo abordou o método exploratório-descritivo, o qual tem no descritivo a parte do estudo da arte e na prática através de questionário o exploratório que se refere ao estudo de caso (GIL, 1999).

A Pesquisa é um estudo de caso, que segundo Gil (1999, p. 72) “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Assim sendo, vale salientar que o método utilizado é o exploratório-descritivo, no qual visou buscar informações sobre a percepção dos funcionários com relação ao estilo gerencial praticados pelos gerentes regionais da Pfizer.

A abordagem é quanti-qualitativa, ou seja, os dados foram analisados à luz dessas duas abordagens. Sendo a quantitativa, as análises estatísticas simples e a qualitativa análise de discurso.

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa compreendeu 09 funcionários da filial do Rio Grande do Norte.

A amostra foi não-probabilística, pois não apresenta fundamentação matemática ou estatística. A amostragem também foi intencional na qual o pesquisador selecionou os elementos a que teve acesso (os funcionários da empresa no Rio Grande do Norte) para representar o universo (GIL, 1999). Ainda de acordo com Gil (1995) aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de

precisão. Sendo assim, a amostra desse estudo foram 07 (sete) funcionários da empresa que exercem suas funções no Estado do Rio Grande do Norte.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p.68), “são consideradas técnicas, um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, correspondendo assim, a parte prática de coleta de dados”.

Para a coleta de dados deste estudo foi utilizado um questionário estruturado (ver apêndice A) composto de perguntas de múltipla escolha. Os dados foram coletados com os funcionários do Laboratório Pfizer que exercem suas funções no Rio Grande do Norte, durante as reuniões mensais que eles adotam.

O questionário estruturado (ver modelo no apêndice A) foi o instrumento escolhido para a coleta de dados, composto de perguntas de múltipla escolha, sendo ordenado em dois blocos que visaram obter as seguintes informações: o primeiro identificar o perfil dos indivíduos entrevistados e o segundo teve como objetivo verificar o grau de satisfação com estilo de liderança praticado pela empresa.

O questionário apresenta uma série de vantagens na qual implica menores gastos com pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente e não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

3.3 Método de Análise e tratamento de dados

Os dados foram inicialmente tabulados de forma estatística e posteriormente analisados, utilizando como ferramentas aplicativos do Office, como o Word e Excel, através de tabelas de percentual que viabilize uma melhor catalogação dos dados obtidos na pesquisa.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p.68), “são consideradas técnicas, um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, correspondendo assim, a parte prática de coleta de dados”.

O questionário (ver apêndice A), estruturado foi o instrumento escolhido para a coleta de dados, composto de perguntas de múltipla escolha. Os dados foram coletados com os funcionários do Laboratório Pfizer que exercem suas funções no Rio Grande do Norte durante as reuniões mensais que eles adotam.

O questionário estruturado (ver modelo no apêndice A) foi o instrumento escolhido para a coleta de dados, composto de perguntas de múltipla escolha, sendo ordenado em dois blocos que visaram obter as seguintes informações: o primeiro identificar o perfil dos indivíduos entrevistados e o segundo teve como objetivo verificar o grau de satisfação com estilo de liderança praticado pela empresa.

O questionário apresenta uma série de vantagens na qual implica menores gastos com pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente e não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

3.5 Métodos de análise e tratamento dos dados

Os dados foram inicialmente tabulados de forma estatística e posteriormente analisados, utilizando como ferramentas aplicativos do Office, como o Word e Excel, através de tabelas de percentual que viabilize uma melhor catalogação dos dados obtidos na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela 2 – Perfil dos Pesquisados

		Frequência	Percentual	Maior Incidência
Gênero	Masculino	4	57%	Masculino
	Feminino	3	43%	
	Total	7	100%	
Faixa Etária	De 18 a 25 anos	0	00%	Entre 31 a 35 anos
	Entre 26 a 30 anos	2	29%	
	Entre 31 a 35 anos	4	57%	
	Entre 36 a 40 anos	0	00%	
	Acima de 40 anos	1	14%	
	Total	7	100%	
Estado Civil	Solteiro	02	29%	Casado
	Casado	05	71%	
	Outros	00	00%	
	Total	7	100%	
Tempo de Empresa	Menos de 1 ano	4	57%	Menos de 1 ano
	De 2 a 5 anos	1	14%	
	Mais de 6 anos	2	29%	
	Total	7	100%	
Nível escolar	Ens. Fundamental Incompleto	0	00%	Superior Completo
	Ens. Fundamental completo	0	00%	
	Ens. médio incompleto	0	00%	
	Ens. Médio completo	0	00%	
	Ens. Superior incompleto	1	14%	
	Superior completo	6	86%	
	Pós-graduação	0	00%	
	Total	7	100%	

Fonte: Pesquisa do Autor (2010)

De acordo com a tabela 2 do universo dos clientes internos pesquisados os dados apresentam-se distribuídos da seguinte forma: quanto ao gênero nota-se que 57% dos entrevistados são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino, quanto a faixa etária 45% dos entrevistados tem entre 26 a 30 anos, com relação ao estado civil, observa-se a grande incidência de funcionários casados que correspondeu a 53% dos entrevistados, já com relação a escolaridade notamos que existe uma grande incidência de funcionários com Ensino Superior Completo o que correspondeu a 86% dos entrevistados e ainda podemos verificar

com relação ao tempo de casa, ou seja, o tempo de cada um é funcionário do Laboratório Pfizer, podemos verificar que a maioria é bastante jovem, na média de menos 1 anos, o que correspondeu a 57% do universo pesquisado.

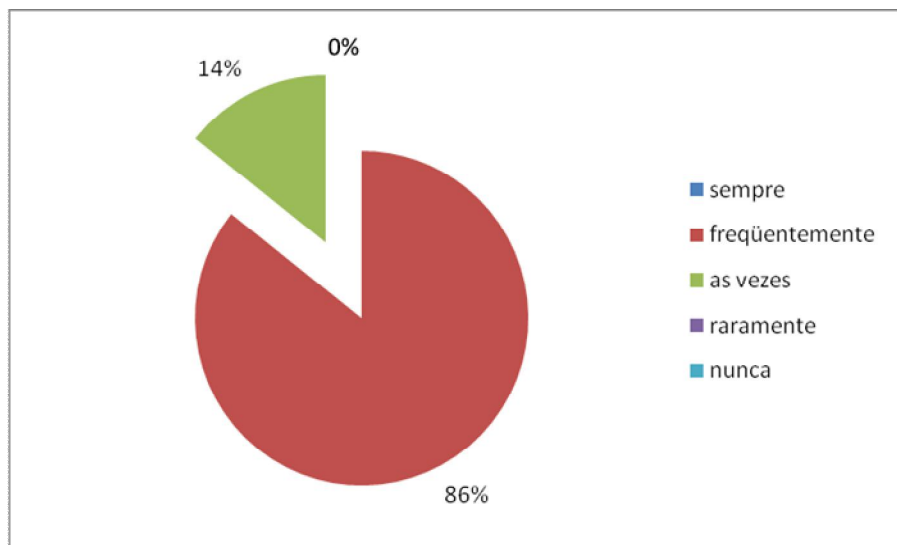


Gráfico 01 – Se com a falta da direção nas reuniões, os objetivos propostos são alcançados.
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com o gráfico 01 acima, quando perguntado aos funcionários se com a falta da direção nas reuniões, o trabalho realizado com sucesso e os objetivos da empresa são alcançados apresenta-se distribuído da seguinte forma: 86% dos entrevistados responderam que freqüentemente esses objetivos são propostos, mesmo com a falta da direção nas reuniões com todo grupo, enquanto 14% disseram que às vezes é que esses objetivos são alcançados. Possivelmente tal fato se der porque nessas reuniões a direção sempre estimula a motivação para o alcance dos resultados propostos pela empresa em seus planejamentos.

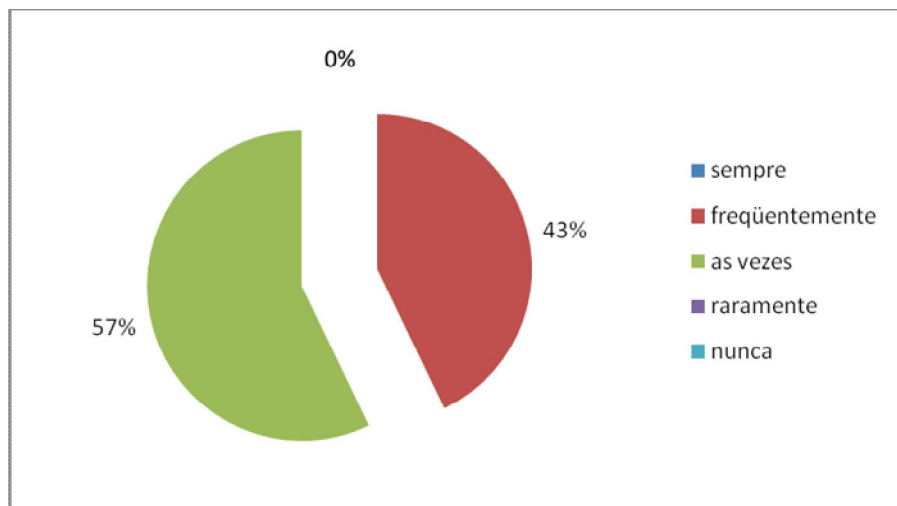


Gráfico 02 – Permissão de total liberdade na tomada de decisão imposta pelo gerente
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 02 acima, 57% dos entrevistados disseram que as vezes o gerente-líder permite uma total tomada de decisão, enquanto que 43% responderam que freqüentemente eles permitem uma total liberdade na tomada de decisão. Diante disso podemos ver que a gerencia permite que seus liderados tomem uma decisão, de forma que é acatada pela gerencia, possivelmente tal fato se der pelas freqüentes reuniões realizadas, que o funcionários expõem seus problemas diários em negociações com clientes, o que esse lideres permitem em alguns casos de negociações dos liderados perante seus clientes externos uma melhor interação entre o cliente interno com o externo.

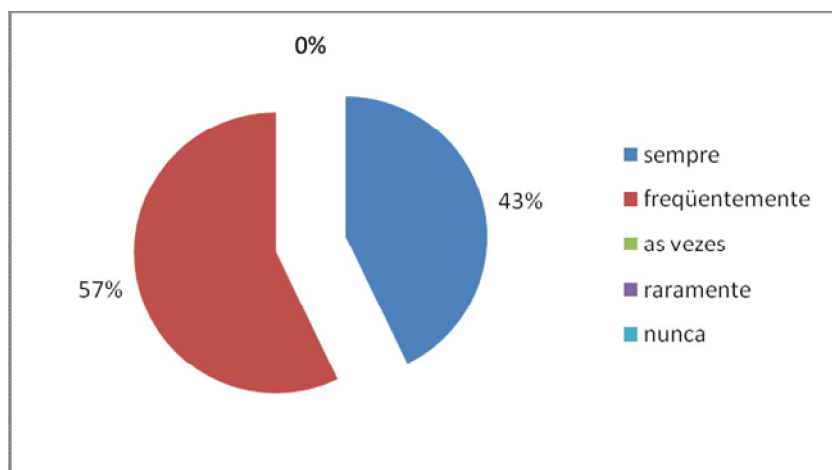


Gráfico 03 – Se o desenvolvimento do trabalho do líder-gerente é acentuado na tarefa
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

Os dados do gráfico 03 acima demonstram que 57% dos funcionários responderam que freqüentemente o desenvolvimento do líder gerente é acentuado na tarefa, enquanto que 43% disseram nunca, o desenvolvimento é acentuado na tarefa. Possivelmente tal fato se der pelo líder-gerente realizar cobrança nas tarefas realizadas, pois de certa forma gera resultados nas negociações da empresa.

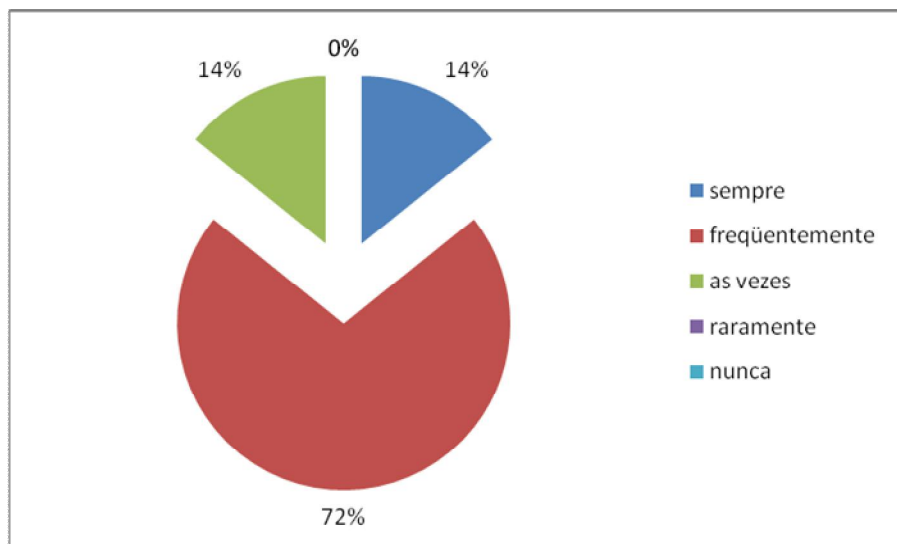


Gráfico 04 – Compartilhamento e descentralização do líder gerente nas decisões da empresa
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 04 acima, quando questionados que o líder-gerente descentraliza as ações e decisões da empresa, o resultado apresenta-se da seguinte forma: 72% dos entrevistados disseram que freqüentemente o líder-gerente descentraliza as ações e responsabilidades propostas pela empresa, enquanto que uma incidência de 14% disseram que as vezes e nunca essas decisões são compartilhadas. Notamos que 86% num total dos entrevistados responderam que as informações e responsabilidades são compartilhadas. Tal fato se der possivelmente as constantes reuniões e estudos de mercado que a empresa realiza, perante as constantes mudanças do mercado, visando sempre a qualidade e eficiência de seu atendimento perante os clientes internos e externos.

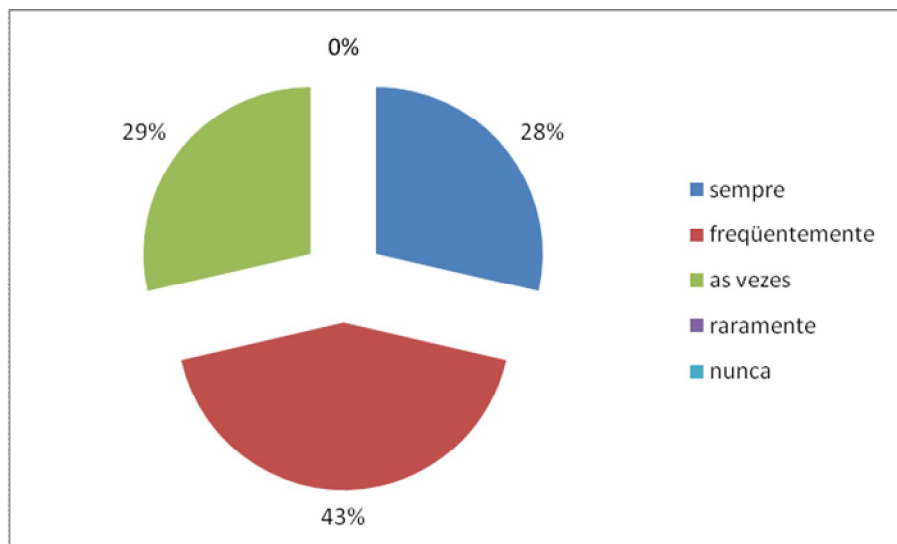


Gráfico 05 – Clima de satisfação quando o líder-gerente faz sugestões e encaminhamentos
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

Os dados do gráfico 05 demonstram que 43% dos entrevistados responderam que freqüentemente existe um clima de satisfação dos líderes-gerentes nas sugestões e encaminhamentos, enquanto que 29% dos entrevistados responderam que as vezes é que sentem um clima de satisfação, já 28% dos entrevistados disseram que sempre, sentem um clima de satisfação quando os líderes-gerentes faz suas sugestões e encaminhamentos. Possivelmente tal fato se de, na empresa realizar sempre palestras de motivações em suas reuniões e treinamentos.

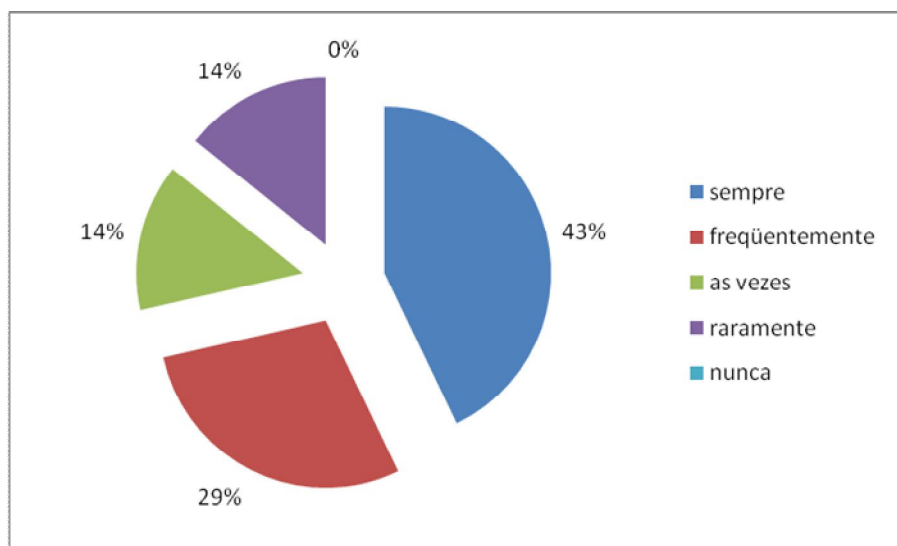


Gráfico 06 – Percepção dos objetivos e praticidades em elogios e críticas do líder-gerente
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 06 acima, quando questionados sobre a percepção e objetividade do líder-gerente em seus elogios e críticas, o resultado apresenta-se distribuídos da seguinte forma: 43% dos entrevistados responderam que sempre percebem a objetividade e praticidade nas colocações de seu líder-gerente em suas críticas e elogios. Já 29% responderem que freqüentemente percebem essa objetividade e praticidade, enquanto há um empate de 14% que raramente e às vezes é que eles percebem a objetividade e praticidade nas críticas e elogios. Possivelmente tal fato se der devido aos constantes treinamentos que a empresa realizada, e que de certa forma é colocado para os líderes-gerentes que eles sejam pró-ativos, o que de certa forma exige de qualquer líder-gerente que sejam objetivos e práticos em suas colocações.

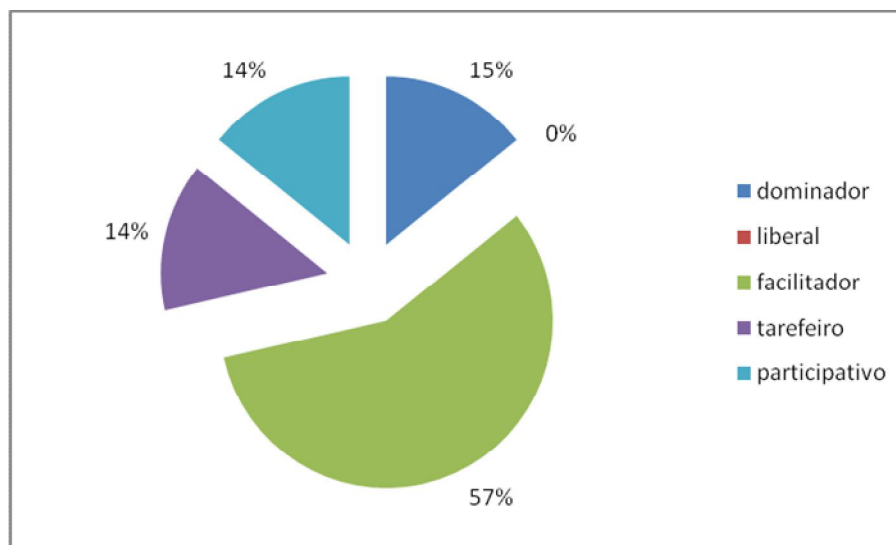


Gráfico 07 – Como os funcionários vêem o líder-gerente da empresa
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 07 acima, quando perguntados como eles vêem o líder-gerente da empresa, os resultados apresentam-se distribuídos da seguinte forma: 57% dos funcionários entrevistados disseram que vêem os líderes-gerentes como facilitador, já 15% dos entrevistados responderam que vêem como dominador, já um empate de 14% responderam que vêem eles como tarefeiro e participativo. Tal fato se der devido ao bom relacionamento em que os líderes têm com seus liderados, o que corrobora com o gráfico 02 acima em que os líderes-gerentes permitem uma total liberdade na tomada de decisão.

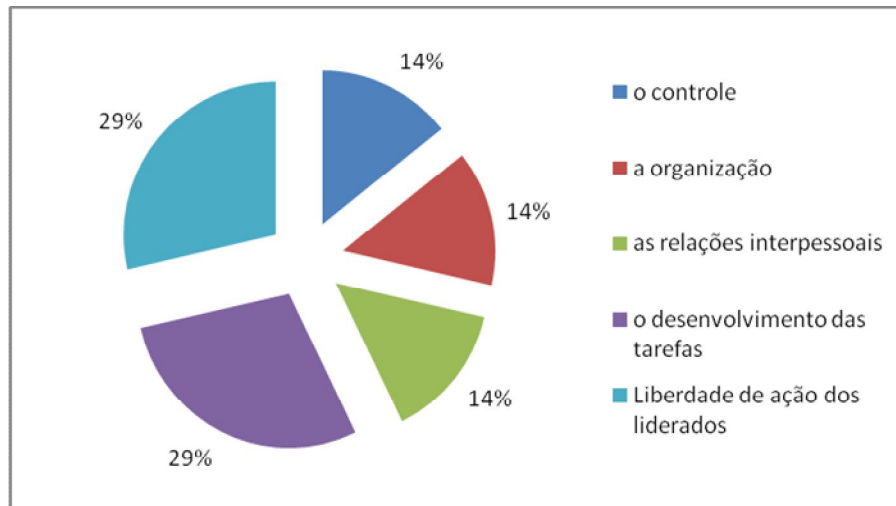


Gráfico 08 – Preocupação dos liderados com a atividade diária do líder-gerente
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

Os dados do gráfico 08 acima demonstram o que mais preocupam os liderados com a atividade diária dos líderes-gerentes, e o resultado apresenta-se distribuídos da seguinte forma: Um empate de incidência de 29% dos funcionários preocupados com o desenvolvimento das tarefas e a liberdade de ação dos liderados. Já um outro empate de 14% com o controle, a organização e as relações interpessoais. Tal fato possivelmente se der em decorrência dos líderes-gerentes de certa forma pressionarem os liderados em busca de resultados cada vez mais positivos, ou ainda mesmo com a liberdade de alguns colegas em determinadas situações, conforme o gráfico 02 demonstra que o líder muitas vezes a facilidade proposta na tomada de decisão dos demais colegas.

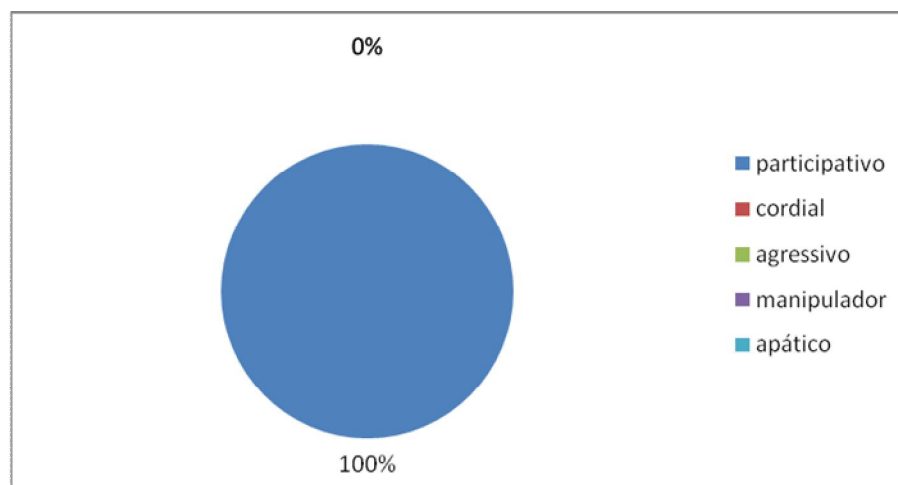


Gráfico 09 – Percepção dos funcionários quanto ao grupo de trabalho da instituição

Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

Os dados do gráfico 09 acima mostram que 100% dos entrevistados responderam que seu grupo de trabalho da empresa é participativo, ou seja, todos os funcionários estão envolvidos diretamente nas situações de cada colega. Tal fato possivelmente se der ao fato da satisfação do trabalho em equipe, ou ainda mesmo ao clima organizacional da empresa, ou ainda mesmo pelo relacionamento interpessoal.

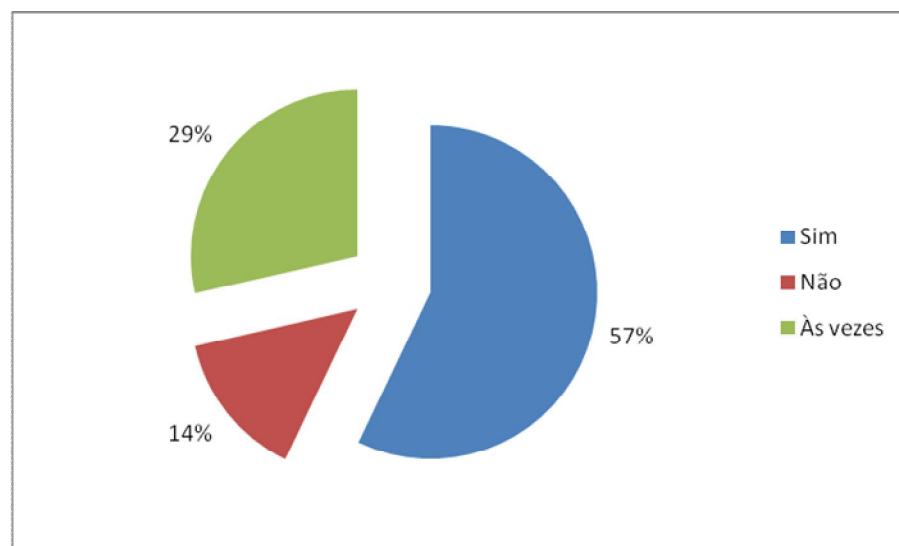


Gráfico 10 – Se o desempenho da equipe depende da influencia do líder.
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 10 acima, quando questionados se o desempenho da equipe dependia da influencia do líder, o resultado apresenta-se distribuído da seguinte forma: 57% dos entrevistados disseram que sim, enquanto que 29% disseram que as vezes dependiam sim enquanto que 14% disseram que não dependiam da influencia do líder. Possivelmente tal fato se der que devido o seu trabalho está diretamente ligado ao seu líder-gerente que de certa forma cobra cada vez mais resultados em suas atividades, seja mesmo na pressão do trabalho do dia-a-dia, os funcionários dependem de certa forma desta influencia para alcançarem seus resultados.

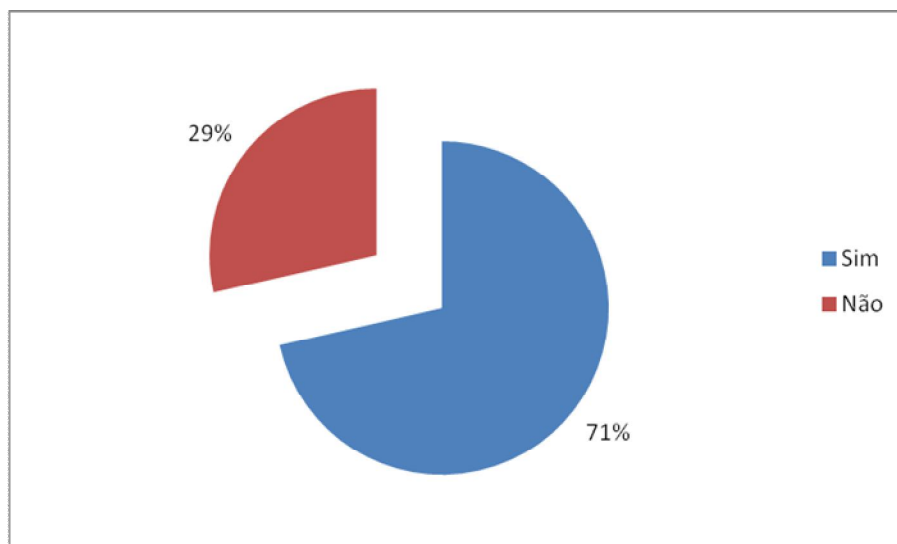


Gráfico 11 – Satisfação dos liderados com o estilo de liderança praticado pela empresa.
Fonte: Pesquisa do Autor (2010).

De acordo com os dados do gráfico 11 acima quando questionados sobre a satisfação do estilo de liderança praticada pela empresa, o resultado apresenta-se distribuído da seguinte forma: 71% disseram que sentem-se satisfeito com o estilo de liderança praticado pela empresa, enquanto que 29% não estão satisfeito com o estilo de liderança praticado pela empresa. Tal fato possivelmente se der em decorrência dos liderados terem uma boa abertura com o seu líder-gerente, o que de certa forma faz com que ambos tenham uma boa relação de trabalho.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Liderança torna-se cada vez mais o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam de acordo com os objetivos da instituição. Assim o processo de liderar vem sempre associado à idéia de grandes personagens da história, e que possui uma dimensão estratégica. Assim como dizem as bibliografias existentes, cada vez mais os líderes na verdade, são pessoas comuns dentro das organizações ou não, que são capazes de transmitir grande poder aos liderados. Assim eles, criam diversas condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e estimulando-as a perseguirem um ideal. Em suma, os gerentes desenvolvem o entusiasmo, ainda mesmo a auto-estima e ideais entre os liderados.

Sente-se uma mudança importante no direcionamento do desenvolvimento de novas lideranças, hoje em dia teoricamente aplica-se muito mais a motivação do que anteriormente, porém na prática na maioria das vezes não acontece, pois atualmente existem muitos chefes e não líderes (chefes são odiados e líderes respeitados), geralmente os chefes são antigos funcionários da empresa, que gerenciam de acordo com a forma de que foram gerenciados e não utilizando novos conceitos.

Assim diante de tudo o que já foi exposto até aqui, podemos dizer que o líder é aquele ser dentro das organizações que busca e tem a visão mais abrangente de longo prazo e consegue, a partir de uma alta inteligência emocional, novas habilidades e até mesmo técnicas de saber lidar com as próprias emoções e a dos demais.

Embora a influência que o líder que exerce no processo de mudança organizacional é fundamental que exista espaço dentro das organizações e até mesmo dentro do universo acadêmico para discussões e questionamentos.

No que tange ao objetivo geral desta pesquisa podemos afirmar que os funcionários estão satisfeitos com o estilo gerencial de seus líderes, o que predomina dentro da instituição a liderança democrática pois o líder em determinadas situações identifica a situação ocorrida, toma sua decisão com a participação do grupo, em alguns momentos terão o líder-gestor, como representante deste grupo, usará de sua autonomia e autoridade para tomar a decisão final.

Antes de saber lidar com os resultados, o líder moderno tem que saber lidar com as

pessoas, pois são através das pessoas que é possível realizar as ações e conseqüentemente os resultados serão atingidos, pois são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa, para isso, devem cuidar da motivação que deve compreender desde satisfação pessoal até melhor condição de trabalho.

Portanto, após a realização deste estudo, podemos dizer que as organizações clamam cada vez mais por líderes preparados para servir, para ensinar princípios e valores através de suas atitudes diárias e isto só será possível se o líder estiver seguro e confiante do seu papel e acreditar no futuro.

REFERENCIAS

- AMORIM, T.N.G.F. **Eu, Líder**: Construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ASANOME, C. R. **Leadership without followers: a new paradigm**. Tese de Doutorado. UFSC. Florianópolis – SC, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOWDITCH, James L. e Anthony F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**: tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BRUYNE, Paul de; et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- CROSBY, Philip B. **Liderança : a arte de tornar-se um executivo** ; S.P: Makron, Mcgraw-Hill 1991-
- DAVIS, K. **Human Relations in Business**. New York: McGraw-Hill, 1957.
- FOXALL, G. 1996. **Consumers in Context** – The BPM (Behavioral Perspective Model)
- GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. 3. São Paulo: Atlas, 1995.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um Líder Servidor**: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Administração princípios e tendências**. Saraiva, 2003. p. 542.

LIMA, Thiago Fernandes de. **Como utilizar os princípios da liderança e da inteligência emocional da gerencias de projetos**. 2007. 106f. Graduação em Ciência da Computação. Universidade Federal de Pernambuco. UFPE. Recife-PE. 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MIDGLEY, D. F.; DOWLING, G. R. 1978. Innovativeness: **The Concept and it's Measurement**. **Journal of Consumer Research**, vol. 4, nº 2, pp. 229-242.

MORGAN, G; SMIRCICH, L. **Liderança**: Administração do sentido. Tradução de CecíliaWhitaker Bergamini e Christina Larroudé de Paula Leite. 1982.

MUNIZ, Monica Barretor de Araujo. **O papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais**. 2004. 62f. Monografia (Curso de especialização em Administração Judiciária) Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. 2004.

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

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento**. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis – SC, 1999.

RODRIGUES, Denize Ferreira. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE. v. 42,n. 1. 2002;

SCHERMEERHORN, JR., J. R. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERGIO.P. **Motivação e recompensas: a dupla de maior sucesso em vendas!**. Disponível em: <

http://www.administradores.com.br/artigos/motivacao_e_recompensas_a_dupla_de_maior_sucesso_em_vendas/14581/> Acesso em: 24 dez 2010.

SOUZA NETO, J.L. **Liderança e motivação - práticas novas, propósitos antigos**.

SENA, E. **Como motivar**. Disponível em: <
www.pequenosgrupos.com.br/Downloads/motivando.ppt> Acesso em 14 dez. 2010

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

VAZ, R.P.F. **Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho**: a recompensa do mérito. Disponível em: < http://www.uc.pt/depacad/gee/sist_rec> Acesso em: 24 dez 2010.

WENDLING, Marilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: Um estudo de caso**. 2007.34f. (Especialização em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Porto Alegre.2007.

APÊNDICES

APENDICE A

Pesquisa sobre Liderança

Caro (a) funcionário (a),

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca de vários aspectos da Liderança e gerencia de sua empresa. Suas respostas serão utilizadas para elaborar um trabalho acadêmico, e de certa forma implementar um plano de ação que será repassado aos gestores onde será capaz de minimizar ou corrigir os principais problemas encontrados nesta organização.

Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas. Serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas na pesquisa de clima organizacional.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

I PARTE: PERFIL DOS ENTREVISTADOS**1 – Gênero**

☐ Masculino ☐ Feminino

2 – Faixa Etária

☐ de 18 a 25 anos ☐ de 26 a 30 anos ☐ de 31 a 35 anos ☐ de 36 a 40 anos
☐ acima de 40 anos

3 – Estado Civil

☐ Solteiro ☐ casado ☐ Outros

4 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

☐ Menos de 1 ano ☐ de 1 a 5 anos ☐ mais de 6 anos

5 – Nível de Escolaridade

☐ Fundamental Incompleto ☐ Fundamental Completo ☐ médio incompleto
☐ Médio completo ☐ Superior incompleto ☐ Superior completo

II PARTE - CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE DO ESTILO DE LIDERANÇA E GERENCIA

6 - Quando o líder-gestor não está presente numa reunião com todo o grupo da empresa o trabalho é realizado com sucesso, ou seja, os objetivos propostos no planejameto da empresa são alcançados?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

7- O líder-gerente de sua empresa permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando apenas quando solicitado pelo grupo?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

8- O desenvolvimento do trabalho do líder-gerente de sua empresa é acentuado na tarefa?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

9- O líder-gerente compartilha responsabilidades (descentraliza) nas ações e nas decisões na empresa?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

10- Você vê um clima de satisfação e integração grupal quando o líder-gerente faz sugestões e encaminhamento?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

11- Você percebe o líder-gerente como objetivo e prático em suas críticas e elogios?

() sempre () freqüentemente () as vezes
() raramente () nunca

12- Como você ver o líder-gerente de sua empresa?

() dominador
() liberal
() facilitador
() tarefeiro
() participativo

13- Na atividade de trabalho diária do líder-gerente, o que você vê como maior preocupação:

- () o controle
- () a organização
- () as relações interpessoais
- () o desenvolvimento das tarefas
- () Liberdade de ação dos liderados

14- Como você percebe o grupo de trabalho de sua instituição

- () participativo
- () cordial
- () agressivo
- () manipulador
- () apático

15 - O Desempenho de sua equipe de trabalho depende da influência do líder?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes

16 – Você se sente satisfeito com o estilo de liderança e gerencia praticados pelo laboratório Pfizer?

- () Sim
- () Não

Muito Obrigado