

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Liderança: uma relação eficaz

Autor: **Sérgio Roberto Guimarães Pantoja**
Orientador: **Prof. Dr. Olívio Novaski**
Co-orientador:

05/2005

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA

Liderança: uma relação eficaz

Autor: **Sérgio Roberto Guimarães Pantoja**
Orientador: **Prof. Dr. Olívio Novaski**
Co-orientador:

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

Dissertação de Mestrado acadêmico apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

São Luís, 2005
MA - Brasil

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACÂDEMICO

Liderança: uma relação eficaz

Autor: **Sérgio Roberto Guimarães Pantoja**

Orientador: **Prof. Dr. Olívio Novaski**

Co-orientador:

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:

Prof. Dr. Kamal Abdel Radi Ismail
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Prof. Dr. Valdemar Silva Leal
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

São Luís, 09 de maio 2005

Dedicatória:

À Silvania, minha mulher, a meus pais (em memória) e a todos os meus professores.

Agradecimentos

A DEUS, pela minha vida e pela oportunidade de poder contribuir com o universo.

Ao Professor Dr. Olívio Novaski e à Professora MSc. Ieda Magalhães de Sousa Gaspar, pela atenção, profissionalismo e competência intelectual na orientação desta pesquisa, que em muito contribuiu para a realização e conclusão da mesma e para o meu desenvolvimento acadêmico.

À Universidade Estadual do Maranhão – UEMA e à Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, pela oportunidade de realização deste Mestrado.

Aos professores e companheiros do Mestrado, pelos ensinamentos, debates e convívio durante este período.

À professora Maria Benedita Jardim, pela revisão do texto.

À minha família, aos meus amigos, pelo incentivo e apoio dispensados no decorrer da elaboração desta pesquisa.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na elaboração desta pesquisa e deixaram de ser citados, mas não reconhecidos.

“Liderança é relacionamento fundado na credibilidade e na confiança. Sem esses dois fatores, as pessoas não se arriscam. Sem que assumam riscos, não há mudança. Sem mudança, tanto as empresas como os movimentos perecem.”

Kouzes e Posner.

Pantoja, Sérgio Roberto Guimarães

Liderança: uma relação eficaz / Sérgio Roberto Guimarães
Pantoja. _ São Luís, 2005.

162f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica/Planejamento e
Gestão Estratégica da Manufatura) – Universidade Estadual de
Campinas, 2005.

1. Liderança 2. Psicologia de campo 3. Teoria dos estilos I. Título

CDU 338.4 (812.1)

Resumo

PANTOJA, Sérgio Roberto Guimarães, Liderança: uma relação eficaz, São Luís,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005. 162 p. Dissertação (Mestrado)

O presente trabalho tem por objetivo analisar a eficácia da liderança em três instituições de ensino superior em São Luís -MA, sendo a instituição A (particular), a B (pública federal) e a C (pública estadual). Adotou-se os estilos de liderança: democrático, autocrático e liberal, baseando-se na Teoria dos Estilos de Kurt Lewin e seus colaboradores e nas qualidades de liderança (objetividade, compreensão dos outros, flexibilidade, comunicação e autoridade), definidas por Uris A.(1967). Assim, buscou-se interrogar de forma clara e direta, através da elaboração de questionários de perguntas-fechadas, usando-se situações-problema vivenciadas pelo líder/chefe no relacionamento diário com seus funcionários/subordinados e do funcionário/subordinado com o líder/chefe. A eficácia da liderança ocorre quando a resposta do subordinado correlaciona-se com o estilo e as qualidades manifestadas pelo seu chefe. As lideranças mais utilizadas foram: na IES – A, liberal; na IES – B, autocrática e na IES – C, democrática. Quanto às qualidades de liderança, a IES – A utilizou muito a autoridade e pouca comunicação, a IES – B mais a flexibilidade e menos a compreensão dos outros e a IES – C mais a autoridade e menos a flexibilidade.

Palavras-chave

- Liderança. Estilo de liderança. Qualidades de Liderança.

Abstract

PANTOJA, Sérgio Roberto Guimarães, Leadership: an effective relationship, São Luís,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005. 162 p. Dissertação (Mestrado)

This study approaches the efficiency of leadership in three Higher Education Institutions in São Luís-MA. One institution is private and the others one are public. Three styles of leadership were adopted: democratic, autocratic and liberal, based on Kurt Lewin's theory and on his collaborators and based on qualities of leadership (objective method, people comprehension, flexibility, communication and authority), defined by Uris A.(1967).This way, clear and objective questions were made and the leader/boss answered according his experience and diary relationship with his subordinates/employees. The efficiency of leadership appears when the answer of the subordinate corresponds to the style and qualities expressed by the boss. The most used styles leadership were: HEI-A, liberal, HEI-B, autocratic and HEI-C, democratic. In relation to the qualities of leadership, the HEI-A used more authority and less communication, HEI-B used more flexibility and less people comprehension and HEI-C, used more authority and less flexibility.

Key words

Leadership. Styles of Leadership. Qualities of Leadership.

Índice

Lista de Quadros	iii
Lista de Abreviaturas	iv
1 Introdução	01
1.1 Objetivos	04
1.1.1 Objetivo Geral	04
1.1.2 Objetivos Específicos	05
2 Revisão da Literatura	06
2.1 Psicologia de campo	06
2.1.1 Espaço Vital.	10
2.1.2 Topologia.	11
2.1.3 Vetor.	12
2.1.4 Conceitos – chave auxiliares da Psicologia de Campo.	13
2.2 Liderança.	14
2.2.1 Teorias da Liderança	18
2.2.2 Teoria dos Traços de Personalidade	18
2.2.3 Teoria dos Estilos de Liderança	21
2.2.4 Teoria Situacional ou Contingencial	28
2.2.5 Liderança e os Novos Tempos	30
2.2.6 Inteligência Emocional: Liderar com sensibilidade e eficácia.	30
3 Metodologia	37
3.1 Instituição A.	46

3.2 Instituição B	47
3.3 Instituição C..	48
3.4 Tabelas Demonstrativas	49
4 Análise dos Dados	51
4.1 Resultado e Discussão das Planilhas da IES - A	51
4.2 Resultado e Discussão das Planilhas da IES – B	58
4.3 Resultado e Discussão das Planilhas da IES – C	67
5 Conclusão.	77
5.1 Qualidades da liderança da IES – A	77
5.1.1 Estilo de liderança da IES – A	78
5.1.2 Correlação IES – A	79
5.2 Qualidade da IES – B	79
5.2.1 Estilo de liderança da IES – B	80
5.2.2 Correlação IES –B	80
5.3 Qualidades de liderança da IES – C	81
5.3.1 Estilo de liderança da IES – C	81
5.3.2 Correlação IES –C	82
5.4 Leitura dos gráficos de setores: uma comparação proporcional entre as 3 IES.	(três) 82
5.4.1 Nas qualidades da liderança	82
5.4.2 Nos estilos de liderança	83
Referências Bibliográficas	85
Anexos	88

Lista de Quadros

Tabela 1 – Pontuação e Conceito (Qualidades da Liderança)	43
Tabela 2 – Tabelas demonstrativas da Instituição A	49
Tabela 3 – Tabelas demonstrativas da Instituição B	49
Tabela 4 – Tabelas demonstrativas da Instituição C	50
Quadro A1 – Visão dos Chefes (IES-A) – Qualidades da Liderança	77
Quadro A2 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Qualidades da Liderança	77
Quadro A3 – Visão dos Chefes (IES-A) – Estilo de Liderança.	78
Quadro A4 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Estilo de Liderança	78
Quadro B1 – Visão dos Chefes (IES-B)- Qualidades da Liderança	79
Quadro B2 – Visão dos Subordinados (IES-B)- Qualidades da Liderança	79
Quadro B3 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Estilo de Liderança	80
Quadro B4 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Estilo de Liderança	80
Quadro C1 – Visão dos Chefes (IES-C) – Qualidades da Liderança	81
Quadro C2 – Visão dos Subordinados (IES-C) – Qualidades da Liderança	81
Quadro C3 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Estilo de Liderança	81
Quadro C4 – Visão dos Subordinados (IES-A) – Estilo de Liderança	81

Lista de Abreviaturas

IES – Instituição de Ensino Superior

IES – A – Instituição de Ensino Superior A - (Particular)

IES – B – Instituição de Ensino Superior B – (Pública Federal)

IES – C – Instituição de Ensino Superior C – (Pública Estadual)

IE – Inteligência Emocional

DP – Desvio Padrão Amostral

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

Capítulo 1

Introdução

Ao escolher-se o tema Liderança para elaboração deste estudo sabe-se tratar-se de um tema de extrema abrangência, raramente dissecado em sua totalidade, apesar do grande número de publicações sobre o assunto.

Sabe-se também que, no mundo, a preocupação com a liderança diz respeito à falta de líderes eficazes. E, essa descoberta nasceu, provavelmente, do mito de que a competência para dirigir pessoas depende de talentos invulgares, tais como um grande carisma pessoal.

Dessa forma, aquilo que chamamos de **liderança** ou que se pensa de líderes notáveis parece ter desenvolvido em torno de si uma certa **mítica**, em que somente pessoas eleitas ou muito especiais e diferentes podiam desfrutar do privilégio de se sobressaírem entre os demais.

Assim, ser líder, conforme muitos ainda pensam, é algo extraordinário, invulgar e extremamente meritório, mas se buscarmos o significado da palavra **mito**, uma resposta menos elaborada diz tratar-se de uma espécie de crença não cientificamente comprovada, portanto, passível de constatação no mundo objetivo da ciência.

Percebe-se então, que o **mito** em si não possui a qualidade da fundamentação científica, mas parece ter sido inspirado em épocas longínquas, em que os líderes tinham algo que o restante dos mortais não demonstravam possuir.

Com o tempo, o **líder** passou de uma conotação **mítica** para uma conotação de **qualidade superior** (predeterminada), de vantagem sobre aqueles que são por ele comandados. Logo, liderar pessoas continua a significar ter um poder praticamente indiscutível sobre elas.

Essa é, entre outras, uma das razões para que aqueles considerados como líderes eficazes fiquem por muito tempo intocáveis e admirados. Entretanto, estudos mais sistemáticos e completos, Vergara (2000) sobre a **liderança** abandonaram a **mitificação da liderança**, ao perceber-se que a liderança esteja ligada a determinados tipos de relações de desempenho de papéis. Podemos assim, considerar que ser um líder eficaz faça parte de um conjunto de características que integram a personalidade de alguém.

Pesquisas feitas, nos últimos anos, abrem a visão, apontando que a liderança não pode ser abstraída do ambiente social em que está inserida, pois ela não pode ser compreendida apenas em si mesma. Ao estudar a liderança o objetivo não é descrever como alguém chega à posição de líder, mas configurar principalmente o **tipo de atitude**, característica que o qualifica ao exercício de uma liderança eficaz.

Na maior parte das obras sobre liderança, descreve-se principalmente aquilo que o líder é ou faz, deixando de lado o exame mais cuidadoso da influência que pudesse sofrer de seus seguidores. Percebe-se que nestes trabalhos subjaz, de maneira muito sutil, a crença de que o seguidor permanece a maior parte do tempo passivo diante da ação do líder.

Muitas pesquisas dentre elas Manow (1969), Hildegard (1973), feitas nas últimas décadas em universidades e centros de estudos reconhecidos por sua seriedade, indicam que a liderança caracteriza-se por ser um processo em que alguém determina o propósito ou o sentido para uma ou mais pessoas, fazendo também com que todos se mobilizem em alguma direção não só de maneira eficaz, mas com total envolvimento por parte de todos da equipe, sem agredir suas escalas de valores pessoais.

No mundo contemporâneo, marcado pelo processo de globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto, pela constante necessidade de transformações e pela automação digital generalizada, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que ocorre na organização e sinalize novas direções a seguir.

Percebe-se, sem sombra de dúvida, que a liderança transformou-se num tema que veio para instalar-se como pauta principal dos estudos sobre comportamento das pessoas nas organizações. Entretanto, segundo Bergamini (2002) fala-se de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem presumivelmente, resultado no aumento da complexidade dos problemas dos recursos humanos nas organizações. Segundo a autora citada, está havendo um descompasso entre as expectativas que nutrem os dois lados indispensáveis da organização, os líderes/chefes e os funcionários/subordinados. Os primeiros queixam-se da incapacidade de seus comandados e os segundos, também, queixam-se da incompetência daqueles que os dirigem.

No enfoque dos traços, a suposição era de que o líder nascesse como tal, hoje passa-se a cogitar que as pessoas podem ser treinadas para exercerem com eficácia o seu papel de liderança.

Baseando-se nas pesquisas tendo à frente Kurt Lewin, os pesquisadores buscaram, então, identificar conjuntos de comportamentos que descrevessem os tipos de ações eficazes do líder, o que ficou conhecido como Teoria dos Estilos. Esses estudos pioneiros feitos sobre estilos de liderança foram desenvolvidos com maior rigor científico pelas Universidades de Ohio e Michigan. Essas pesquisas inspiraram programas de treinamento e desenvolvimento, que foram avidamente consumidas pelas organizações, principalmente pelas norte-americanas.

Através da Teoria dos Estilos, começa-se a suspeitar que a figura do subordinado também tenha algum tipo de papel a desempenhar no processo de liderança. Segundo Guiot (1987), numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia da liderança. A hipótese subjacente e orientadora dessas pesquisas é aquela que propõe que o estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional) por ele comandado.

O enfoque dos estilos abre, portanto, uma nova e decisiva perspectiva ao estudo da liderança. Dessa forma, o presente estudo, baseado na Teoria dos Estilos, de maneira objetiva e inovadora, analisa que Estilo de Liderança: Autocrático, Democrático e Liberal e quais as Qualidades de Liderança: Objetividade, Compreender os Outros, Flexibilidade, Comunicação e

Autoridade os líderes/chefes das Instituições de Ensino Superior (particular, pública federal e pública estadual) afirmam que utilizam e, se essa afirmação, é a mesma percebida pelos seus funcionários/subordinados.

Segundo Burns (1978), se os funcionários/subordinados não tiverem no relacionamento com o líder/chefe uma atitude esperada com relação ao Estilo de Liderança (Autocrático, Democrático e Liberal), sentirão dificuldades ao realizar as tarefas que se esperam deles.

Segundo Uris (1967), há uma relação entre os Estilos de Liderança e as atividades dos funcionários/subordinados de cooperação, no Estilo Democrata; de obediência, no Estilo Autocrata e eficiência, no Liberal.

Segundo ainda, Guiot (1987), “... o estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo, ou unidade organizacional por ele comandada.”

Justifica-se, portanto, o presente estudo por levantar dados, que demonstram a correlação existente entre os Estilos de Liderança e as Qualidades de Liderança exercidos pelo chefe/líder e percebido pelos seus funcionários/subordinados, nas IES que fizeram parte da pesquisa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as relações dos líderes/chefes das instituições A, B e C, no desempenho do Estilo de Liderança (democrata, autocrata, liberal) e nas Qualidades de Liderança (objetividade, compreensão dos outros, flexibilidade, comunicação e autoridade) que afirmam aplicar e a correlação existente entre o estilo de liderança e as qualidades de liderança que seus funcionários/subordinados afirmam que ele aplica.

1.1.2 Objetivos específicos

Correlacionar em cada IES o Estilo de Liderança (Autocrático, Democrático e Liberal) que o líder/chefe afirma exercer e o que os funcionários/subordinados afirmam que ele exerce.

Correlacionar em cada IES as Qualidades da Liderança (Objetividade, Compreender os Outros, Flexibilidade, Comunicação e Autoridade) que o líder/chefe afirma exercer e as que os funcionários/subordinados afirmam que ele exerce.

Correlacionar as diferenças quanto ao Estilo de Liderança utilizada nas IES pesquisada.

Correlacionar as diferenças quanto as Qualidades de Liderança nas IES pesquisadas.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Para entendermos as Teorias da Liderança é recomendável que tenhamos uma visão da Teoria de Campo de Kurt Lewin, visto o seu pioneirismo no desenvolvimento de métodos para aplicação da dinâmica de grupo (liderança), entre outros.

Dessa forma, iniciaremos a fundamentação teórica deste estudo, buscando tornar compreensível o trabalho desenvolvido por Kurt Lewin Manow (1969); Wolman (1960); Bradford (1962); Uris (1967).

2.1 A psicologia de campo

Kurt Lewin considerava a psicologia como uma ciência intimamente relacionada com a vida cotidiana e pretendia, sobretudo, estudar os vários problemas das ciências sociais, tais como: grupos minoritários, organizações políticas, relações interculturais e internacionais. De acordo com suas aspirações, investigou alguns problemas para psicologia e foi altamente criativo nos métodos que apresentou para solucioná-los. Acreditava que experimentos reais com grupos deveriam ser realizados sob condições precisamente controladas. Tornou-se, então, um líder pioneiro no desenvolvimento de métodos para aplicação da dinâmica de grupo (liderança) para a pesquisa da ação e para o treinamento de sensibilidade.

Assim sendo, o centro do interesse psicológico de Kurt Lewin estava nas **condições motivadoras das situações pessoa-meio**. Interessou-se extremamente, também, pelos princípios e práticas democráticas. Daí, não ser por acaso, o seu sistema psicológico oferecer também subsídios para a **liderança**, uma vez que Lewin e seus colegas contribuíram grandemente para o estudo sobre funcionamento de grupos.

Sua meta foi tornar os conceitos da psicologia de campo suficientemente abrangentes para serem aplicados a todas as espécies de comportamento e, também, torná-los suficientemente específicos para permitir a representação de uma pessoa definida em uma situação concreta. Na realidade, acreditava que objetividade em psicologia requer a representação adequada e exata do campo, tal como existe para um indivíduo em um tempo determinado. Daí, para **ser objetivo** em psicologia, deve-se **ser subjetivo**; alguém deve observar as situações do ponto de vista da pessoa que está sendo estudada. Foi o gênio de Kurt Lewin que nos deu os instrumentos mais adequados para analisar o problema da diversidade da natureza humana e o problema correlato da flexibilidade, da amplitude e da potencialidade da natureza humana, tanto da maneira pela qual elas se apresentam atualmente como da maneira que as sociedades humanas do futuro podem conhecê-los. Gardner (1958).

A contribuição de Kurt Lewin causou grande impacto na psicologia contemporânea. A psicologia de campo é também chamada com mais precisão psicologia topológica e ou vetorial. Ao desenvolver sua psicologia tomou conceitos-chave, especialmente da geometria e da física: o conceito-chave de nome “vetor” da física e “topologia” da geometria. Contudo, ao usar tais conceitos e outros relacionados, não o fez exatamente do mesmo modo em que eram usados nas ciências que lhes deram origem, mas realizou uma transposição, considerada de grande utilidade, para o seu sistema psicológico.

Kurt Lewin, respondendo às críticas, por dar a esses termos um significado um tanto diferente daquele que possuíam em outras áreas do conhecimento, afirmou que os cientistas, em qualquer área, devem usar quaisquer conceitos, desde que permitam uma abordagem mais produtiva dos problemas por eles estudados.

Dessa forma, através do uso dos conceitos topológicos e vetoriais, Kurt Lewin esboçou a realidade psicológica em termos de **relações do campo de uma pessoa e seu ambiente psicológico**. Ao fazê-lo, aplicou o método da teoria de campo como fora desenvolvido na ciência física, porém, como os conceitos específicos das ciências físicas não eram adequados à ciência psicológica, não utilizou os mesmos conceitos e fatos como o fizeram os teóricos de **campo** das ciências físicas.

Para Kurt Lewin, as teorias realizavam duas funções coordenadas, explicavam o que é conhecido e por isso, também, indicavam o caminho para um novo conhecimento. Assim, o método científico incluía não somente os processos de **observação** e **classificação** de dados, mas também a formação de teste de hipóteses. Não eram suficientes os fatos falarem por si. Propunha-se a desenvolver muitas suposições e verificar se poderiam ser comprovadas. Consequentemente, julgava a mera coleta e classificação de dados comportamentais um processo inadequado para responder questões envolvendo condições e causas de eventos psicológicos. Nesse sentido concordava com os behavioristas, ao achar que pesquisa deve começar por cuidadosa **observação**. Elas, na medida que enfatizavam a importância de inferir os motivos da pessoa estudada, sua observação era feita de um modo diferente e para outra finalidade.

Somente com o auxílio de teorias se pode determinar relações causais. Uma ciência sem teoria é cega porque lhe falta o elemento que, por si só, é capaz de organizar os fatos e dar direção a pesquisa. A mera coleta de fatos tem valor limitado, mesmo para fins práticos, pois não responde à questão mais importante para fins práticos, ou seja, o que se deve fazer para conseguir um efeito desejado em casos concretos. Para responder a essa questão é necessário uma teoria que seja empírica e não especulativa. Isto significa que teoria e fato devem estar intimamente relacionados. Lewin apud Uris (1967).

Em verdade, Kurt Lewin estava convencido de que, para compreender o comportamento, deve-se considerar uma pessoa e o seu meio como um padrão de fatos e funções interdependentes. Sendo assim, sua finalidade era formular leis – relações – para prever o comportamento das pessoas em seus espaços vitais específicos. Considerava como dependentes de leis todos os eventos que ocorrem no espaço vital de uma pessoa, mesmo os que ocorrem uma só vez. Assim, em vez de enfatizar a média matemática de tantos casos quanto possível, centrou sua atenção em descrições cuidadosas e completas de situações pessoa-meio.

As leis gerais da psicologia são afirmações das relações empíricas entre estes elementos construtivos ou certas propriedades dos mesmos. É possível construir um número infinito de constelações (espaços vitais) de acordo com essas leis; cada uma destas

constelações corresponde a um caso individual em dado momento. Lewin apud Lewis (1951)

Ao desenvolver a psicologia de campo, Kurt Lewin usou muitos **construtos**. Um construto é uma idéia inventada, isto é, indica que o conceito em consideração não é percebido diretamente, embora seja uma noção que descreve ou considera fenômenos que nós podemos perceber. Da mesma forma que os conceitos **átomo** e **gens** são construtos não-psicológicos, **espaço vital**, **pessoa** e **valência** são construtos psicológicos. De uma certa forma e de maneira ampla, ciência é uma questão de invenção, desenvolvimento, refinamento e teste de construto.

Conceitos vetoriais e topológicos combinam poder de análise, precisão conceitual, utilidade para a derivação e conveniência em relação a uma gama de problemas psicológicos de modo que em minha opinião, se tornam superiores a qualquer outro instrumento conceitual conhecido em psicologia. Lewin apud Hildegard (1973).

Deste modo, deu-se conta que a psicologia vetorial e topológica ou de campo era caracterizada por um conjunto de conceitos ou construtos que permitiam a representação da realidade psicológica de uma maneira extremamente adequada. Buscava conceitos que fossem suficientemente amplos para serem aplicados a toda a espécie de comportamento e suficientemente específicos para representarem uma determinada pessoa que é representada como separada de uma totalidade mais ampla - **seu espaço vital** – ainda que incluída no mesmo. Assim, possibilita a representação adequada de uma situação psicológica, que inclui uma pessoa, seu ambiente, suas necessidades, seus objetivos, as barreiras a estes objetivos e a inter-relação dinâmica dos mesmos.

Ao estudarmos seus conceitos, deve-se ter em mente a idéia essencial dessa psicologia: **os significados de todos os seus construtos são mutuamente interdependentes**. Assim, o significado de cada um depende do significado dos demais, não há variáveis independentes e dependentes, como nas teorias de condicionamento **S - R** (estímulo / resposta). Quanto ao diagrama, de um **espaço vital**, é figurativo. Todas **as variáveis psicológicas são interdependentes**.

Os construtos básicos centrais da psicologia de campo são: **espaço vital**, **topologia**, **vetor** e um grande número de **conceitos auxiliares**. O **espaço vital** é o principal construto e representa uma situação contemporânea. Os outros dois, o **topológico** e o **vetor** são usados para identificar as características fundamentais de um **espaço vital**. Os **construtos auxiliares** são usados para descrever o funcionamento dinâmico de uma pessoa com o seu meio. Hill (1977).

2.1.1 Espaço vital

É uma formulação científica de uma série de situações que não se repetem mas que se sobrepõem, cada qual com suas próprias tendências e relações. Campos (1987).

Foi desenvolvido com a finalidade de:

- expressar o que é possível e impossível na vida de uma pessoa;
- antecipar o que está para ocorrer.

Representa o padrão total de fatores ou influência que afetam o comportamento de um indivíduo em um dado momento, ou em uma maior conjuntura temporal na psicologia de campo. Entendendo-se que o comportamento **é qualquer mudança no espaço vital que é psicológico**, de acordo com uma inteligência em desenvolvimento.

O espaço vital de uma pessoa é o seu mundo psicológico ou situação contemporânea. Inclui a **pessoa** e o seu **meio psicológico** – e parte do **seu meio físico e social** – com o qual está psicologicamente engajada, em uma situação momentânea ou duradoura, por ser relevante para suas finalidades naquela situação.

O **espaço vital** não representa objetos físicos como tais, mas relações simbólicas e funcionais, assim não somente inclui objetos percebidos no presente, mas também recordações, linguagem, mitos, artes, antecipação e religião.

Dessa forma, uma série contínua de **espaços vitais**, superpondo-se, representa o mundo psicológico total no qual uma pessoa vive, podendo incluir preceitos, conhecimentos e crenças da pessoa; sua perspectiva temporal do passado e do futuro; idéias abstratas e objetos concretos também. Consiste também, no **espaço vital**, regiões funcionais, cada uma tendo uma valência negativa e, está cercado por uma região externa não-psicológica; os aspectos do meio físico e social que, num dado momento e para uma pessoa, não são psicológicos. A região externa de um espaço vital consiste de todas as percepções meramente potenciais contrastadas com as atuais percepções funcionais do campo único de uma pessoa.

2.1.2 Topologia

Idéias topológicas – construtos – quando aplicados à psicologia, ilustram a posição de uma pessoa em relação a seus objetivos funcionais e às barreiras para a consecução dos mesmos. Assim, a topologia mostra as várias possibilidades do comportamento psicológico ou locomoção.

A topologia é uma geometria não métrica, que engloba conceitos tais como interior, exterior e limites, sem tratar de extensão, largura e espessura. Também não se definem as distâncias. Mais propriamente, a topologia diz respeito à posição relativa das figuras geométricas consideradas. É, portanto, útil pensar em uma figura topológica como sendo uma lâmina de borracha perfeitamente elástica, a qual podemos alargá-la, torcê-la, apertá-la e moldá-la à vontade, mas as relações que ela representa permanecem as mesmas.

Os dois conceitos básicos do espaço topológico são: correspondência e relações parte-todo. Assim, topologicamente os objetos podem estar próximas, dentro ou fora uma da outra. Para Bradford (1692) “Duas figuras são **topologicamente equivalentes** se e somente se puderem coincidir através de um movimento elástico”

Portanto, cada **espaço vital** é uma área completamente delimitada, dentro de outra área maior também delimitada e os **conceitos topológicos** são usados para representar a estrutura do **espaço vital** de forma a definir a amplitude das percepções e ações possíveis. Isto pode ser conseguido pelo arranjo das partes funcionais de um **espaço vital**. As partes aparecem como

diversas regiões com suas respectivas fronteiras. As fronteiras das partes maiores de um **espaço vital** e suas respectivas regiões são completamente rígidas ou mais ou menos porosas e permeáveis. Bigge (1977).

2.1.3 Vetor

O conceito de **vetor** vem do sistema usado na física para representar a direção e a potência, como duas das três propriedades de uma força. A terceira propriedade é o ponto de aplicação. Em psicologia, um vetor representa a força que influencia o movimento psicológico em direção ou em sentido contrário a um objetivo. Uma força é uma tendência para agir de um certo modo ou numa direção. Um vetor é um conceito equivalente, e descritivo, de força psicológica, pois se há somente um **vetor** – força – há locomoção na direção que o **vetor** incida. Mas se dois ou mais vetores estão apontando para caminhos diferentes, o movimento se dá na direção da força resultante.

Os **vetores** indicam as forças que se movimentam dentro de uma **estrutura topológica**, esboçam o que está acontecendo ou o que tem probabilidade de acontecer. Assim, indicam as valências das respectivas regiões do meio-partes funcionais – de um **espaço vital**. **Valências** são os poderes de atração ou repulsão de uma região, podem ser negativas ou positivas. Quando um objeto ou evento do meio tem valência positiva para uma pessoa, exerce atração sobre a mesma, isto é, auxilia a satisfação de uma necessidade psicológica. Quando um objeto ou evento tem valência negativa para uma pessoa, isto é, impede ou, evita a satisfação de uma necessidade.

Assim, as regiões do objetivo têm valências positivas ou negativas; regiões de barreira têm somente valências negativas. Cada vetor, então, representa uma força, que se correlaciona com a valência de uma região do espaço vital; é representado por uma flecha que mostra a direção da força potência, o ponto de apoio e a ponto de aplicação correspondente.

Enquanto os conceitos topológicos são usados para ilustrar o que é estruturalmente possível, os conceitos vetoriais descrevem a dinâmica de uma situação – o que está acontecendo ou é provável que aconteça.

Dessa forma, os **vetores** referem-se às tendências de um **espaço vital** para mudar ou sentir a mudança. Em uma ilustração do que está acontecendo ou poderá acontecer, um **vetor** pode representar uma força impulsionadora ou coercitiva. Uma força impulsionadora é uma tendência para a mudança ou movimento. Mas, uma força coercitiva é uma barreira ou obstáculo, para a locomoção psicológica, que se opõe a alguma força impulsionadora. Tanto a força impulsionadora como a força restritiva pode provir das necessidades e habilidades da pessoa ou dos aspectos interpessoais de uma situação. Bigge (1977)

2.1.4 Conceitos-chave auxiliares da psicologia de campo

Os conceitos fundamentais são **espaço vital**, **topologia** e **vetor**, e, os conceitos auxiliares são: Bigge (1977)

- **Pessoa**, um “*self*” que se comporta conscientemente dentro de habilidades. Aquilo que uma criança quer dizer quando fala “Eu ou “Mim”.
- **Meio psicológico**, tudo aquilo dentro do qual, para o qual ou para fora do qual uma pessoa pode movimentar-se psicologicamente, a pessoa e o meio psicológico são mutuamente interdependentes.
- **Região exterior** ao espaço vital, complexo de todos os fatos não-psicológicos, que rodeia o espaço vital. Aquela parte física do meio físico e social de uma pessoa que, em um dado momento não se inclui no seu meio psicológico. As matérias-primas físicas e sociais. A região exterior proporciona e limita as possibilidades comportamentais.
- **Regiões**, condições, lugares, coisas e atividades psicologicamente significativas, definidas funcionalmente como partes de um espaço vital. Possuem valências positivas e negativas.
- **Valências**, fatos imperativos do meio, positivos ou negativos. Propriedades que as regiões de um espaço vital têm quando um indivíduo é atraído ou repelido por eles. Uma região que possui valência positiva é de uma natureza tal que as forças relacionadas à valência dessa região tendem a mover a pessoa para fora daquela região.

- **Necessidades** (centradas na pessoa) estados de uma pessoa que, se existem em relação a um objetivo, determinam em parte, o comportamento em direção a esse objetivo. Correspondem a um sistema de tensão da região intrapessoal.
- **Habilidades** (centradas na pessoa) cognitivas: capacidades para conhecer o meio. Manipuladoras: capacidade para afetar o meio.
- **Tensão**, está intimamente relacionada às necessidades psicológicas, sendo descritiva das mesmas. O estado de um sistema relacionado ao estado dos sistemas que o cercam. Produto de forças opostas, induzidas por mudanças psicológicas internas ou por estímulos. O aumento de uma tensão é uma intenção. A liberação da tensão pode ser conseguida alcançando-se um objetivo ou através da reestruturação do espaço vital. A liberação da tensão corresponde à satisfação de uma necessidade.
- **Objetivo**, uma região de valência para a qual ou para fora da qual se dirigem as forças de dentro do espaço vital. Região do espaço vital que, psicologicamente, atrai ou repele uma pessoa.
- **Barreira**, parte dinâmica de um meio que bloqueia o movimento através dela. Aquilo que se põe no caminho de uma pessoa quando esta tenta atingir seu objetivo.
- **Força**, determinante imediato da locação de uma pessoa para impelir atuação para uma certa direção. É representada por um vetor e suas propriedades são potência, direção e ponto de aplicação. A potência de uma força está relacionada, mas não é idêntica, à potência de uma valência. A combinação de forças atuando sobre um mesmo ponto, em um dado momento, é uma força resultante. A força é análoga, mas não idêntica, ao **impulso** ou **tendência** excitatória do behaviorismo (impulso numa definição behaviorista, é um estímulo persistente, forte, que requer uma resposta adaptativa).
- **Estrutura cognitiva**, um meio incluindo uma pessoa, da forma como é conhecido pela pessoa é sinônimo de *insight* ou compreensão. Tem uma dimensão: clareza.

2.2 Liderança

A idéia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Atualmente estamos reagindo ao estilo **patriarcal** de liderança, cujo executivo, era o de estilo militar, a comandar as grandes organizações militares, que não apenas predominava

naquela época, como era apropriado a ela e que dali por diante, passaram a conduzir as grandes organizações industriais, que vieram a dominar o período da Guerra Fria. Hoje, evidentemente, tal líder não é tão adequado, embora o porquê não seja tão óbvio, como se possa imaginar.

Houve uma época em que as metáforas sobre liderança baseavam-se na fisiologia, onde o líder era a cabeça e a organização, o corpo. Nos dias atuais, a dinâmica empresarial está se voltando ao aspecto orgânico, integrado, holístico e natural.

E, quando uma geração como a atual, troca metáforas relacionadas à liderança, estamos diante de um grande acontecimento. Entretanto, é bom observarmos que estamos diante de um efeito e não de uma causa.

Todos se admiram com a rapidez das mudanças e as estatísticas mostram que a maior parte do conhecimento mundial sobre liderança é recente. Dessa forma, mudanças bastante freqüentes, forçam o desenvolvimento de novas formas e práticas empresariais e, conseqüentemente conduzem a repensar novos tipos de liderança.

Ao longo do tempo, vários pesquisadores têm procurado evidenciar os problemas da liderança através de seus conceitos. Cartwught apud Uris (1967), afirma que a liderança é a realização de funções necessárias e adaptações a situações mutáveis. De acordo com essa concepção, os grupos são flexíveis na atribuição de funções a diferentes membros, de acordo com as mudanças de condições.

Para Piaget apud Lima (1980), se a todos os membros de um grupo é permitido assumir a liderança, de acordo com a relação “aptidão/circunstância”, o grupo estará mais bem provido de elementos e sobrevivência, de êxito, quanto mais móvel a regulação, maior o nível de estruturação da totalidade.

Assim para Piaget, a mobilidade é a condição de estabilidade. Pode-se dizer, pois, que a liderança é uma forma superior de equilíbrio de um grupo, só alcançável quando todos os

membros atingem o grau de operacionalidade (superação da intuição) e de reciprocidade (superação das interações afetivas).

A operacionalidade e a reciprocidade exigem alto grau de logicização, amorização, comunicação, objetividade, cooperação e normalização. Segundo o autor, tudo caminha para a equilíbrio.

Maccoby (1977) definiu liderança com base em três grandes funções:

- por em funcionamento uma política;
- conceber uma estratégia;
- mobilizar, equipar e fazer alianças, criando uma cultura da empresa que seja motivadora.

Kolb e colaboradores (1978) classificam como principais problemas do cotidiano de um líder:

- a responsabilidade;
- a autoridade;
- a delegação;
- o estabelecimento de objetivos;
- o controle;
- a avaliação de desempenho;
- a formação de equipe;
- o manejo de conflitos.

Hollander (1984) conceitua a liderança como um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente, para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.

Assim, segundo o mesmo autor, a liderança não diz respeito apenas ao cargo do líder, mas também requer a cooperação de outras pessoas. O destaque é a liderança como um processo de dupla via entre líder e liderado.

Bergamini (1994), referência brasileira nos estudos de motivação, considera que todas as teorias conservam o denominador comum de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. A autora situa, como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.

Para Kouzes e Posner (1997), a liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.”. Nessa definição, observamos que uma palavra se destaca: **querer**, sem ela, o significado de liderança tornar-se-ia bastante alterado, provocando, conseqüentemente, o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. Nesse caso, a liderança, implicaria em algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores.

Assim, se existe um aspecto característico do processo de liderança, para os autores, a solução reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para **querer** fazer. Para os autores, os líderes mobilizam os outros para que **queiram** agir graças à credulidade de que dispõem.

Segundo, ainda, os mesmos autores, há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Assim, esses líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Vergara (2000), administradora e pedagoga, afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Como funções importantes do líder, a autora aponta: perscrutar o ambiente externo, estando atento às mudanças, contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas e ser hábil em classificar problemas.

2.2.1 Teorias da Liderança

Observa-se pelos vários conceitos de liderança apresentados, neste estudo, que há também, várias teorias de liderança, dentre as quais destacamos as que representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais:

- Teoria dos Traços de Personalidade;
- Teoria dos Estilos de Liderança;
- Teoria do Enfoque Situacional ou Contingencial;
- Inteligência Emocional: Estilos de Liderança.

2.2.2 Teoria dos Traços de Personalidade

Essa teoria tem a premissa de que os líderes possuem **traços de personalidade** que os auxiliam em seu papel de líder/chefe. Isto é, que exerceriam influência sobre indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Burns (1978)

- Traços físicos são:
 - aparência;
 - estatura;
 - energia;
- Traços intelectuais:
 - adaptabilidade;
 - entusiasmo;
 - confiança
 - elevado QI
- Traços sociais:
 - cooperação;
 - habilidades interpessoais;

- habilidades administrativas
- Traços relacionados com a tarefa:
- impulso de realização;
- persistência;

Como se observa, esta teoria, não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/chefe, funcionário/subordinado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua.

Dessa forma, quem nascesse com esses traços seria líder/chefe, sempre. Quem não nascesse, certamente, seria funcionário/subordinado. Infere-se dessa teoria que líder/chefe nasce feito, ou seja, a liderança é nata. Dessa forma, a condição para ser líder/chefe não se constrói, o indivíduo já nasce predisposto. (Teoria Predeterminista)

Um grupo de psicologistas - T.W.Adorno, Brunsils, Levinson e Sanford, (1950) - depois de anos de estudos e pesquisa chegou à conclusão de que existe um tipo de indivíduo com uma definida predisposição emocional para três tipos de liderança. A descrição resumida deste estudo aponta três tipos de personalidades:

a) Personalidade Autocrática

Acha que sua cidade, o seu país, a sua língua é o que existe de melhor. Tem espírito tacanho e maneira limitada de encarar as coisas. Sob o ponto de vista econômico e político tende a ser conservador. Viver de acordo com os costumes e hábitos é de grande importância para ele e as pessoas que infringem tais princípios tornam-se suspeitas. Desdenha a “fraqueza”, quer se trate de indivíduos, quer de grupos. Conseqüentemente, a minoria incorre em sua desaprovação, em maior ou menor escala.

b) Personalidade Igualitária

Tende a ser liberal a respeito de muitas coisas – quando se trata de política ou da maneira de seu vizinho se portar à mesa. Geralmente sente que as pessoas devem ser julgadas mais por seus méritos pessoais do que pela religião, nacionalidade ou maior ou menor adaptação aos costumes que prevalecem no momento. Não gosta de ser coagida e não gosta de ver outras pessoas serem oprimidas, da mesma forma. Para ela, conseqüentemente, o líder autocrático poderá parecer-lhe “ditatorial” e indesejável, enquanto que a liderança democrática e os processos democráticos tais como: debate, governo da maioria e assim por diante, é o método digno de elogios.

c) Personalidade Liberal

O grupo de psicologistas citado anteriormente afirma que não encontrou nenhuma descrição do tipo de personalidade que pudesse corresponder ao indivíduo com predisposição emocional para a liderança livre. Mas descreveram o tipo de um líder que tende a ser, de certo modo, um introvertido. Gosta de trabalhar por conta própria, tem confiança em si próprio, sente-se capaz de executar sozinho uma tarefa, bastando apenas que lhe expliquem para que fim é destinado.

O líder com personalidade liberal possui geralmente um cérebro “técnico” e grandes habilidades em sua profissão. E, realmente, ele costuma sentir atração por atividades, inclusive meios de ganhar a vida, que requeiram precisão ou intelectualidade e tem tendência a encarar a direção de um superior como um “controle”, costuma também confundir “controle” com interferência.

Naturalmente, quando os autores descrevem os tipos de personalidades, não estão descrevendo os tipos de personalidade no seu sentido completo. Têm como foco central apenas a reação das pessoas quanto à liderança. Mas, as descobertas e implicações que se originam de tais estudos alargam nossa visão a respeito das relações entre líderes/chefes e funcionários/subordinados. Da mesma forma, os conceitos sobre as personalidades autoritárias, igualitárias e liberais provam que os indivíduos têm predileção para determinados estilos de liderança.

Pelos exemplos que a História nos dá é fácil concluir que a Teoria dos Traços de Personalidade não se sustentou por muito tempo, tendo predominado somente entre 1920 a 1950 e seu sucesso nesse período deveu-se muito a contribuição dada pelas pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos. Os aspectos mencionados são importantes para o exercício da liderança, mas não são os únicos fatores. É excessivo determinismo supor que somente aqueles que nascem com tais características possam ser líder/chefe. Nesse caso, a crença no desenvolvimento humano (ambientalismo) através dos estímulos (processo ensino/aprendizagem) deixaria de existir.

Se a pessoa não nasce líder, então é possível **aprender a ser**. Baseada, nesta premissa de que o meio ambiente (ambientalista) é facilitador da aprendizagem, a Teoria dos Estilos sinalizou-se para a questão da situação.

2.2.3 Teoria dos Estilos de Liderança

Identificam conjunto de comportamentos que descrevem os tipos de ações eficazes do líder. Os estudos pioneiros sobre estilos de liderança foram feitos com maior vigor científico pelas universidades de Ohio, Michigan e Iowa, Uris (1967). As duas primeiras universidades inspiraram a maior parte dos programas de treinamento e de desenvolvimento, que foram avidamente consumidos pelas organizações, em especial pelas norte-americanas. Havia grande preocupação em melhorar a qualidade do gerenciamento de pessoas no dia-a-dia das organizações que se agigantavam cada vez mais.

Dois entre os três conceitos de estilos de liderança que iremos descrever têm suas raízes em idéias e práticas antigas. Os termos, da maneira como vamos usá-los, não coincidem com suas contrapartes quanto ao significado. Contudo, as idéias básicas possuem fundo histórico que remonta à antiguidade. É interessante buscar-se esse fundo histórico, porque ajudará, de certo modo, a explicar as atitudes atuais em relação a esses termos.

Assim, a **liderança autocrática**, é o mais antigo dos três conceitos, sua origem e as primeiras aplicações desse estilo remontam aos nossos antepassados pré-históricos, quando suas mentes e estilo de vida ainda não haviam atingido o desenvolvimento atual.

Observa-se também, que em nossa história individual, o **estilo autocrático** é o primeiro com o qual nos deparamos. As relações entre pais e filhos representadas pela criança dependente e os pais dominantes, é uma forma extrema da liderança autocrática.

Já as idéias democráticas têm igualmente princípios vagos, mas foi na Grécia antiga que se desenvolveu a forma governamental descrita como “**democrática**”.

A **liderança livre**, como método de orientar os esforços de outrem, parece ter pouco precedente histórico. Os líderes do passado usaram tal método indubitavelmente, mas as aplicações individuais aparentemente nunca alcançaram o ponto da padronização dentro do qual o método fosse reconhecido como útil em se tratando de liderança.

Em 1939, os psicologistas Kurt Lewin, Lippitt e Ralph White, trabalhando na universidade de Yowa, fizeram estudos sobre a **liderança**. Organizaram dois grupos experimentais. Uris (1967). Um dominado por líder “**ditatorial**” que:

- determinava a política administrativa;
- decidia o que e como devia ser feito;
- determinava as tarefas individuais e decidia quais as pessoas que deviam fazer parte de um determinado grupo;
- era reservado quanto a elogios, críticas e comentários, de modo geral.

Outro chefiado por um líder “**democrático**” que:

- submetia a política administrativa à opinião do grupo;
- encorajava os membros do grupo a participarem das decisões;
- permitia aos indivíduos escolherem seus companheiros de trabalho;

- era “objetivo” em seus comentários.

Durante o desenvolvimento do estudo, surgiu uma situação imprevista e inesperada, um dos indivíduos que fazia o papel de um líder “**democrático**” criou uma atmosfera **diferente** daquela criada pelos outros líderes “**democráticos**”. Este líder:

- não exercia praticamente nenhum controle sobre o grupo;
- permitia que os componentes do grupo agissem por conta própria na maioria das vezes;
- deixava que resolvessem como pudessem os problemas que surgiam.

Da mesma forma, a reação do grupo, quanto a esta técnica “**diferente**”, foi também “**diferente**” das reações dos outros grupos democráticos. Lewin e seus colegas concordaram em estabelecer um terceiro grupo de acordo com este estilo, o qual denominaram de “laissez-faire”.

Kurt Lewin e seus colegas observaram a diferença na atmosfera, no comportamento, nas sensações e realizações entre os três grupos em que foram adotados os estilos ditatorial, democrático e laissez-faire. Uris (1967).

Grupo dirigido ditatorialmente, os comportamentos do grupo eram briguentos e agressivos. Alguns indivíduos passaram a depender completamente do líder. Quando ele estava ausente, o trabalho tendia a estacionar, não progredia mais com a mesma intensidade.

- **Grupo democrático**, os indivíduos conviviam amigavelmente. Suas relações com o chefe eram mais livres, mais espontâneas. O trabalho progredia de maneira suave e contínua, mesmo quando o chefe estava ausente.
- **Grupo “laissez-faire”**, o trabalho progredia desordenadamente e pouco. Embora houvesse considerável atividade, a maior parte dela era improdutiva. Perdia-se um considerável tempo, em discussões e conversas sobre assuntos meramente pessoais entre os componentes do grupo.

É fora de dúvida que, baseados em seus estudos da Psicologia de Campo o Dr. Kurt Lewin e seus colegas contribuíram grandemente para o estudo sobre a liderança e o funcionamento dos grupos. Realmente, os três estilos de investigação, desenvolvidos na Universidade de Iowa, forneceram uma base essencial para estudos posteriores.

Entretanto, os **termos** usados na pesquisa, tais como as palavras **autocrático**, **democrático** e **“laissez-faire”** tiveram significado claro e específico. Mas essas **palavras** têm significados generalizados e conotações e, em muitos casos, tais conotações substituíam as definições que Kurt Lewin fazia em suas experiências.

Um dos resultados do estudo foi à tendência para rejeitar tudo que lembrava uma liderança do grupo **autocrático** e do **“laissez-faire”**. A linguagem popular substituíu o termo **autocrático** por conotações tais como **ditador**, **Hitler**, **chefe duro** e **pouco razoável**, e o termo **“laissez-faire”** era substituído por **fraco**, **irresponsável** e **pusilânime**.

Outro resultado foi a aplicação em excesso da liderança “democrática”. O erro não estava na liderança democrática, estava, isso sim, na compreensão errônea do estilo, de suas limitações, são essas interpretações erradas a respeito do estilo democrático que criaram definições como – a política de “dirigir com brandura” que nada realiza ou interfere com sentimentos com os quais “não se deva intervir”.

Contudo os estudos feitos por Lewin, Lippitt e White, na Universidade de Iowa, foram esclarecedores. A distorção dos resultados em alguns pontos não torna menos importante o fato de que os estudos feitos por Lewin forneceram um ponto de partida quanto ao problema da liderança. Realmente, os três estilos de liderança desenvolvidos forneceram uma chave essencial para os estudos posteriores sobre liderança. Para maior clareza e compreensão, define-se abaixo os três estilos de liderança, segundo os pesquisadores.

1. **Liderança autocrática** – O líder deseja, principalmente, a **obediência** do grupo. É ele que determina a política administrativa e considera que a responsabilidade da decisão deve estar afeta a uma pessoa somente – ele próprio.
2. **Liderança democrática** – O líder procura ouvir as idéias e sugestões do grupo consultando-o e conversando com os subordinados. Os componentes do grupo são encorajados no sentido de estabelecer a política administrativa. A atribuição do chefe é mais a de um moderador de opiniões. O líder democrático deseja a **cooperação** de seu grupo.
3. **Liderança liberal ou livre (laissez faire de Lewin)** – O líder é mais ou menos uma seção de informações. Ele faz o seu papel dentro da atividade do grupo. Está sempre à mão, especialmente para dar e fornecer explicações. Exerce controle quase nulo. O líder deseja que o grupo tenha **iniciativa**.

Analisando os três estilos de liderança pode-se observar:

- a. **Conexões**, o ponto principal de semelhanças entre os três estilos é que cada um pode ser usado – sob determinadas condições – no sentido de orientar os esforços dos subordinados. Um não constitui extensão dos outros, isto é, não são graus diferentes de uma mesma coisa.
- b. **Centralidade**, cada estilo focaliza um elemento diferente, isto é, a energia e as idéias que melhoram o objetivo do grupo, têm fontes diferentes em cada caso.

As diferenças podem ser representadas:

- No estilo autocrático, o líder é o que inicia suas idéias, seus planos, que são executados.
- No estilo democrático, o grupo é o elemento central. As habilidades, as idéias e a energia de todo o grupo formam o reservatório onde o líder consegue o “material” para as realizações.

- O estilo liberal, há um foco múltiplo. Cada indivíduo do grupo tende a se tornar um idealizador.

Quanto às atividades do líder, presume-se, erradamente, que um líder autocrático, precisa ser mais ativo do que um democrático. Na realidade, porém, um líder democrático pode ser tão “ocupado” ou mesmo mais ocupado, do que um autocrático. Mas sua atividade é diferente. O tempo despendido por um líder/chefe autocrático, ao fazer planos sozinho, é empregado por um democrático em organizar grupos (funcionários/subordinados) para estudar o mesmo plano. E o líder/chefe pode manter-se igualmente ativo sendo que, uma vez mais, a diferença está na maneira de aplicar o tempo e não na quantidade de trabalho. Não existem diferenças significativas quanto à eficiência de cada estilo. Em cada caso particular, cada estilo de liderança tem suas vantagens e desvantagens.

Robbins (1999) relata que foram realizados estudos sobre o comportamento dos líderes com o objetivo de identificar características relacionadas com a eficácia e de definir os estilos de liderança nas Universidades de Ohio e de Michigan. Os estudos identificaram duas dimensões descritas pelos subordinados, como características do comportamento das lideranças:

- Estrutura inicial: extensão em que um líder define seu papel e dos subordinados para a realização das metas.
- Consideração: relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos.

Os pesquisadores da Universidade de Ohio, segundo o autor citado, concluíram que os líderes com grande pontuação em Estrutura Inicial e Consideração tendiam a atingir alto desempenho e a conquistar satisfação de seus liderados. Já os pesquisadores da Universidade de Michigan concluíram, haver duas dimensões de comportamento de liderança; uma orientada para o empregado, que dava maior ênfase às relações interpessoais, e outra orientada para a produção, com maior ênfase nos aspectos técnicos da tarefa.

Uris (1967) baseado na Teoria dos Estilos de Liderança define cinco aspectos de qualidades da liderança:

- Objetividade, evidencia a capacidade do líder/chefe de encarar os acontecimentos do ponto de vista mais geral do que pessoal.
- Compreensão dos outros, evidencia a capacidade de compreender os pensamentos, emoções e motivos de outrem.
- Flexibilidade, evidencia a capacidade de adaptação.
- Comunicação, evidencia a capacidade de transmitir idéias a outros, por meio de palavras e ações.
- Autoridade, evidencia a capacidade de ceder, condescender, conseguir a cooperação.

Segundo o autor, qualquer um desses requisitos pode ser adquirido através de cursos, treinamentos, etc.

De acordo com Burns (1978), líderes e seguidores elevam-se entre si a níveis mais altos de moralidade e motivação. Esse tipo de influência aumenta o grau de conscientização e de envolvimento e ativa a busca da auto-realização. Segundo a hierarquia de Maslow (2000) não existe apelo aos interesses baseados em trocas utilitárias pela subordinação a um objetivo. Assim, além de ter carisma, o líder desperta fortes emoções e mudanças e os valores são compartilhados no contexto da cultura da empresa.

Se os funcionários/subordinados não tiverem, no relacionamento com o líder/chefe, uma atitude esperada com relação ao estilo de liderança (democrático, autocrático, liberal) aplicada pelo líder/chefe, sentirão dificuldades ao realizar tarefas que se esperam deles.

Por exemplo, se o líder/chefe aplicar o estilo autocrata que requer **obediência** de seus funcionários/subordinados e exigir deles iniciativa, própria do estilo liberal, atitude que geralmente nunca se chega a desenvolver, sob tal tipo de liderança (autocrata).

Acha-se que obediência, cooperação e iniciativa são atitudes convenientes para a liderança. Mas, segundo Uris (1967), há a seguinte relação entre os estilos de liderança e as atividades do funcionário/subordinado, **de cooperação no estilo democrata, obediência no estilo autocrata e eficiência no liberal.**

Entretanto, o estilo de liderança que se emprega depende dos resultados que se deseja obter. Isto, no entanto, não diminui a importância do esforço despendido pelos subordinados. Pelo contrário, demonstra que o líder depende deles. As realizações do líder são, de modo geral, a soma total das realizações do grupo.

Na liderança transacional, o processo é compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores em determinado contexto situacional. O líder transacional guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências do papel e da tarefa.

Os autores Davenport e John apud Bringhenti (2002) estudaram como as empresas controlam a atenção de seus funcionários e suas visitas aos sites. Analisaram os componentes da atenção através de três lentes; econômica, psicológica e tecnológica e ofereceram orientação para manter os funcionários focados nas tarefas cruciais da organização. Suas lições foram extraídas das melhores práticas atuais empregadas nos mais atrativos “*web sites*” e nos tradicionais **setores de atenção** como anúncios, filmes ou televisão.

2.2.4 Teoria Situacional ou Contingencial

Com a sinalização da Teoria dos Estilos para a questão das **situações**, a Teoria Situacional ou Contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da Liderança. Nesta teoria, a liderança é um fenômeno que depende, conjuntivamente, do **líder**, dos **liderados** e da situação, isto é, do **líder/chefe**, dos **funcionários/subordinados** e das **situações**.

“A ênfase não é uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo” Vergara (2000).

Bryman (1992) afirma que: [...] enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente. Isto significa que um estilo padrão particular de comportamento é eficaz em algumas circunstâncias (como quando a tarefa traz satisfação intrínseca ou quando as personalidades dos subordinados os predispõem a um estilo particular) mas não em outras.

No que concerne ao **líder**, destaca a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal (aquela posição na hierarquia) não garantirá a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, as características da personalidade, tanto podem facilitar como podem criar obstáculos.

Quanto aos liderados, seguidores, subordinados ou funcionários, etc., a teoria destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, para afirmar que exercerá liderança aquele que as satisfizer.

A Teoria Contingencial destaca também a **situação**, assim entendida não só a organização (empresa ou outro tipo de organização: organizações não-governamentais, setores da administração pública, clubes, igrejas, escolas, universidades, etc.), cenários onde as coisas acontecem, como também as tarefas que são executadas. Esta Teoria é bastante útil para a compreensão de determinadas situações tais como: a cultura organizacional, o clima psicológico do momento, a relevância da tarefa a ser executada, os riscos de sua não execução etc. Questões desse tipo precisam portanto ser consideradas. Entretanto, todas as mudanças devem ser feitas dentro de um quadro referencial que privilegie as metas empresarias e a valorização das pessoas.

2.2.5 Liderança e os Novos Tempos

Vive-se a era que tem a **informação** como seu recurso primeiro e que é assustadoramente diferente daquela cujos recursos primários foram, o **capital** em si, a **força física**, a **matéria-prima** e a **terra**.

Dessa forma, nessa nova era, a discussão sobre a liderança, segundo Rhinesmith (1993), o que se quer são pessoas que tenham mentalidade global, adaptando-se às mudanças e liderando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem.

Rhinesmith (1993) afirma que outra característica pessoal é a disponibilidade para aprender continuamente.

“[...] em uma época de mudanças dramáticas, são os que têm a capacidade de aprender que herdam o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que não existe mais” Toffler (1970).

2.2.6 Inteligência Emocional: liderar com sensibilidade e eficácia

A firma Hay / Mc Ber contratou o pesquisador Goleman (2002), que elaborou uma pesquisa cuja amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de uma base de dados de mais de 20.000 executivos em todo o mundo, esclarece muito do mistério da liderança eficaz.

A pesquisa encontrou seis distintos estilos de liderança, cada um surgido de diferentes componentes da inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, mostram ter um impacto único e direto na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe e, um após outro, em seu desempenho financeiro. E talvez mais importante, a pesquisa mostra que os líderes com os melhores resultados não contam com somente um estilo de liderança; eles usam muitos deles em uma determinada semana, uniformemente e em diferentes meios, dependendo das situações de negócios.

Os estilos, somente pelo nome e breve descrição, ecoarão em muitos de nós que lidera, é liderado, ou, faz ambos:

- Líderes Coercitivos exigem obediência;
- Líderes Confiáveis ou Visionários mobilizam as pessoas em direção a uma visão;
- Líderes Agregadores criam laços emocionais e harmonia;
- Líderes Democráticos constroem consenso através de participação
- Líderes Agressivos esperam excelência e autodireção
- Líderes Conselheiros desenvolvem pessoas para o futuro.

Segundo Goleman (2002), a pesquisa começou a ganhar uma visão mais detalhada das conexões entre **liderança** e a **inteligência emocional**, o **clima** e o **desempenho**.

A equipe testou cada esfera de influência imediata do executivo por seus climas. Clima refere-se aos seis fatores-chave que influenciam um ambiente de trabalho da organização:

- suas flexibilidades, isto é, quanta liberdade os funcionários sentem para inovar o não-sobrecarregado pela burocracia;
- seus sentidos de responsabilidade com a organização;
- os níveis de padrões que as pessoas ajustam;
- o senso de precisão sobre o *feedback* de adequação; e as recompensas;
- a clareza que as pessoas têm a respeito de missões e valores;
- o nível de compromisso para um propósito comum.

A pesquisa constatou que todos os seis estilos de liderança têm um mensurável efeito em cada aspecto do clima. Os líderes que usaram estilos que positivamente afetaram o clima tinham decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não usaram. Isto não quer dizer que o clima organizacional é o único condutor de performance. As condições econômicas e as dinâmicas competitivas importam enormemente. Mas, segundo ainda Goleman, (2002) as

análises da pesquisa sugerem que o clima conta com aproximadamente um terço dos resultados. E isso implica impacto razoável para ser ignorado. Examinemos, a seguir, os resultados da pesquisa, segundo o autor sobre cada estilo de liderança.

1) Estilo Coercitivo

É menos eficaz em muitas situações. Levando-se em consideração o que o estilo faz ao clima da organização, é na flexibilidade que acontece o mais duro golpe. A decisão extrema do líder, de cima para baixo, destrói o nascimento de novas idéias. As pessoas (no caso os funcionários) se sentem desrespeitadas, da mesma forma, o senso de responsabilidade delas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e se sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos.

Agora, pode-se achar que nunca se deve aplicar esse estilo de liderança. Nada disso, Goleman afirma que a pesquisa desvelou algumas ocasiões em que esse tipo de liderança funciona admiravelmente. Contudo, o estilo coercitivo deve ser usado somente com extrema cautela e em algumas situações em que seja absolutamente imperativa, tais como:

- durante uma crise;
- uma hostil tomada do poder se aproxima.
- catástrofe (terremoto, incêndio)
- funcionários – problema

Percebe-se, assim, que é sempre apropriado durante uma genuína emergência. Mas, quando a emergência passa, o impacto da insensibilidade coercitiva para com o moral e os sentimentos dos funcionários é danosa.

2) Estilo Confiável ou Visionário

As pesquisas indicam que dos seis estilos de liderança, o confiável é o mais eficaz, conduzindo para cima todos os aspectos do clima que adquire clareza. O líder confiável é um

visionário, ele motiva as pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê importa. Essa liderança também maximiza o compromisso com os objetivos e com a estratégia da organização. Dessa forma, ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Os padrões para o sucesso são claros para todos, assim como as recompensas.

Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados. O estilo confiável, por causa de seus impactos positivos, trabalha bem em quase todas as situações de negócios, principalmente, se o negócio está à deriva. Esse líder direciona para um novo curso e vende a seu pessoal uma visão nova de longo prazo. Mas, embora poderoso como pareça ser, não funcionará em todas as situações. Quando o líder está trabalhando com uma equipe de *experts* ou colegas que são mais experientes do que ele, podem vê-lo como pomposo ou desligado. Uma outra limitação deste estilo de liderança confiável é que o líder, ao tentar ser confiável, pode se tornar autoritário e, nesse caso, pode minar o espírito de igualdade de uma equipe eficaz.

3) Estilo Agregador

O estilo agregador gira em torno das pessoas – propõe valores individuais e emocionais mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Controla, através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. Tem efeito positivo na comunicação. O estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. Dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz.

Apesar dos benefícios, o estilo agregador não deve ser empregado sozinho. Seus focos exclusivos nos elogios podem permitir que desempenhos medíocres sigam sem correção levando os funcionários a perceber que a mediocridade é tolerada. Isto porque os líderes agregadores raramente oferecem conselhos construtivos de como melhorar, os funcionários devem

compreender como fazê-lo por si mesmos. Por isso que muitos líderes agregadores usam esse estilo em conjunção próxima com o estilo confiável.

Os líderes confiáveis estabelecem uma visão, determinam padrões e deixam as pessoas saberem como seus trabalhos estão promovendo os objetivos do grupo. Alternando-se com cuidado e cultivando a abordagem do líder agregador, tem-se uma combinação eficiente.

4) Estilo Democrático

O líder democrático abastece-se por desprender seu tempo obtendo idéias das pessoas, construindo confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os membros de sua equipe participarem das decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade.

Por poderem opinar no estabelecimento de seus objetivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e do que não pode ser executado.

Entretanto, esse estilo tem suas desvantagens, que determinam porque seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais sérias consequências pode ser as reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões, o que faz com que os membros da equipe terminem por se sentirem confusos e sem líder, podendo até mesmo agravar conflitos.

Este estilo é ideal quando um líder está incerto a respeito da melhor direção a tomar e necessita de idéias e orientação de funcionários capazes.

Se o líder tiver uma forte visão, o estilo democrático funciona bem na geração de idéias novas para executar essa visão. Porém, quando os funcionários não são competentes, ou mal informados, o estilo democrático faz menos sentido, e, construir um consenso em momento de

crise é pura teimosia. Em caso de crise, uma liderança ocasionalmente democrática e agregadora, deve contar com o estilo confiável especialmente nos primeiros meses.

5) Estilo Agressivo

O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos, é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos a sua volta. Aponta com exatidão os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas. Se, por acaso eles não se elevam com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer a tarefa. No entanto, este estilo de liderança não melhora os resultados, pelo contrário destrói climas.

Os líderes agressivos não se expressam claramente, eles esperam que os liderados saibam o que fazer, embora as linhas de direção de trabalho estejam bem nítidas em suas cabeças. Quanto às recompensas, o agressivo tanto não dá retorno sobre o que as pessoas estão fazendo, quanto se enerva e assume o comando quando pensa que elas não estão correspondendo às expectativas.

6) Estilo Conselheiro

O líder conselheiro ajuda os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Encoraja os funcionários a estabelecer em um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajuda a idealizar um plano para alcançá-los.

O líder faz acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dá suficiente instrução e “*feedback*”. Sobressai na delegação de poderes, dá aos funcionários, tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente.

Este Estilo de liderança requer um constante diálogo e esse diálogo tem uma forma de incrementar cada condutor do clima. É o menos freqüente dos estilos de liderança, entretanto seu impacto no clima e no desempenho é acentuadamente positivo. O progressivo diálogo garante

que as pessoas saibam o que é esperado delas e como o seu trabalho se encaixa em uma grande visão ou estratégia, afetando a responsabilidade e a clareza.

Esse método funciona melhor com funcionários que mostrem iniciativa e desejem mais desenvolvimento profissional, por outro lado, fracassa quando o funcionário não tem motivação ou requer demasiada direção e *feedback* pessoais, ou quando faltam ao líder o conhecimento ou a sensibilidade necessários para ajudar seus subordinados.

Capítulo 3

Metodologia

O presente estudo foi dividido em 5 (cinco) capítulos distribuídos da seguinte maneira: No Capítulo 1, elaborou-se a introdução, o objetivo geral e os específicos; no Capítulo 2, desenvolveu-se a revisão da literatura; no Capítulo 3, a metodologia; no Capítulo 4, fez-se a análise dos dados; no Capítulo 5, a conclusão.

Os questionários foram adaptados do livro: Uris (1967) e estão nos Anexos I, II, III e IV deste trabalho e distribuídos em 2 (duas) baterias.

- **Bateria nº1**

- Teste nº 1 – Aplicados ao Líder/Chefe**

- Teste nº 1.1 – Qualidades da Liderança

- Teste nº 1.1.1 a 1.1.6 – Objetividade

- Teste nº 1.2.1 a 1.2.6 – Compreensão do outro

- Teste nº 1.3.1 a 1.3.6 – Flexibilidade

- Teste nº 1.4.1 a 1.4.6 – Comunicação

- Teste nº 1.5.1 a 1.5.6 – Autoridade

- Teste nº2 – Aplicados ao Líder/Chefe**

- Teste nº 2.1 – Estilo de Liderança

- Teste nº 2.1.1 a 2.1.7 – Estilo Autocrata

- Teste nº 2.2.1 a 2.2.7 – Estilo Democrata

- Teste nº 2.3.1 a 2.3.7 – Estilo Liberal

- **Bateria nº 2**

- Teste nº 3 – Aplicados aos Funcionários/Subordinados**

- Teste nº 3.1 – Qualidades da Liderança

Teste nº 3.1.1 a 3.1.6 – Objetividade

Teste nº 3.2.1 a 3.2.6 – Compreensão do outro

Teste nº 3.3.1 a 3.3.6 – Flexibilidade

Teste nº 3.4.1 a 3.4.6 – Comunicação

Teste nº 3.5.1 a 3.5.6 – Autoridade

Teste nº 4 – Aplicados aos Funcionários/Subordinados

Teste nº 4.1 – Estilo de Liderança

Teste nº 4.1.1 a 4.1.7 – Estilo Autocrata

Teste nº 4.2.1 a 4.2.7 – Estilo Democrata

Teste nº 4.3.1 a 4.3.7 – Estilo Liberal

Na aplicação do questionário aos sujeitos componentes da amostragem não houve nenhuma explicação adicional, senão a que fazia parte do questionário em si. Nos testes nº 1 e nº 3, referentes às Qualidades de Liderança, o respondente não teve conhecimento de quais qualidades da liderança seria avaliado ou avaliaria. Nos testes nº 2 e nº 4, o respondente sabia que seria avaliado ou avaliaria sobre os Estilos de Liderança: Democrático, Autocrático e Liberal, embora o teste estivesse dividido em três partes, não identificava os estilos de liderança, o que determinou o estilo do respondente foi o seu estilo de liderança frente aos problemas administrativos cotidianos.

A escolha do tipo de pesquisa levantamento deu-se pelo fato de objetivar saber-se:

- se o **tipo de liderança** que o líder/chefe afirma usar é igual àquele que os seus funcionários/subordinados afirmam que ele usa;
- se a qualidade de liderança que o líder/chefe afirma possuir é igual àquela que os funcionários/subordinados afirmam que ele possui.

Assim, buscou-se interrogar de forma clara e direta, através da elaboração de **questionários de perguntas-fechadas**, usando-se situações-problema vivenciadas pelo líder/chefe no relacionamento diário com seus funcionários/subordinados e do funcionário/subordinado com o

líder/chefe. O questionário fechado ou de perguntas-fechadas se caracteriza por ser composto de questões que podem ter várias respostas.

A escolha deste tipo de instrumento de pesquisa deu-se por permitir o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação e, ainda, por facilitar o acesso ao informante e por deixá-lo à vontade para responder os questionários. Segundo Ander-Egg (1976) embora não permita uma mensuração exata, quanto à forma de quantificação de fenômenos quando se levanta dados, transparece uma significativa exatidão matemática.

Entretanto, observou-se os pontos negativos, mas que não invalidaram o estudo, tais como, a pouca profundidade, limitado grau de entendimento sobre as mudanças no grupo pesquisado e a ênfase dada aos aspectos percebidos com mais facilidade, e, ainda, o fato de que o informante ao responder o questionário não poderia contar com nenhuma explicação adicional.

A pesquisa foi realizada nos Campus de três Instituições de Ensino Superior (IES), localizadas em São Luís do Maranhão, e os questionários entregues no período de agosto a outubro de 2003, sendo que a IES – A é Particular, a IES – B é Pública Federal e a IES – C é Pública Estadual. Utilizou-se a amostragem por cotas, que é um método não-probabilístico (caracterizado pela ausência de sorteio), sendo este muito parecido com o método probabilístico de amostragem estratificada, onde a população é dividida em grupos de elementos chamados estratos, porém nesta pesquisa os estratos são bem definidos (Centros, Departamentos ou Setores). Foram escolhidos alguns Centros com seus respectivos Departamentos e Setores e aplicados os questionários, que foram respondidos pelos chefes e subordinados. No caso dos chefes que não responderam ao questionário, todo o Departamento foi anulado, pois nesse caso não haveria como correlacionar as intenções chefe com subordinados.

- **Apuração dos testes:**

Testes n^{os} 1 e 3 – Qualidades da liderança

Testes n^{os} 1.1 e 3.1 – **Objetividade**

Testes n^{os} 1.1.1 e 3.1.1 – A resposta é a letra (d), é a única solução que não o levará a uma conclusão possivelmente falsa.

Testes n^{os} 1.1.2 e 3.1.2 – A resposta é a letra (c), uma competição não seria recomendável. Mas dentre as quatro soluções é a única que ajudará a tomar uma decisão baseada na capacidade dos dois interessados.

Testes n^{os} 1.1.3 e 3.1.3 – A resposta é a letra (a), existe algo que se chama demasiada objetividade. O autocontrole, nas circunstâncias já descritas, traria provavelmente consequências piores para o líder e para o funcionário que cometer o erro, do que uma sincera explosão.

Testes n^{os} 1.1.4 e 3.1.4 – A resposta é a letra (b), sem dúvida.

Testes n^{os} 1.1.5 e 3.1.5 – A resposta é a letra (c), é a mais correta, não prejudicaria nem o funcionário nem o líder/chefe.

Testes n^{os} 1.1.6 e 3.1.6 – A resposta é a letra (b). As letras (a) e (c) são reações emocionais não lógicas.

Testes n^{os} 1.2 e 3.2 – **Compreensão dos outros**

Testes n^{os} 1.2.1 e 3.2.1 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 1.2.2 e 3.2.2 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 1.2.3 e 3.2.3 – A resposta pode ser a letra (a) ou (c). Convém ressaltar que o fato de encorajar a bajulação conforme o item (b) teria como consequência provocar ressentimento contra o líder/chefe e o funcionário subordinado bajulador.

Testes n^{os} 1.2.4 e 3.2.4 – A resposta é a letra (b), as pessoas que se assustam facilmente podem ser levadas a extremos, quase ao histerismo, se ameaçadas. A letra (a) seria uma alternativa aceitável.

Testes n^{os} 1.2.5 e 3.2.5 – A resposta é a letra (d). Mesmo que o funcionário seja um alarmista, o líder/chefe deve procurar verificar a veracidade de sua afirmação.

Testes n^{os} 1.2.6 e 3.2.6 – A resposta é a letra (c). Naturalmente a letra (a) pode ser verdade, mas o líder/chefe não deve pensar que pode resolver o problema das relações humanas rotulando-o simplesmente com um termo psicológico.

Testes n^{os} 1.3 e 3.3 – **Flexibilidade**

Testes n^{os} 1.3.1 e 3.3.1 – A resposta é a letra (a), embora (b) não seja de todo desarrazoada, indica um ponto de vista inflexível - “Eu não posso mudar. Que os outros mudem quanto às suas necessidades”.

Testes n^{os} 1.3.2 e 3.3.2 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 1.3.3 e 3.3.3 – A resposta é a letra (c).

Testes n^{os} 1.3.4 e 3.3.4 – A resposta é a letra (b), a habilidade de tomar todos os fatos em consideração e não aplicar regras ao pé da letra é um dos requisitos altos da liderança.

Testes n^{os} 1.3.5 e 3.3.5 – A resposta são as letras (a) ou (c), qualquer das respostas demonstra que o líder está capacitado da sua ignorância a respeito de muita coisa, um dos atributos de uma mente flexível.

Testes n^{os} 1.3.6 e 3.3.6 – A resposta é a letra (c), o líder deve pensar que o consenso é sempre a melhor solução.

Testes n^{os} 1.4 e 3.4 – **Comunicação**

Testes n^{os} 1.4.1 e 3.4.1 – A resposta é a letra (b), um elogio é uma estimulação positiva.

Testes n^{os} 1.4.2 e 3.4.2 – A resposta são as letras (b) ou (c), qualquer uma das atitudes combina acertadamente a desaprovação.

Testes n^{os} 1.4.3 e 3.4.3 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 1.4.4 e 3.4.4 – A resposta é a letra (b). Estudos sobre tal assunto revelaram que tentar descobrir a fonte de um rumor termina sempre num beco sem saída.

Testes n^{os} 1.4.5 e 3.4.5 – A resposta é a letra (c). Uma conversa franca traria o senso da responsabilidade individual, um dos primeiros requisitos para aumentar a eficiência.

Testes n^{os} 1.4.6 e 3.4.6 – A resposta é a letra (c). Um gesto sem palavras freqüentemente atinge o objetivo ao passo que uma conversa terminaria em discussão. Ou, observando o caso sob outro ponto de vista, o fato de você dar as boas-vindas será persuasivo; uma reunião poderá ser embaraçosa para todos.

Testes n^{os} 1.5 e 3.5 – **Autoridade**

Testes n^{os} 1.5.1 e 3.5.1 – A resposta é a letra (c). O caso requer que se chame à atenção, de qualquer modo.

Testes n^{os} 1.5.2 e 3.5.2 – A resposta é a letra (b), é a resposta mais racional.

Testes n^{os} 1.5.3 e 3.5.3 – A resposta é a letra (a), é a mais razoável.

Testes n^{os} 1.5.4 e 3.5.4 – A resposta são as letras (a), (c) ou (d), somente a letra (b) não seria razoável para resposta deste teste.

Testes n^{os} 1.5.5 e 3.5.5 – A resposta é a letra (c). Ressalta os direitos dos outros.

Testes n^{os} 1.5.6 e 3.5.6 – A resposta são as letras (a), (b) ou (c), cada uma representa um dos estilos de liderança, sendo: a letra (a) estilo autocrático, a letra (b) estilo liberal e a letra (c) estilo democrático.

- **Contagem dos acertos dos testes**

Cada questão certa foi multiplicada por 10 (dez), isto é, cada questão avaliada como certa vale 10 pontos. É um modo de colocar uma lente de aumento nos valores que, ao serem levados às planilhas, ficaram mais evidenciados, também percebeu-se que esta multiplicação diminuiria sensivelmente a quantidade de números com casas decimais, a exemplo dos cálculos das médias nas planilhas de Qualidades da Liderança.

Como a pontuação máxima para as Qualidades da Liderança é de 60 (sessenta) pontos, precisou-se de um critério de avaliação. Neste caso, optou-se por dividir o conjunto em quatro partes iguais (quartil), cada parte tem 25% (vinte e cinco) de chance, recaindo nos conceitos em ordem crescente: Mau, Regular, Bom e Ótimo. Como exemplo, O conceito Regular está entre o primeiro quartil (Q₁) e a mediana (Md) e o conceito Bom está entre a mediana (Md) e o terceiro quartil (Q₃).

Conta-se cada um dos testes, separadamente (1.1.1 a 1.1.6 e 3.1.1 a 3.1.6 – 1.2.1 a 1.2.6 e 3.2.1 a 3.2.6 – 1.3.1 a 1.3.6 e 3.3.1 a 3.3.6 – 1.4.1 a 1.4.6 e 3.4.1 a 3.4.6 – 1.5.1 a 1.5.6 e 3.5.1 a

3.5.6), marcam-se (10) dez pontos para cada resposta certa. Depois, vê-se a classificação obtida de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 1 – Pontuação e Conceito (Qualidades da Liderança)

PONTUAÇÃO	CONCEITO
0 — 15	Mau
15 — 30	Regular
30 — 45	Bom
45 — 60	Ótimo

Testes n^{os} 2 e 4 – Estilo de liderança

Testes n^{os} 2.1 e 4.1– **Estilo Autocrático** (Atitude de Obediência)

Testes n^{os} 2.1.1 e 4.1.1 – A resposta é a letra (b). Quanto à letra (c) - as ameaças; - reprimendas sim, mas mesmo o líder autocrático não deve recorrer a ameaças.

Testes n^{os} 2.1.2 e 4.1.2 – A resposta é a letra (a). A sugestão em (b) pode ser útil para um líder democrático. Mas um autocrático precisa colocar-se a certa distância dos seus subordinados. A resposta (c) incorre em desaprovação, porque em caso de liderança autocrática deve haver somente um líder/chefe.

Testes n^{os} 2.1.3 e 4.1.3 – A resposta é a letra (c).

Testes n^{os} 2.1.4 e 4.1.4 – A resposta são as letras (a) e (b), são ambos meios eficientes de se unificar um grupo.

Testes n^{os} 2.1.5 e 4.1.5 – A resposta é a letra (a). Pesquisas têm demonstrado continuamente que a satisfação com relação ao emprego é um a fator emocional, que não se relaciona diretamente com as vantagens materiais.

Testes n^{os} 2.1.6 e 4.1.6 – A resposta é a letra (a). Se escolher a letra (c), em breve não terá mais empregados.

Testes n^{os} 2.1.7 e 4.1.7 – A resposta é a letra (c).

Testes n^{os} 2.2 e 4.2 – **Estilo de Liderança Democrático** (Atitude do Grupo - Cooperação)

Testes n^{os} 2.2.1 e 4.2.1 – A resposta é a letra (a).

Testes n^{os} 2.2.2 e 4.2.2 – A resposta é a letra (b), considerar-se-ia (c) somente quando a maneira de agir do indivíduo tocassem as raízes do absurdo.

Testes n^{os} 2.2.3 e 4.2.3 – A resposta é a letra (c). A (a) é uma possibilidade, mas não é aconselhável, sob o ponto de vista geral. Não se pode eliminar as causas da falta de cooperação tão facilmente.

Testes n^{os} 2.2.4 e 4.2.4 – A resposta é a letra (a).

Testes n^{os} 2.2.5 e 4.2.5 – A resposta é a letra (b). No que concerne a resposta (a), a idéia de igualdade atinge direitos e privilégios, mas não vem ao caso em se tratando de comparar capacidades.

Testes n^{os} 2.2.6 e 4.2.6 – A resposta são as letras (b) e (c), serão ambas eficientes, dependendo da escolha do indivíduo com o qual esteja lidando. Se gostar de arriscar poderá marcar a letra (a), mas teria que ir devagar para que o subordinado não se sentisse em dificuldades.

Testes n^{os} 2.2.7 e 4.2.7 – A resposta seria a letra (c) certamente. Mas entre (a) e (b), não esqueça que: se o grupo estiver passando dificuldades com perspectivas sombrias, o mais que poderia ser feito era precipitar uma crise, que trouxesse à tona todas as queixas reprimidas. Certifique-se porém que tais queixas não sejam tão violentas, a ponto de provocarem uma derrocada.

Testes n^{os} 2.3 e 4.3 – **Estilo de Liderança Liberal** (Atitude do Grupo – Iniciativa)

Testes n^{os} 2.3.1 e 4.3.1 – A resposta é a letra (c).

Testes n^{os} 2.3.2 e 4.3.2 – A resposta é a letra (a). Quando for empregado o método autocrático, As letras (b), (c) e (d), podem ser aconselháveis.

Testes n^{os} 2.3.3 e 4.3.3 – A resposta é a letra (c), mas o caráter ficará prejudicado aos olhos do grupo, se não tiver o cuidado de agir sempre com honestidade, sem hipocrisia e sem querer forçar simpatias ou amizades.

Testes n^{os} 2.3.4 e 4.3.4 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 2.3.5 e 4.3.5 – A resposta é a letra (b).

Testes n^{os} 2.3.6 e 4.3.6 – A resposta é a letra (c). A escolha entre o estilo democrático depende do grau de autoridade de que o subordinado necessita. Na dúvida, emprega-se primeiro o estilo democrático, se este não for suficiente para o relacionamento do grupo, emprega-se o autocrático.

Testes n^{os} 2.3.7 e 4.3.7 – A resposta é a letra (b). Mas, somente se se tratar de uma brincadeira de mau gosto, do contrário passa-se por desmancha-prazeres.

- **Contagem dos acertos dos testes**

Conta-se cada um dos testes separadamente (2.1.1 a 2.1.7 e 4.1.1 a 4.1.7 – 2.2.1 a 2.2.7 e 4.2.1 a 4.2.7– 2.3.1 a 2.3.7 e 4.3.1 a 4.3.7), marca-se (10) dez pontos para cada resposta certa. Depois vê-se a maior média e elege-se a(s) liderança(s) majoritária(s).

As planilhas são uma forma de condensar os dados que resultaram da conferência dos questionários de cada Departamento ou Setor e foram desenvolvidas especialmente para este trabalho e fazem parte dos Anexos n^o A, B e C.

- Nome da planilha
- Identificação da Instituição
- Identificação da planilha (alfa-numérico)
- Setor ou Departamento pesquisado
- Coluna das Qualidades de Liderança e dos Estilos de Liderança
- Número de pontos no teste vezes 10 (dez), são as notas obtidas pelo chefe e de cada subordinado.
- SOMA (notas do chefe e de cada subordinado individualmente)
- Médias (é a média aritmética das notas do chefe, de cada subordinado individualmente, dos desvios padrões amostrais e das médias dos subordinados)
- DP das notas dos subordinados

- Média (na coluna vertical) é a média aritmética de cada uma das qualidades ou das lideranças dadas pelos subordinados
- Total de Funcionários do Setor ou Departamento
- Número de Funcionários que participaram da pesquisa
- Percentual Pesquisado em relação ao total de funcionários do Setor ou Departamento
- Conceito do Chefe e dos Subordinados (referente à Metodologia do trabalho)
- Liderança – é o estilo de liderança que é apontado pela média majoritária

- **Dos gráficos**

Cada IES possui 2 (dois) gráficos de setores, um que compara percentualmente as Qualidades e outro que compara os Estilos de Liderança, possui também 2 (dois) diagramas de dispersão, um para as Qualidades e outro para os Estilos de Liderança, demonstrando ambos a Visão dos chefes quanto a Visão dos subordinados.

Na parte final dos gráficos têm-se as comparações percentuais das três IES de cada Qualidade e de cada Estilo de Liderança, tanto na Visão dos chefes como na visão dos subordinados.

3.1 Instituição A

Nesta IES foram pesquisados 8 (oito) Departamentos ou Setores, cujos chefes foram chamados de A1, A2,..., A8. O modelo da planilha foi criado especialmente para este trabalho e está no Anexo V.

Planilha A 1 – Qualidades da Liderança (Direção Geral)

Planilha A 1.1 – Estilos de Liderança (Direção Geral)

Planilha A 2 – Qualidades da Liderança (Secretaria Acadêmica)

Planilha A 2.1 – Estilos de Liderança (Secretaria Acadêmica)

Planilha A 3 – Qualidades da Liderança (Departamento 1)

Planilha A 3.1 – Estilos de Liderança (Departamento 1)

Planilha A 4 – Qualidades da Liderança (Departamento 2)

Planilha A 4.1 – Estilos de Liderança (Departamento 2)

Planilha A 5 – Qualidades da Liderança (Departamento 3)

Planilha A 5.1 – Estilos de Liderança (Departamento 3)

Planilha A 6 – Qualidades da Liderança (Laboratórios)

Planilha A 6.1 – Estilos de Liderança (Laboratórios)

Planilha A 7 – Qualidades da Liderança (Biblioteca)

Planilha A 7.1 – Estilos de Liderança (Biblioteca)

Planilha A 8 – Qualidades da Liderança (Departamento 4)

Planilha A 8.1 – Estilos de Liderança (Departamento 4)

3.2 Instituição B

Nesta IES foram pesquisados 9 (nove) Departamentos ou Setores, cujos chefes foram chamados de B1, B2,..., B9. Com objetivo de síntese colocou-se a planilha B1 – Qualidades da Liderança e B1.1 – Estilos de Liderança na mesma folha, isto é, cada departamento ou setor pode ser visto na mesma folha. As planilhas podem ser vistas no Anexo VI deste trabalho.

Planilha B 1 – Qualidades da Liderança (Direção Geral)

Planilha B 1.1 – Estilos de Liderança (Direção Geral)

Planilha B 2 – Qualidades da Liderança (Administração)

Planilha B 2.1 – Estilos de Liderança (Administração)

Planilha B 3 – Qualidades da Liderança (Departamento 1)

Planilha B 3.1 – Estilos de Liderança (Departamento 1)

Planilha B 4 – Qualidades da Liderança (Departamento 2)

Planilha B 4.1 – Estilos de Liderança (Departamento 2)

Planilha B 5 – Qualidades da Liderança (Biblioteca)

Planilha B 5.1 – Estilos de Liderança (Biblioteca)

Planilha B 6 – Qualidades da Liderança (Departamento 3)

Planilha B 6.1 – Estilos de Liderança (Departamento 3)

Planilha B 7 – Qualidades da Liderança (Departamento 4)

Planilha B 7.1 – Estilos de Liderança (Departamento 4)
Planilha B 8 – Qualidades da Liderança (Departamento 5)
Planilha B 8.1 – Estilos de Liderança (Departamento 5)
Planilha B 9 – Qualidades da Liderança (Setor de Pessoal)
Planilha B 9.1 – Estilos de Liderança (Setor de Pessoal)

3.3 Instituição C

Nesta IES foram pesquisados 10 (dez) Departamentos ou Setores, cujos chefes foram chamados de C1, C2,..., C10. As planilhas podem ser vistas no Anexo VII deste trabalho.

Planilha C 1 – Qualidades da Liderança (Direção Geral)
Planilha C 1.1 – Estilos de Liderança (Direção Geral)
Planilha C 2 – Qualidades da Liderança (Administração)
Planilha C 2.1 – Estilos de Liderança (Administração)
Planilha C 3 – Qualidades da Liderança (Departamento 1)
Planilha C 3.1 – Estilos de Liderança (Departamento 1)
Planilha C 4 – Qualidades da Liderança (Departamento 2)
Planilha C 4.1 – Estilos de Liderança (Departamento 2)
Planilha C 5 – Qualidades da Liderança (Departamento 3)
Planilha C 5.1 – Estilos de Liderança (Departamento 3)
Planilha C 6 – Qualidades da Liderança (Departamento 4)
Planilha C 6.1 – Estilos de Liderança (Departamento 4)
Planilha C 7 – Qualidades da Liderança (Departamento 5)
Planilha C 7.1 – Estilos de Liderança (Departamento 5)
Planilha C 8 – Qualidades da Liderança (Departamento 6)
Planilha C 8.1 – Estilos de Liderança (Departamento 6)
Planilha C 9 – Qualidades da Liderança (Departamento 7)
Planilha C 9.1 – Estilos de Liderança (Departamento 7)
Planilha C 10 – Qualidades da Liderança (Departamento 8)
Planilha C 10.1 – Estilos de Liderança (Departamento 8)

3.4 Tabelas Demonstrativas

Tabela 2 – Demonstrativo da Instituição A

INSTITUIÇÃO A – (Particular)		
Funcionários	Quant.	Percentual
Total Geral da IES (campus São Luís)	200	100%
Questionários Aplicados	157	78,5%
Questionários Respondidos (Amostragem)	98	62,42% *
Questionários Respondidos (Amostragem)	98	49% **

É uma instituição particular que está no mercado há poucos anos, sendo respondidos 98 (noventa e oito) questionários, o que corresponde a 49% (quarenta e nove) do total de funcionários. A amostra é significativa, pois, com 90% de confiança e desvio padrão de 9 pontos, retirados dos dados e um erro $E=1,5$, tem-se uma amostra mínima de 98 funcionários para cada IES.

Tabela 3 – Demonstrativo da Instituição B

INSTITUIÇÃO B – (Pública Federal)		
Funcionários	Quant.	Percentual
Total Geral da IES (campus São Luís)	502	100%
Questionários Aplicados	176	35,06%
Questionários Respondidos (Amostragem)	110	62,5% *
Questionários Respondidos (Amostragem)	110	21,91% **

Na Instituição B, que é pública federal, foram respondidos 110 (cento e dez) questionários, o que corresponde a 21,91% (vinte e um vírgula noventa e um) do total de funcionários.

Tabela 4 – Demonstrativo da Instituição C

INSTITUIÇÃO C – (Pública Estadual)		
Funcionários	Quant.	Percentual
Total Geral da IES (campus São Luís)	600	100%
Questionários Aplicados	186	31%
Questionários Respondidos (Amostragem)	122	65,59% *
Questionários Respondidos (Amostragem)	122	20,33% **

Na Instituição C, que é pública estadual, foram respondidos 122 (cento e vinte e dois) questionários, o que corresponde a 20,33% (vinte vírgula trinta e três) do total de funcionários.

* Em relação aos Questionários Aplicados

** Em relação ao número total de funcionários da IES

Capítulo 4

Análise Dos Dados

4.1 Resultado e Discussão das Planilhas da IES - A

4.1.1 Planilha – A 1 – QUALIDADES da Liderança - (Direção Geral)

Com 12 (doze) funcionários, sendo que os 12 (doze) participaram da pesquisa, dando um total de 100% funcionários pesquisados. As qualidades em destaque são, para o chefe: Compreender os Outros (40 pontos) e para os subordinados: Autoridade (39 pontos) e Objetividade (38 pontos). A contagem dos pontos dos testes revela: conceito do chefe, bom e conceito dos subordinados para o chefe, bom.

A qualidade com média mais baixa apontada pelos subordinados é Flexibilidade (22 pontos) e por parte do chefe é a Comunicação (20 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 8,7 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 14,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 7 (sete) subordinados como Autocrático e 4 (quatro) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,9 pontos, colocando esse grupo com média dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados não concordam nas qualidades majoritárias e minoritárias. O chefe diz que usa bem a qualidade Compreender os Outros, porém seus subordinados não concordam.

4.1.1.1 Planilha – A 1.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Direção Geral)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático (40 pontos), porém os subordinados o avaliam como um Democrático (39 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma situação-problema onde os vetores das forças não convergem, criando-se uma tensão no clima organizacional, pois, enquanto o chefe espera obediência e o cumprimento das tarefas com pouca participação de opiniões dos envolvidos, a maioria dos subordinados espera participação de idéias nos trabalhos e cooperação por parte do chefe.

4.1.2 Planilha – A 2 – QUALIDADES da Liderança - (Secretaria Acadêmica)

A qualidade com média mais baixa apontada pelos subordinados é a Comunicação (24 pontos) e por parte do chefe são Compreender os Outros (10 pontos) e a Comunicação (10 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 5,5 e as qualidades com maior variabilidade são: Comunicação e Autoridade com desvio padrão de 11,4 cada uma.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 2 (dois) subordinados como Autocrático, 3 (três) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,5 pontos, colocando a Secretaria Acadêmica com baixa dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Autoridade é muito bem exercida e concordam também que a qualidade Comunicação é muito mal exercida.

4.1.2.1 Planilha – A 2.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Secretaria Acadêmica)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Liberal (50 pontos), e os subordinados o avaliam também como Liberal (44 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma harmonia onde os vetores das forças convergem, Nessa situação diz-se que o chefe funciona mais como uma seção de informações e exerce controle quase nulo, o líder espera iniciativa de seu pessoal e, nesse caso, provavelmente a obtém. Torna-se um tanto perigoso usar esse estilo em demasia em uma Secretaria Acadêmica, porém existem outras variáveis que devem ser analisadas nesse grupo, como por exemplo: o conhecimento das tarefas e o grau de iniciativa das pessoas.

4.1.3 Planilha – A 3 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 1)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é Objetividade (30 pontos) e por parte dos subordinados Compreender os Outros, Flexibilidade e Comunicação, todas com 28 pontos. A qualidade com menor variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 9,1 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 12,9.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Liberal, 12 (doze) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 10,4 pontos, colocando esse grupo com mediana dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Autoridade é muito bem exercida, já nas qualidades minoritárias não há concordância.

4.1.3.1 Planilha – A 3.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 1)

O chefe obteve 40 pontos em cada estilo de liderança e seus subordinados o avaliaram acentuando a liderança Democrática com 38 pontos.

Discussão:

O chefe utiliza ou pode utilizar os três estilos de liderança. Nesse caso, o chefe parece estar sendo mais entendido pela liderança Democrática, as coisas parecem bem, pois o conceito dado pelos subordinados ao chefe é bom. Dados os estudos mais recentes da liderança emocional que diz que os chefes mais produtivos são aqueles que conseguem usar vários estilos de liderança conforme as situações que se apresentem, pode-se avaliar que esse chefe está dentro desses padrões.

4.1.4 Planilha – A 4 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 2)

As qualidades com pontuações minoritárias são, para o chefe: Compreender os Outros (30 pontos) e para os subordinados: Comunicação (32 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a Comunicação com desvio padrão de 7,5 e a qualidade com maior variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 10,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Autocrático, 3 (três) subordinados como Liberal e 9 (nove) como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,1 pontos, colocando esse grupo com mediana dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Autoridade é muito bem exercida, já nas qualidades minoritárias não há concordância. Observa-se que a média das qualidades dada pelos subordinados é a maior de todos os grupos dessa IES, o que significa que esse chefe é bastante prestigiado pelos seus subordinados.

3.1.4.1 Planilha – A 4.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 2)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Democrático (50 pontos) e os subordinados o avaliam como Democrático (30 pontos) e Liberal (30 pontos).

Discussão:

O chefe no uso da liderança Democrática pode estar deixando os subordinados um tanto soltos na execução dos trabalhos, daí os subordinados perceberem que o chefe está usando em igual proporção com a liderança Democrática a liderança Liberal.

4.1.5 Planilha – A 5 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 3)

As qualidades com pontuações minoritárias são, para o chefe: Flexibilidade, Comunicação e Autoridade, todas com 30 pontos cada e para os subordinados: é a Flexibilidade com 21 pontos. A qualidade com menor variabilidade é a Flexibilidade com desvio padrão de 5,0 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 14,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 7 (sete) subordinados como Autocrático, 9 (nove) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 10,5 pontos, colocando esse grupo com mediana dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados não concordam nas qualidades majoritárias e minoritárias. Os subordinados acham que o chefe exerce pouco a qualidade Flexibilidade.

4.1.5.1 Planilha – A 5.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 3)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Liberal (60 pontos) e os subordinados o avaliaram também como Liberal (38 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma harmonia onde os vetores das forças convergem para um ponto de aplicação comum, que é a boa execução de tarefas e satisfação de subordinados. O Chefe consegue ser percebido do jeito que realmente atua, esse fato é bom. Quanto à questão do uso do

estilo Liberal para esse grupo, precisa-se analisar o tipo de serviço que é executado e a qualidade dos seus subordinados quanto ao conhecimento dos serviços, motivação, etc.

4.1.6 Planilha – A 6 – QUALIDADES da Liderança - (Laboratórios)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Comunicação (30 pontos) e por parte dos subordinados é a Comunicação (23 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a Comunicação com desvio padrão de 6,7 e a qualidade com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 14,9.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 3 (três) subordinados como Autocrático, 3 (três) subordinados como Liberal e 4 (quatro) como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 10,9 pontos, colocando esse grupo com mediana dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. É de percepção notória a deficiência na qualidade Comunicação que é também confirmada pelo desvio padrão.

4.1.6.1 Planilha – A 6.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Laboratórios)

O chefe utiliza mais os estilos Democrático e Liberal e os subordinados o avaliam também como Democrático e Liberal.

Discussão:

Pode-se dizer que há uma total afinidade no grupo onde chefe e subordinados convivem em boa ordem e harmonia.

4.1.7 Planilha – A 7 – QUALIDADES da Liderança - (Biblioteca)

As qualidades com pontuações minoritárias são, para o chefe: Objetividade e Compreender os Outros, ambas com 30 pontos e para os subordinados: Comunicação (19 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a comunicação com desvio padrão de 6,9 e a qualidade com maior variabilidade é flexibilidade com desvio padrão de 11,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Autocrático, 3 (três) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 8,8 pontos, sendo o mais baixo de todos os grupos dessa IES. O chefe acha que a Comunicação está boa, mas seus subordinados não concordam e a pontuaram como a menor média (19 pontos) de toda a IES - A. Observa-se que em geral as qualidades obtiveram pontuações baixas por parte dos subordinados, o que leva o chefe a obter conceito regular.

4.1.7.1 Planilha – A 7.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Biblioteca)

O chefe utiliza mais os estilos Democrático e Liberal e seus subordinados o avaliam como Democrático.

Discussão:

Pode-se dizer que há uma afinidade no grupo onde chefe e subordinados convivem em boa ordem e harmonia. O Desvio Padrão de (16,2) mostra que entre os subordinados há uma grande divergência quanto à liderança Liberal e o valor de 5,3 para a liderança Democrática mostra que o grupo é bastante homogêneo quanto a essa liderança.

4.1.8 Planilha – A 8 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 4)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Comunicação (20 pontos) e por parte dos subordinados é a Comunicação (27 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a

Autoridade com desvio padrão de 7,3 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 15,8.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 3 (três) subordinados como Autocrático, 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 13 pontos, sendo este o maior desvio padrão de todos os grupos dessa IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Autoridade é muito bem exercida e concordam também que a qualidade Comunicação é muito mal exercida. Existe um Desvio Padrão de (15,8) na Flexibilidade, indicando que o grupo de subordinados pensa muito diferente em relação a esse item.

4.1.8.1 Planilha – A 8.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 4)

O chefe utiliza mais o estilo Democrático (50 pontos) e seus subordinados o avaliam também como um Democrático (40 pontos).

Discussão:

Atribui-se que há uma afinidade no grupo tanto no desempenho de tarefas como no clima da organização.

4.2 Resultado e Discussão das Planilhas da IES - B

4.2.1 Planilha – B 1 – QUALIDADES da Liderança – (Direção Geral)

Com 11 (onze) funcionários, sendo que os 11(onze) participaram da pesquisa, dando um total de 100% funcionários pesquisados. As qualidades em destaque são, para o chefe: Objetividade e Flexibilidade, ambas com 40 pontos e para os subordinados: Autoridade (33

pontos). A contagem dos pontos dos testes revela: conceito do chefe, bom e conceito dos subordinados para o chefe, regular.

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Compreender os Outros, Comunicação e Autoridade, todas com 30 pontos, e por parte dos subordinados são: Flexibilidade e Comunicação, ambas com 25 pontos. A qualidade com menor variabilidade é a Flexibilidade com desvio padrão de 8,5 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 14,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 6 (seis) subordinados como Autocrático, 4 (quatro) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,0 pontos, colocando esse grupo com média dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Nas qualidades majoritárias não houve entendimento, mas na qualidade minoritária Comunicação, houve entendimento, isto é, todos a acham deficitária. O chefe recebeu conceito regular por parte dos subordinados, devido às médias no geral serem baixas.

4.2.1.1 Planilha – B 1.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Direção Geral)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático e os subordinados o avaliam também como Autocrático.

Discussão:

Nesse caso os subordinados estão entendendo a liderança do chefe, isto provavelmente dará menos pontos de desgaste na relação chefe-subordinados e conseqüentemente no cumprimento de tarefas e no ânimo dos subordinados. Quanto ao estilo de liderança utilizado, pode até não ser o mais eficaz para uma IES, porém é sabido que esta IES está passando por um período de

intervenção em sua Direção, o que pode justificar este fato. O chefe recebeu conceito regular, significando que o clima pode não ser um dos melhores.

4.2.2 Planilha – B 2 – QUALIDADES da Liderança – (Administração)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Flexibilidade (20 pontos) e por parte dos subordinados são: Flexibilidade e Comunicação, cada uma com 26 pontos. A qualidade com menor variabilidade é a Autoridade com desvio padrão de 9,9 e a qualidade com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 14,1.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 3 (três) subordinados como Autocrático, 1 (um) como Liberal e 4 (quatro) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,2 pontos, colocando esse grupo com média dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Flexibilidade é muito pouco exercida.

4.2.2.1 Planilha – B 2.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Administração)

O chefe utiliza mais o estilo Autocrático (40 pontos) e os subordinados o avaliam como Democrático (34 pontos).

Discussão:

Essa confusão de intenções provoca tensão no clima dos trabalhos, pois o chefe não está conseguindo ser claro quanto ao que espera dos seus subordinados.

4.2.3 Planilha – B 3 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 1)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Objetividade, Compreender os Outros e Autoridade, todas com 30 pontos e por parte dos subordinados é: Comunicação (25 pontos). As qualidades com menor variabilidade são: Compreender os Outros, Flexibilidade e Autoridade com desvios padrões de 12,0 e a qualidade com maior variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 16,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 2 (dois) subordinados como Autocrático, 2 (dois) subordinados como Liberal e 5 (cinco) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 13,5 pontos, colocando esse grupo com média dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. Chefe e subordinados não concordam nas qualidades majoritárias e minoritárias. A média da pontuação dos subordinados é baixa, o que reflete conceito regular dado ao Chefe.

4.2.3.1 Planilha – B 3.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 1)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático (40 pontos) e os subordinados o avaliaram também como uma liderança Autocrática com 28 pontos.

Discussão:

Nesse caso os subordinados estão entendendo como o chefe está liderando, talvez o conceito regular obtido pelo Chefe se reflete no fato do uso da liderança Autocrática.

4.2.4 Planilha – B 4 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 2)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Objetividade (20 pontos) e por parte dos subordinados é a Compreender os Outros (26 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a Comunicação com desvio padrão de 12,1 e a qualidade com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 17,7.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 8 (oito) subordinados como Autocrático, 1 (um) subordinado como Liberal e 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 14,8 pontos, sendo este um dos maiores de toda a IES. Chefes e subordinados não concordam nas qualidades majoritárias e minoritárias.

4.2.4.1 Planilha – B 4.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 2)

O chefe usa os estilos Autocrático (30 pontos) e Democrático (30 pontos), porém os subordinados observam mais o estilo Autocrático (33 pontos).

Discussão:

Existe harmonia na liderança Autocrática, porém a liderança Democrática não está sendo muito bem percebida pelos subordinados, este fato deve criar uma leve tensão no ambiente de trabalho, pois o chefe não consegue ser claro o suficiente no uso de suas lideranças. Por exemplo, quando o chefe está agindo com o estilo Democrático seus subordinados podem não estar entendendo a abertura para a participação dos mesmos e nesse caso podem ficar acanhados, ou melhor, não participantes no processo.

4.2.5 Planilha – B 5 – QUALIDADES da Liderança – (Biblioteca)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é Autoridade (10 pontos) e por parte dos subordinados é Compreender os Outros (20 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 14,3 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 17,0.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 5 (cinco) subordinados como Liberal, 5 (cinco) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 15,5 pontos, sendo este o maior de toda a IES - B. Destaca-se a qualidade Autoridade por parte dos subordinados com desvio padrão alto de 17,0. Chefes e subordinados não concordam nas qualidades majoritárias e minoritárias. Observa-se que em geral as qualidades obtiveram pontuações baixas por parte do chefe e também por parte dos subordinados, o que leva o chefe a obter conceitos regulares.

4.2.5.1 Planilha – B 5.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Biblioteca)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático (40 pontos) e os subordinados o avaliam como Democrático (36 pontos) e Liberal (36 pontos).

Discussão:

Esse fato demonstra que o chefe não consegue ser claro em relação à liderança que exerce, isso pode gerar uma série de problemas, como exemplo, temos a qualidade Compreender os Outros com baixa média de 20 pontos. Observa-se também que os desvios padrões são altos, com média de 15,2.

4.2.6 Planilha – B 6 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 3)

A qualidade com média mais baixa apontada pelos subordinados é Compreender os Outros (20 pontos) e por parte do chefe é Autoridade (25 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 11,3 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 17,1.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 9 (nove) subordinados como Autocrático, 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 14,8 pontos, colocando esse grupo com uma dispersão alta em relação aos demais grupos dessa IES. Não houve concordância nas qualidades majoritárias e minoritárias. O chefe diz que compreende pouco (20 pontos) os seus subordinados, já os subordinados atribuíram média baixa (25 pontos) para a qualidade Autoridade. Atribui-se que o chefe não é bom quanto a ceder, condescender e conseguir cooperação.

4.2.6.1 Planilha – B 6.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 3)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático e o Liberal com 30 pontos cada um, e seus subordinados o avaliam como Autocrático (33 pontos).

Discussão:

Esse fato demonstra que os subordinados não conseguem entender totalmente a liderança Liberal. Apesar disso o departamento pode estar indo bem em seu desempenho, pois a eleição da liderança majoritária foi a mesma.

4.2.7 Planilha – B 7 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 4)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Objetividade e Autoridade, ambas com 20 pontos, e por parte dos subordinados é Compreender os Outros (24 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 6,7 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 14,8.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 6 (seis) subordinados como Autocrático, 5 (cinco) subordinados como Liberal e 1 (um) subordinado como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,4 pontos, colocando esse grupo com média dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. A qualidade

Flexibilidade é eleita como majoritária para chefe e subordinados, o chefe diz-se não usar bem as qualidades Objetividade e Autoridade e seus subordinados deram pontuação baixa para a qualidade Compreender os Outros. As pontuações são relativamente baixas por parte dos subordinados, o que leva ao conceito regular para o chefe.

4.2.7.1 Planilha – B 7.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 4)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Liberal com 50 pontos, e seus subordinados o avaliam como um Autocrático (33 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma situação-problema onde os vetores das forças não convergem, criando-se uma tensão no espaço vital de empregados e chefe, pois o chefe espera iniciativa e a maioria dos subordinados está entendendo uma liderança mais dirigida, onde o chefe dê as diretrizes e assuma a responsabilidade pelas decisões.

4.2.8 Planilha – B 8 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 5)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Objetividade e Comunicação, ambas com 20 pontos e por parte dos subordinados é a Objetividade (27 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 3,8 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 15,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 2 (dois) subordinados como Autocrático, 5 (cinco) subordinados como Liberal e 8 (oito) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,3 pontos, sendo este o menor de toda a IES - B. Há concordância somente na qualidade minoritária Objetividade, isto é, ela é apontada pelos dois lados como deficiente.

4.2.8.1 Planilha – B 8.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 5)

Os estilos de liderança mais utilizados pelo chefe são Democrático e o Liberal com 40 pontos cada um, e os subordinados o avaliam como Democrático (40 pontos).

Discussão:

Nesse caso há uma boa relação de convivência e desempenho de tarefas no trabalho, mas os subordinados não estão percebendo a inclinação do chefe para a liderança Liberal. Cabe ao chefe, melhorando a qualidade Comunicação, reunir seu pessoal e deixar mais claro como ele realmente atua (Objetividade).

4.2.9 Planilha – B 9 – QUALIDADES da Liderança – (Setor de Pessoal)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é Autoridade (30 pontos) e por parte dos subordinados é Comunicação (27 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 5,2 e a qualidade com maior variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 15,1.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Autocrático, 2 (dois) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,7 pontos, colocando esse grupo com uma baixa dispersão nas qualidades em relação aos demais grupos dessa IES. A qualidade Flexibilidade é apontada por chefe e subordinados como bem exercida, o chefe diz que exerce bem a Comunicação, porém seus subordinados não concordam.

4.2.9.1 Planilha – B 9.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento Pessoal)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático (50 pontos) e os subordinados o avaliam com o estilo Autocrático (40 pontos).

Discussão:

Nesse caso os subordinados estão entendendo como o chefe está liderando, esse fato provavelmente fará com que as tarefas tenham mais fluidez. Quanto ao estilo de liderança adotado pelo chefe, talvez não seja o mais conveniente de um modo geral para um setor de uma IES, porém situações pontuais podem admitir que se recorra a esse estilo de liderança quando, por exemplo, o setor está sem um direcionamento e os funcionários não entendem bem as tarefas ou quando a IES precisa passar por mudanças bruscas.

4.3 Resultado e Discussão das Planilhas da IES - C

4.3.1 Planilha – C 1 – QUALIDADES da Liderança - (Direção Geral)

Com 13 (treze) funcionários, sendo que 11 (onze) participaram da pesquisa, dando um total de 85% funcionários pesquisados. As qualidades em destaque são, para o chefe: Compreender os Outros (50 pontos) e para os subordinados: Flexibilidade (40 pontos). A contagem dos pontos dos testes revela: conceito do chefe, bom e conceito dos subordinados para o chefe, bom.

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Objetividade (20 pontos) e por parte dos subordinados é a Comunicação (26 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a Objetividade com desvio padrão de 15,8 e a qualidade com maior variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 17,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 1 (um) subordinado como Autocrático, 2 (dois) subordinados como Liberal e 7 (sete) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 16,7 pontos, dando a este grupo uma alta dispersão em relação a esta IES. Não houve correspondência entre chefes e subordinados em relação às qualidades majoritárias e minoritárias.

4.3.1.1 Planilha – C 1.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Direção Geral)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Democrático (40 pontos), porém os subordinados o avaliam como Liberal (35 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma situação-problema onde os vetores das forças não convergentes devem criar tensão no espaço vital de empregados e do chefe. O chefe coloca o grupo como centro das decisões e a maioria dos subordinados está entendendo que o chefe apenas está acompanhando e dando sugestões nos serviços. Observa-se que houve bastante variabilidade (19,6) na eleição da liderança Liberal por parte dos subordinados. A média dos Desvios Padrões (17,3) é a mais alta de toda a IES - C.

4.3.2 Planilha – C 2 – QUALIDADES da Liderança - (Administração)

As qualidades com médias mais baixas apontada pelo chefe são: Objetividade e Autoridade, ambas com 30 pontos e por parte dos subordinados são a Flexibilidade e a Comunicação, ambas com 28 pontos. A qualidade com menor variabilidade é objetividade com desvio padrão de 16,1 e as qualidades com maior variabilidade são: Flexibilidade e Comunicação com desvios padrões de 17,9 cada uma.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 5 (cinco) subordinados como Autocrático, 1 (um) subordinado como Liberal e 7 (sete) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 17,3 pontos, sendo este o maior de toda esta IES. Não houve correspondência entre chefes e subordinados em relação às qualidades majoritárias e minoritárias.

4.3.2.1 Planilha – C 2.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Administração)

O chefe utiliza os estilos Autocrático e Democrático com 40 pontos cada, porém os subordinados observam mais o estilo Autocrático (34 pontos).

Discussão:

Esse fato deve criar uma leve tensão no ambiente de trabalho, pois o chefe não consegue deixar bastante claro quando está usando a liderança Democrática. Diz-se leve tensão devido à liderança Democrática estar somente um pouco abaixo por parte dos subordinados, com 31 pontos.

4.3.3 Planilha – C 3 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 1)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Compreender os Outros e Flexibilidade, ambas com 20 pontos e por parte dos subordinados são: Objetividade, Compreender os Outros e Flexibilidade todas com 30 pontos. A qualidade com menor variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 9,4 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 14,1.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Autocrático, 2 (dois) subordinados como Liberal e 4 (quatro) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,6 pontos, colocando o grupo com mediana dispersão em relação a esta IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade

Autoridade é muito bem exercida e concordam também que as qualidades Compreender os Outros e Flexibilidade não são bem exercidas. O desvio padrão de (14,1) na Flexibilidade, indica que o grupo de subordinados pensa muito diferente em relação a essa qualidade.

4.3.3.1 Planilha – C 3.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 1)

Os estilos de liderança mais utilizados pelo chefe são o Autocrático e o Democrático, com 40 pontos cada um, e os subordinados o avaliam como Autocrático (31 pontos) e Democrático (30 pontos).

Discussão:

Neste caso os subordinados estão entendendo como o chefe está liderando, isto provavelmente dará menos pontos de atrito nas relações e conseqüentemente o ânimo da equipe será bom. Quanto ao chefe usar duas lideranças, entende-se que o mesmo usará uma ou outra dependendo do subordinado, da situação e do contexto. O chefe obteve conceito regular em seu teste, pois fez poucos pontos nas qualidades Compreender os Outros e Flexibilidade.

4.3.4 Planilha – C 4 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 2)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é a Flexibilidade (20 pontos) e por parte dos subordinados é a Compreender os Outros (26 pontos). A qualidade com menor variabilidade é a Flexibilidade com desvio padrão de 9,5 e a qualidade com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 15,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 5 (cinco) subordinados como Autocrático, 1 (um) subordinados como Liberal e 7 (sete) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,7 pontos, dando a este grupo uma média dispersão em relação a esta IES. O Chefe acha que utiliza bem a qualidade Compreender os

Outros, porém os subordinados não concordam. A qualidade Autoridade parece ser exercida e bem entendida neste grupo.

4.3.4.1 Planilha – C 4.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 2)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Liberal (40 pontos), porém os subordinados o avaliam como Autocrático (40 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma situação-problema onde os vetores das forças não convergentes devem criar tensões no espaço vital de empregados e chefe, onde o chefe espera iniciativa e a maioria dos subordinados espera que o chefe dê a idéia e assuma a responsabilidade pela decisão.

4.3.5 Planilha – C 5 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 3)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Compreender os Outros e Flexibilidade, ambas com 20 pontos e por parte dos subordinados são: Objetividade, Compreender os Outros e Flexibilidade todas com 30 pontos. A qualidade com menor variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 6,7 e as qualidades com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 16,4.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Liberal, 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 11,1 pontos, colocando o grupo com baixa dispersão em relação a esta IES. Chefe e subordinados concordam que as qualidades Comunicação e Autoridade são bem exercidas e concordam também que as qualidades Compreender os Outros e Flexibilidade não são bem exercidas.

4.3.5.1 Planilha – C 5.1– Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 3)

O chefe utiliza mais os estilos Democrático e Liberal com 40 pontos cada um e os subordinados avaliam o chefe como Liberal (37 pontos).

Discussão:

O grupo se afina com a liderança Liberal, porém os subordinados não percebem muito o chefe como Democrático. Este fato deve prejudicar um pouco as relações existentes entre ambos.

4.3.6 Planilha – C 6 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 4)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Autoridade (20 pontos) e por parte dos subordinados: Flexibilidade (18 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 6,4 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 11,7.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (quatro) subordinados como Autocrático, 9 (nove) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,1 pontos, colocando o grupo com baixa dispersão em relação a esta IES. Não houve correspondência entre chefes e subordinados em relação às qualidades majoritárias e minoritárias.

4.3.6.1 Planilha – C 6.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 4)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Autocrático (40 pontos) e os subordinados o avaliam como Liberal (31 pontos).

Discussão:

Aí está criada uma situação-problema onde os vetores das forças não convergem, criando-se uma tensão no espaço vital de empregados e chefe. O chefe faz o plano e o comunica esperando obediência em sua execução e os subordinados esperam uma liderança menos rígida, uma liderança que os deixem mais livres para tomarem iniciativa e produzirem. Observa-se que tanto o chefe quanto seus subordinados avaliaram-se com pontuações baixas em relação às qualidades, fato este que gera conceito regular para ambos.

4.3.7 Planilha – C 7 – QUALIDADES da Liderança - (Departamento 5)

As qualidades com médias mais baixas apontadas pelo chefe são: Compreender os Outros e Flexibilidade, ambas com 30 pontos e por parte dos subordinados: Comunicação (22 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 7,4 e a qualidade com maior variabilidade é Flexibilidade com desvio padrão de 14,1.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 3 (três) subordinados como Liberal, 7 (sete) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,7 pontos, colocando o grupo com baixa dispersão em relação a esta IES. Não houve correspondência entre chefes e subordinados em relação às qualidades majoritárias e minoritárias.

4.3.7.1 Planilha – C 7.1 – Estilos de LIDERANÇA - (Departamento 5)

O estilo de liderança mais utilizado pelo chefe é o Democrático (40 pontos) e os subordinados o avaliam como Democrático (36 pontos) e, um pouco mais abaixo, com 35 pontos a liderança Liberal.

Discussão:

Atribui-se que, de modo geral, há entendimento nesse Departamento, quanto aos subordinados elegerem também a liderança Liberal, indica que o chefe não está sendo muito claro em todas as suas ações, o que pode estar provocando um desvio na percepção dos subordinados.

4.3.8 Planilha – C 8 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 6)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é Flexibilidade (30 pontos) e por parte dos subordinados é Comunicação (30 pontos). A qualidade com menor variabilidade é Comunicação com desvio padrão de 6,7 e a qualidade com maior variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 14,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 4 (sete) subordinados como Liberal, 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 9,6 pontos, colocando o grupo com baixa dispersão em relação a esta IES. Não houve correspondência entre chefes e subordinados em relação às qualidades majoritárias e minoritárias.

4.3.8.1 Planilha – C 8.1– Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 6)

Os estilos de liderança mais utilizados pelo chefe são Liberal e Autocrático com 40 pontos cada e os subordinados o avaliam como Liberal (38 pontos) e, logo abaixo, como Democrático (37 pontos).

Discussão:

Existe concordância na liderança Liberal, porém o chefe não consegue ser tão claro em relação à liderança Autocrática, visto que os subordinados estão entendendo que o chefe está usando também a liderança Democrática em igual proporção com a liderança Liberal. Esse fato é

ruim para o chefe, que precisa mudar o rumo das coisas para que seu grupo consiga chegar aos objetivos desejados.

4.3.9 Planilha – C 9 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 7)

A qualidade com média mais baixa apontada pelo chefe é Comunicação (20 pontos) e por parte dos subordinados são Flexibilidade, Comunicação e Autoridade, todas com 20 pontos. A qualidade com menor variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 5,3 e a qualidade com maior variabilidade é Objetividade com desvio padrão de 15,5.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 2 (dois) subordinados como Liberal, 6 (seis) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 8,9 pontos, colocando o grupo com baixa dispersão em relação a esta IES. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Objetividade é bem exercida e concordam também que a qualidade Comunicação não é bem exercida.

4.3.9.1 Planilha – C 9.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 7)

O chefe utiliza mais os estilos Democrático e Autocrático com 40 pontos cada e os subordinados o avaliam como um Democrático (40 pontos). Observa-se que há uma afinidade no grupo onde chefe e subordinados convivem em ordem e harmonia. O chefe diz ser Autocrático, porém os seus subordinados não o estão percebendo neste estilo de liderança. O conceito do chefe foi regular.

4.3.10 Planilha – C 10 – QUALIDADES da Liderança – (Departamento 8)

As qualidades com média mais baixa apontadas pelo chefe são Compreender os Outros e Flexibilidade, ambas com 20 pontos e por parte dos subordinados Comunicação (25 pontos). A

qualidade com menor variabilidade é Compreender os Outros com desvio padrão de 5,2 e a qualidade com maior variabilidade é Autoridade com desvio padrão de 9,2.

Nas questões 1.5.6 e 3.5.6 o chefe aponta-se como Democrático e seus subordinados o avaliam da seguinte forma: 9 (nove) subordinados como Autocrático, 1 (um) subordinado como Liberal e 5 (cinco) subordinados como Democrático.

Discussão:

O desvio padrão médio de todas as qualidades é 7,5 pontos, sendo este o menor valor de toda a IES – C. Chefe e subordinados concordam que a qualidade Autoridade é bem exercida e não concordam na qualidade Compreender os Outros.

4.3.10.1 Planilha – C 10.1 – Estilos de LIDERANÇA – (Departamento 8)

O chefe utiliza mais o estilo Democrático (40 pontos) e os subordinados o avaliam também como Democrático (35 pontos). Este departamento é administrado através de uma boa liderança, pode-se dizer que chefe e subordinados se entendem e os resultados das tarefas tendem a ser bons.

Capítulo 5

Conclusões

5.1 Qualidades Da Liderança da IES - A

Cada qualidade tem uma média, esta média é a soma de todas as médias de cada qualidade dividida pelo número de departamentos/setores da IES. Esse procedimento é feito tanto para os chefes (Visão dos Chefes) como para os subordinados (Visão dos Subordinados).

Os quadros abaixo mostram de forma simplificada e em ordem decrescente os percentuais das Qualidades de Liderança (Anexo V).

Quadro A1	
VISÃO DOS CHEFES (IES-A)	
Autoridade	24,1%
Flexibilidade	21,4%
Objetividade	20,0%
Compreender os Outros	17,9%
Comunicação	16,6%

Quadro A2	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-A)	
Autoridade	27,1%
Objetividade	21,0%
Compreender os Outros	18,1%
Flexibilidade	17,4%
Comunicação	16,4%

A qualidade Autoridade destaca-se tanto para chefes (24,1%) como para subordinados (27,1%), revelando-se que os chefes sabem ceder, condescender para conseguirem cooperação dos seus subordinados. Com pontuação mais fraca tem-se a Comunicação (16,6%) para chefes e (16,4%) para subordinados. A qualidade Flexibilidade tem média para os chefes de (21,4%) e para os subordinados de (17,4%). Os chefes se acham flexíveis, porém a média dada pelos subordinados não concorda com essa afirmação. De um modo geral a IES - A pode ser trabalhada para melhorar as qualidades: Comunicação, Flexibilidade e Compreender os Outros.

Fazendo-se uma análise grupo a grupo (planilhas), observa-se que as qualidades apontadas pelo chefe com pontuações altas, na grande maioria, não são as mesmas apontadas pelos

subordinados. As coincidências de intenções acontecem somente em 12,5% dos casos, pode-se dizer que quanto às qualidades da liderança a correlação entre chefes e subordinados é muito baixa. (Anexo V).

5.1.1 Estilo de Liderança da IES – A

Os quadros abaixo simplificam os resultados dos gráficos de setores (Anexo V)

Quadro A3	
VISÃO DOS CHEFES (IES-A)	
Liberal	36,6%
Democrática	35,5%
Autocrática	28,0%

Quadro A4	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-A)	
Democrática	37,6%
Liberal	33,5%
Autocrática	28,9%

Entre os chefes a liderança Liberal é a mais usada (36,6%) e para os subordinados a mais apontada é a liderança Democrática (37,6%). A menos usada é a liderança Autocrática, tanto por chefes como por subordinados. Entre os departamentos pesquisados conclui-se que os chefes usam mais a liderança Liberal, mas a maioria dos subordinados percebe a liderança Democrática. Analisando as planilhas, observa-se que dos 8 (oito) setores pesquisados em 5 cinco houve coincidência de lideranças, em 2 (dois) houve semelhança e somente em 1(um) que foi a (Direção Geral) houve divergência completa entre chefe e subordinados. Nesse caso a IES – A está bem entrosada. Analisando-se setor por setor, há de ressaltar-se somente o fato de a Direção Geral está usando a liderança Autocrática.

Recomenda-se uma análise (investigação), uma conversa com os chefes dos setores ou departamentos mostrando-se os resultados desta pesquisa. Desta conversação podem sair bons frutos traduzidos em resultados. Grupos mais críticos: **A 1** e os grupos **A 2** e **A 5**, por usarem lideranças Liberais.

5.1.2 Correlação IES – A

Poder-se-ia pensar que os chefes se auto-avaliaram com pontuações altas e seus subordinados com pontuações sempre menores, para conferir fez-se a correlação: pontuação do chefe com as pontuações dos subordinados, obtendo-se correlação nula (Anexo V).

A correlação mede se existe força de atração entre essas opiniões, observa-se neste caso, que não existe força alguma, as correlações são nulas tanto para as Qualidades como para os Estilos de Liderança. Dos 8(oito) setores pesquisados somente no setor **A2** (Secretaria Acadêmica) a média do chefe foi menor que a média dos subordinados.

5.2 Qualidades da IES – B

Os quadros abaixo mostram de forma simplificada e em ordem decrescente os percentuais das Qualidades de Liderança (Anexo VI)

Quadro B1	
VISÃO DOS CHEFES (IES-B)	
Flexibilidade	24,0%
Comunicação	21,9%
Objetividade	18,5%
Compreender os Outros	18,5%
Autoridade	17,1%

Quadro B2	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-B)	
Autoridade	21,3%
Objetividade	21,2%
Flexibilidade	20,4%
Compreender os Outros	18,6%
Comunicação	18,4%

A qualidade Flexibilidade destaca-se para os chefes (24%) e para os subordinados destacam-se as qualidades Autoridade (21,3%) e Objetividade (21,2%). Com pontuação mais fraca tem-se a Autoridade (17,1%) para os chefes; Comunicação (18,4%) e Compreender os Outros (18,6%) para os subordinados.

Os chefes se acham flexíveis e usando pouco a qualidade Autoridade, os subordinados acham que os chefes sabem usar a Autoridade, mas poderiam ser melhores em suas comunicações. A IES - B pode ser trabalhada para melhorar as qualidades: Compreender os Outros e Comunicação.

5.2.1 Estilo de Liderança da IES – B

Os quadros abaixo simplificam os resultados dos gráficos de setores (Anexo VI).

Quadro B3	
VISÃO DOS CHEFES (IES-B)	
Autocrática	36,9%
Liberal	33,3%
Democrática	29,8%

Quadro B4	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-B)	
Autocrática	35,7%
Democrática	34,7%
Liberal	29,6%

Entre os chefes a liderança Autocrática é a mais usada (36,9%) e para os subordinados a mais apontada também é a liderança Autocrática (35,7%). A menos usada pelos chefes é a Democrática e a menos usada para os subordinados é a liderança Liberal. A (IES – B) é mais conduzida através da liderança Autocrática, isso pode ser justificável pelo fato da mesma ter sido dirigida por um interventor no período da nossa pesquisa.

Observa-se que dos 9 (nove) setores pesquisados em 3 (três) houve coincidência de lideranças, em 3 (três) houve semelhança e em 3 (três) houve completa divergência entre chefe e subordinados. Nesse caso a IES – B está entrosada. Analisando-se setor por setor, há de ressaltar-se o demasiado uso da liderança Autocrática. Recomenda-se que haja um diálogo com as lideranças dos setores **B 2**, **B 5** e **B 7**.

5.2.2 Correlação IES – B

Observa-se que existe uma correlação positiva média ($r = 0,48$) nas Qualidades entre chefes e subordinados obtendo-se correlação positiva fraca ($r = 0,36$) entre chefes e subordinados quanto ao estilo de liderança usado (Anexo VI). Considera-se, entretanto, esses dois resultados muito baixos para supor-se que existe uma força de atração entre as variáveis.

5.3 Qualidades de liderança da IES – C

Os quadros abaixo mostram de forma simplificada e em ordem decrescente os percentuais das Qualidades de Liderança (Anexo VII)

Quadro C1	
VISÃO DOS CHEFES (IES-C)	
Autoridade	22,2%
Objetividade	21,0%
Comunicação	20,4%
Compreender os Outros	19,8%
Flexibilidade	16,8%

Quadro C2	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-C)	
Autoridade	23,1%
Objetividade	20,4%
Compreender os Outros	19,7%
Flexibilidade	19,4%
Comunicação	17,4%

A qualidade Autoridade destaca-se para os chefes (22,2%) e para os subordinados destaca-se também a qualidade Autoridade (23,1%). Com pontuação mais fraca tem-se a Flexibilidade (16,8%) para os chefes e Comunicação (17,4%) para os subordinados.

Nessa IES, destaca-se o uso das qualidades Autoridade e Objetividade, que são qualidades importantes para ter-se bons resultados nos trabalhos. A (IES – C) pode ser trabalhada para melhorar as qualidades: Comunicação e Flexibilidade.

5.3.1 Estilo de Liderança da IES – C

Os quadros abaixo simplificam os resultados dos gráficos de setores (Anexo VII)

Quadro C3	
VISÃO DOS CHEFES (IES-C)	
Democrática	35,6%
Autocrática	33,7%
Liberal	30,7%

Quadro C4	
VISÃO DOS SUBORDINADOS (IES-C)	
Democrática	34,7%
Liberal	33,9%
Autocrática	31,4%

Entre os chefes, a liderança Democrática é a mais usada (35,6%) e para os subordinados a mais apontada também é a liderança Democrática (34,7%). Esse fato é bom para essa IES, pois a liderança Democrática seria a liderança mais recomendável para se dirigir uma IES em tempos normais (sem crises). Analisando as planilhas observa-se que dos 10 (dez) setores pesquisados em 2 (dois) houve coincidência de lideranças, em 5 (cinco) houve semelhanças e em 3 (três) houve completa divergência entre chefes e subordinados. Nesse caso a IES – C está entrosada. Analisando-se setor por setor, há de ressaltar-se o demasiado uso da liderança Autocrática. Recomenda-se um diálogo com as lideranças dos setores **C 1, C 4 e C 6**.

5.3.2 Correlação IES – C

Observa-se uma correlação positiva média ($r = 0,65$) nas Qualidades entre chefes e subordinados e uma correlação nula ($r = 0,09$) entre chefes e subordinados quanto ao estilo de liderança usado (Anexo VII). Considera-se, entretanto, que esses dois resultados são baixos para supor-se que existe uma força de atração entre as variáveis.

5.4 **Leitura dos gráficos de setores:** uma concepção proporcional entre as 03 (três) IES

5.4.1 Nas qualidades da liderança (Anexo VIII)

Objetividade – é mais utilizada na IES-A (Particular), mediantemente utilizada na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-B (Federal).

Compreender os Outros - é mais utilizada na IES-C (Estadual), mediantemente utilizada na IES-A (Particular) e menos utilizada na IES-B (Federal).

Flexibilidade – Na visão dos chefes é mais utilizada na IES-B (Federal), mediantemente na IES-A (Particular) e menos utilizada na IES-C (Estadual). Na visão dos subordinados é mais utilizada na IES-C (Estadual), mediantemente na IES-B (Federal) e menos utilizada na IES-A (Particular).

Comunicação - Na visão dos chefes é mais utilizada na IES-B (Federal), mediamente na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-A (Particular). Na visão dos subordinados é mais utilizada na IES-C (Estadual), mediamente na IES-B (Federal) e menos utilizada na IES-A (Particular).

Autoridade - é mais utilizada na IES-A (Particular), mediamente na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-B (Federal).

5.4.2 Nos estilos de liderança (Anexo VIII)

Liderança Autocrática - é mais utilizada na IES-B (Federal), mediamente na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-A (Particular), tanto na visão dos chefes como na visão dos subordinados.

Liderança Democrática - é mais utilizada na IES-A (Particular), mediamente na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-B (Federal), tanto na visão dos chefes como na visão dos subordinados.

Liderança Liberal – Na visão dos chefes: é mais utilizada na IES-A (Particular), mediamente na IES-B (Federal) e menos utilizada na IES-C (Estadual). Na visão dos subordinados é mais utilizada na IES-A (Particular), mediamente na IES-C (Estadual) e menos utilizada na IES-B (Federal).

[...] Está havendo um descompasso entre as expectativas que nutrem os dois lados indispensáveis da organização, o líder/chefe e os funcionários/subordinados, visto que hoje passa-se a cogitar que as pessoas devam ser treinadas para exercerem com eficácia o seu papel de liderança (Bergamini, 2002.).

Os dados coletados possibilitarão estudos posteriores para elaboração de cursos sobre liderança, bem como informar às IES pesquisadas os resultados deste trabalho, como forma de

diminuir o descompasso citado por Bergamini entre as expectativas que há entre os chefes e os subordinados.

Referências Bibliográficas

Adorno, T. W. et al. *A personalidade autoritária*. São Paulo: Ibrasa, 1950, pp.21-82.

Ander-Egg, E., Aguiar, Maria J. *Avaliação de Serviços e Programas Sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 199p.

Bigge, Morris L. *Teorias da Aprendizagem para Professores*. São Paulo: EPU, 1977, 372p.

Bergamini, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002, 185p.

_____. *Liderança, administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994, 234p.

Bradford, H. Arnold. *Institute Concepts in Elementary Topology Englewood Cliffs*. [s.l.]:Prentice-Hall, 1962, pp. 17-31.

Bringhenti, Wanderlan Carlos. *O que faz um líder*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 191p.

Bryman, A. *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage, 1992, pp.9-27.

Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers, 1978, p.465.

Campos, Dinah M. de S. *Psicologia da Aprendizagem*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987, 304p.

Gardner, Murphy. *Human potentialities*. New York: Basic Books, 1958, pp.11-61.

Goleman, Daniel. *O Poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 299p.

Guiot, M.E. *Organization Sociale et Comportement*. Montreal: Les Éditions Agence d'Arc, 1987, pp.17-50.

Hildegard, Ernest R. *Teorias da Aprendizagem*. São Paulo: E.P.U., 1973, pp.41-70.

Hill, Winfred F. *Psicologia da Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois S/A, 1977, 233p.

Hollander, E. P. *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: MacMilan, 1984, pp.41-71.

Kolb, D. A . et all. *Psicologia Organizacional: uma abordagem universal*. São Paulo:Atlas, 1978, pp.27-81

Kouzes, James M., Posner, Barry Z. *O desafio da liderança*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 453p.

Lewis, Thomas. *Field theory in social science*. New York: Harper, 1951, pp.37-57

Lima, Lauro de O. *Piaget para principiantes*. 5 ed. São Paulo: Summus, 1980, pp.67-112

Manow, Alfred J. *The practical theorist: the life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, 1969, pp.31-78

Maslow, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, pp.49-62.

Maccoby, M. *Perfil da Águia: dirigir empresas, uma nova arte*. São Paulo: Bertrand Brasil, 1977, pp. 35-60.

Rhinesmith, Stephen. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berbeley, 1993, pp.17-38.

Robbins, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall, 1999. pp.183-250

Toffler, Alvin. *O Choque do Futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1970, pp.25-41.

Uris, Auren. *Liderança*. São Paulo: Ibrasa, 1967, 227p.

Vergara, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000, 213p.

Wolman, Benjamin B. *Contemporary theories and systems in psychology*. New York: Harper & Row, 1960, pp.12-40.

Anexo I

Teste 1 – Questionário aplicado ao líder/chefe – Qualidades de Liderança

Teste nº. 1.1

- 1.1.1 Um membro de seu grupo lhe diz que outro membro está constantemente procurando ocasiões para desacreditá-lo perante aos demais e seu superior. Que fará você?
- a) Livra-se dele.
 - b) Dirá ao informante que cuide de sua vida e deixe a dos outros em paz.
 - c) Conversará com o membro do grupo insatisfeito, para descobrir o porquê de sua atitude.
 - d) Tirará a limpo a informação, para ver até que ponto é verdadeira.
- 1.1.2 Dois funcionários merecem igualmente uma promoção e existe somente uma vaga . É uma escolha difícil, porque ambos têm o mesmo tempo de serviço e não existe a mínima diferença entre eles. Um é bom amigo seu, o outro mais ou menos. Ao tomar a decisão final, que fará você?
- a) Escolherá o seu amigo
 - b) Escolherá o outro, para mostrar que você está sendo justo.
 - c) Fará com que se submetam a um teste.
 - d) Tirará a sorte com uma moeda.
- 1.1.3 Alguém cometeu um erro. O responsável foi descuidado e inepto. Você sabe que será um grande desabafo passar-lhe uma tremenda repreensão. Que fará você?
- a) Passará a repreensão.
 - b) Controlar-se-á, para provar a si próprio e ao seu grupo que é capaz de fazê-lo.
 - c) Deixará o caso em branco, a bem da harmonia.
 - d) Queixar-se-á com um dos membros do seu grupo de funcionários

- 1.1.4 Uma pessoa que você não gosta lhe faz um pedido razoável para concessão de uma regalia, você recusaria? Caso pudesse fazê-lo de forma imparcial:
- a) Concederia a regalia
 - b) Não concederia a regalia
- 1.1.5 Um dos seus subordinados fez um trabalho notável. Uma palavra sua de elogio e ele obterá uma promoção, passando a trabalhar em outro departamento. Mas sua ausência deixaria uma séria lacuna entre o seu pessoal. Que faria você?
- a) Não o deixaria partir
 - b) Recomendá-lo-ia para uma promoção e arranjar-se-ia como pudesse.
 - c) Contemporizaria a promoção, enquanto treinasse uma pessoa para substituí-lo.
 - d) Deixaria que ele partisse
- 1.1.6 Você veio a saber a respeito de um dos membros de seu grupo, algo que é bastante chocante. Que de um modo ou de outro está agindo de maneira errada e imprópria. De acordo com o que você pode observar, suas fraquezas não se refletem no trabalho, no qual se revela bastante capaz. Quais desses exemplos descreveria melhor a sua reação?
- a) Como seu chefe despedi-lo-ia na mesma hora
 - b) Conversaria com ele amigavelmente, fazendo-o compreender que sua maneira de agir acabará por prejudicá-lo um dia
 - c) Pela maneira de tratá-lo, deixaria bem claro que desaprova sua conduta.
 - d) Pediria a um outro membro de seu grupo para aconselhá-lo

Teste nº. 1.2

- 1.2.1 Pense num dos seus superiores atuais ou passados. Quais destas sentenças descreveria melhor o juízo que você faz dele?
- a) Nunca consegui descobrir o que poderia jamais impressioná-lo
 - b) Sempre pude compreender o porquê de suas reações
 - c) Seu comportamento era tão sinuoso, que somente um psicanalista poderia compreendê-lo.

- 1.2.2 Você procurou mostrar-se amigo de um subordinado, uma vez que ele não é bem visto entre os colegas. O pagamento que ele lhe dá, é relatar ao seu chefe uma história desfavorável a seu respeito. Uma vez passado o momento de ira, de que maneira você julgaria o caso?
- a) É isto o que acontece sempre. Você faz um favor para alguém e ele o fere pelas costas
 - b) Pobre homem! Está emocionalmente tão perturbado que não pode ter amizade com ninguém.
 - c) Vou imaginar um meio de eliminá-lo da empresa rapidamente.
- 1.2.3 Um dos seus subordinados o bajula a fim de lhe ser agradável. Sua reação diante disso seria?
- a) Procurar diminuir-lhe as manifestações, para livrá-lo do ressentimento dos outros.
 - b) Encorajá-lo para deixar que seu pessoal veja que a bajulação não tornará ninguém seu favorito.
 - c) Fazer com que o subordinado compreenda que pode ser muito considerado por você, sem precisar “comprá-lo”.
- 1.2.4 Um novo membro do grupo, pessoa muito tímida, adaptou-se bem e parece gostar do trabalho. Um dia lhe pede para ser transferido para outro departamento, seu primeiro pensamento seria:
- a) Suspeitar que deseja ir para um lugar onde lhe paguem mais.
 - b) Tentar descobrir o que o está assustando.
 - c) Sentir que apenas estava dissimulando quando demonstrava gostar do trabalho.
- 1.2.5 Desde que aquela nova máquina foi instalada, Paulo, um dos membros de seu grupo, lhe diz: Antônio a está manejando de maneira pouco satisfatória. Qual das seguintes possibilidades lhe ocorreria imediatamente?
- a) Antônio não está se adaptando à nova máquina.
 - b) Paulo está procurando afastar Antônio do trabalho da máquina.
 - c) Antônio poderá provocar um acidente.

d) Paulo é um alarmista.

1.2.6 Você acabou de receber notícia de que é diretor da companhia. No jantar oferecido por seus colegas para comemorar o acontecimento, você nota que um deles se mostra afastado. Você sabe que ele tinha esperança de conseguir aquele mesmo lugar para si. Que faria você?

- a) Concluiria que ele era emocionalmente imaturo.
- b) Decidiria que deveria trazê-lo sob vigilância, pois ele poderá ser desleal.
- c) Procuraria ajudá-lo a se esquecer da decepção que sofreu.

Teste nº 1.3

1.3.1 Você acha que o custo total de determinado trabalho de rebitagem é assustador, porque a operação tem de ser realizada em lugares onde o espaço é exíguo. Que faria?

- a) Contrataria pessoas de baixa estatura para trabalhar.
- b) Estudaria com o departamento de produção a possibilidade de mudar de métodos a fim de evitar a operação.
- c) Aceitaria a alta cifra como “preço inevitável de um negócio”.

1.3.2 Você é pai de três filhos com respectivamente quatorze, doze e dez anos. Durante o verão, costumam excursionar pelas montanhas. Você sempre dirigiu o passeio, mas este ano seu filho mais velho pede permissão para fazê-lo em seu lugar. Sua reação seria?

- a) Uma estranha sensação de estar ficando velho.
- b) Sentir grande alegria por ver que seu filho cresceu..
- c) “Será mais seguro continuarmos agindo como o fizemos até hoje”.

1.3.3 Baseado num velho ditado que diz não ser aconselhável mudar o chefe em meio à viagem, sua atitude seria?

- a) A favor da mudança.
- b) Contra a mudança.

- c) Declara-se contra a discussão, mas a favor de argumentos sensatos, que viessem esclarecer a situação.

1.3.4 A companhia em que você trabalha costuma punir em se tratando da violação de uma das regras estabelecidas – digamos suspender por um mês quem for encontrado a fumar em lugar proibido. Um novo empregado e um já bastante antigo infringem igualmente este regulamento pela primeira vez. Sua atitude seria?

- a) Puni-los igualmente.
- b) Falar de modo mais delicado com o empregado antigo, levando em conta o fato de que o seu longo tempo de serviço merece mais consideração.
- c) Achar que a falta do antigo servidor era ainda menos desculpável justamente porque ele é antigo servidor.

1.3.5 Num parque, você inicia uma conversação com um estranho inteligente e agradável. Depois de certo tempo, ele diz que é um psicologista experimental. E tem provas de que, contrariamente à opinião de muitos estudiosos do assunto, pela capacidade que possuem as pessoas de se comunicarem através das ondas do pensamento, a telepatia é um fato consumado. Que faria você?

- a) Por-se-ia a imaginar se ele teria por acaso, algo interessante para lhe contar.
- b) Ficaria aborrecido, por ver que perdeu o seu tempo em conversa com alguém que é positivamente maluco.
- c) Compreenderia que no passado, muitas das nossas idéias mais arraigadas estavam erradas.

1.3.6 Você percebe que há necessidade de mudar o planejamento em algum item antes de começar a executá-lo

- a) Você mudaria de acordo com o que você pensa
- b) Você convocaria uma reunião para expor as mudanças
- c) Você reuniria seu pessoal e analisaria os fatos para depois mudar de acordo com o consenso

Teste nº 1. 4

1.4.1 – Se você desejasse recomendar um membro do seu grupo para uma tarefa de importância, qual dos seguintes métodos escolheria para ajudá-lo o mais possível?

- a) Colocar um aviso no quadro de boletins.
- b) Elogiá-lo diante de todos quando o grupo estivesse reunido.
- c) Elogiá-lo numa conversa franca.

1.4.2 – Você entra na sala inesperadamente. Diversos subordinados estão empenhados em passatempos, e a hora concedida para o descanso do almoço já passou. Você deseja manifestar a sua desaprovação sem torná-los ainda mais embaraçados do que já estão. Que faria você?

- a) Pediria desculpas e voltaria sobre seus passos.
- b) Dir-lhes-ia que deixassem aquilo para depois.
- c) Dir-lhes-ia que interrompessem o que estavam fazendo porque já passara o horário do almoço.

1.4.3 – Você é o diretor de uma Instituição de Ensino Superior. Deseja obter a cooperação dos Coordenadores de Cursos para um Projeto de Avaliação Institucional. Qual dos seguintes métodos traria provavelmente o melhor resultado?

- a) Você descreve o projeto pormenorizadamente, dizendo que espera de cada um a mais completa cooperação.
- b) Permite que os coordenadores ajudem a planejar a comunicação da avaliação aos docentes e a incentivar a participação destes na avaliação dos discentes.
- c) Avisa-os que serão avaliados por curso, os coordenadores que conseguirem maior adesão discente na avaliação docente, por disciplina.

1.4.4 – Você diz geralmente que é fácil descobrir a fonte de um rumor?

- a) Sim
- b) Não

1.4.5 – Você é responsável por uma coordenação de curso. Devido a falta de cuidado, o gasto de material é muito grande. Você está procurando fazer com que os funcionários e os docentes compreendam a situação. Você pensa que surtiria efeito:

- a) Reuni-los e repreendê-los.
- b) Demonstrar financeiramente o dinheiro desperdiçado.
- c) Manter relatórios separados para cada um e discutir o caso com cada um em particular.

1.4.6 – Alguém dentre os seus funcionários foi preso (acidente de trânsito). Depois de seis meses de cadeia está para voltar. Entre as conversas costumeiras, há controvérsias sobre o seu retorno. Para facilitar a sua reintegração no grupo você procuraria:

- a) Deixar bem claro que puniria aquele que o ofendesse.
- b) Reunir o pessoal e pedir sugestões quanto à maneira de tratá-lo a fim de que o recém-chegado sentisse que era bem-vindo.
- c) Tomar para si o encargo de ser o primeiro a lhe dar as boas-vindas.

Teste nº 1.5

1.5.1 – É admitido um novo funcionário em sua seção. É pessoa de capacidade, mas você está bem certo de que ele pensa que você não é. Um dia, descobre que ele está desprezando as suas opiniões, procurando entender-se mais com o seu superior do que com você, sobre os assuntos da seção. Que faria você?

- a) Discutiria o problema com o seu superior.
- b) Despediria o funcionário.
- c) Dar-lhe-ia a entender que está saindo da linha e que espera que não repita tal atitude.
- d) Provar-lhe-ia que, devido a sua experiência e realizações, você está perfeitamente capacitado para ser seu superior.

1.5.2 – Um dos funcionários lhe apresenta uma petição assinada por todo o pessoal. Desejam que você cancele um item do regulamento que estabelece uma semana de suspensão para cada

falta injustificada. Você estabelece tal regra para demonstrar que não pretende ser condescendente com as faltas. Qual seria a sua atitude?

- a) Você levaria em conta a petição, uma vez que ela reflete a vontade da maioria.
- b) Diria ter grande satisfação em atender ao pedido assim que as faltas diminuíssem.
- c) Para evitar preocupações futuras, tentaria descobrir quem teve a idéia de fazer a petição, uma vez que pode ser este um movimento que futuramente lhe causará embaraços.

1.5.3 – Na sua companhia – você é gerente de secção – inicia um programa administrativo que é mal recebido. Ao anunciá-lo para o seu pessoal você:

- a) Diz que está ciente da impopularidade de tal sistema, mas sugere um período de experiência antes de o julgarem indesejável.
- b) Deixa bem claro que também desaprova tal sistema, para conquistar a boa vontade de seu pessoal.
- c) Diz: “É o regulamento, senhores, e farei com que seja respeitado enquanto estiver em vigor”.

1.5.4 – Um dos funcionários de sua secção tem temperamento violento e durante uma discussão com um colega, agarra um objeto pontiagudo, sendo a tempo impedido de usá-lo como arma. Que faria você?

- a) Conversaria seriamente com ele, prevenindo-o contra a repetição de tal gesto.
- b) Diria aos outros funcionários para se afastarem dele o mais possível.
- c) Despedi-lo-ia.
- d) Pediria com insistência para que ele consultasse um especialista, para que pudesse seguir a orientação do médico, quanto à melhor maneira de agir com tal pessoa.

1.5.5 – O destino conspirou a fim de colocá-lo temporariamente a cargo de um grupo de crianças de três anos. Uma delas começa a bater na outra. Para restaurar a ordem você:

- a) Baterá na criança agressiva.
- b) Faria com que ela fosse brincar sozinha.
- c) Diria à agressora que parasse, porque a vítima não estava gostando.

1.5.6 – Você acha que de modo geral, para manter seu pessoal na linha canalizando esforços em sentido construtivo, é necessário:

- a) Pulso firme.
- b) Fazê-los trabalhar por conta própria.
- c) Fazê-los funcionar como um só grupo, partilhando dos mesmos planos etc..

Anexo II

Teste 2 – Questionário aplicado ao líder/chefe – Estilo de Liderança

Teste nº 2.1

2.1.1 É importante para o líder conseguir a obediência de seu grupo. Você a conseguiria:

- a) Dando ao grupo a oportunidade de discutir livremente os assuntos que requerem uma decisão.
- b) Tornando claro que a obediência às suas ordens faz parte essencial do sucesso do trabalho.
- c) Estabelecendo diretrizes e lançando ultimatos por meio de ameaças e punições.

2.1.2 Como líder, é importante que você possa contar com a lealdade do seu pessoal. Você consegue isto:

- a) Tomando a si toda a responsabilidade das ações do grupo, quer sejam boas ou más.
- b) Pautando o seu comportamento pelo comportamento do seu grupo.
- c) Partilhando as prerrogativas da liderança com aqueles que demonstram relevante capacidade.

2.1.3 Você incrementa o desejo de realização de seu pessoal:

- a) Dizendo-lhe que a ambição foi o segredo do seu sucesso.
- b) Aceitando desculpas por um trabalho mal feito, com compreensão e simpatia.
- c) Colocando o grupo em competição com outros semelhantes (temos que passar adiante dos outros departamentos, por exemplo)

2.1.4 Você consegue a unidade do grupo:

- a) Salientando a “classe ou natureza especial do grupo” (não somos inferiores a ninguém, nesta IES) - Instituição de Ensino Superior
- b) Escolhendo as horas dedicadas às reuniões do grupo como sendo o momento propício para convencer o seu pessoal a adotar as idéias que você julga acertadas.

- c) Forçando os grupos hostis entre si a trabalharem juntos.

2.1.5 Você estimula a satisfação pessoal pelo trabalho:

- a) Fazendo elogios pessoais pelo bom resultado.
- b) Escolhendo alguns indivíduos, para serem os seus favoritos.
- c) Salientando os benefícios materiais que resultam do trabalho.

2.1.6 Você fortalece a sua posição de líder:

- a) Escolhendo como assistentes àqueles que lhe demonstram grande lealdade.
- b) Cuidando para que o pessoal esteja em atividade contínua para evitar a ociosidade que pode gerar a insubordinação.
- c) Despedindo qualquer pessoa que você julgue estar cobiçando o seu lugar.

2.1.7 Você tenta consolidar a lealdade para com a companhia ou firma:

- a) Dizendo ao seu pessoal que a firma está interessada no bem-estar dele.
- b) Salientando que a firma em questão é uma sólida organização – tendo sido formada há muito tempo, etc...
- c) Salientando os pontos de interesse para o bem-estar do indivíduo – tais como serviços médicos, seguros contra acidentes, etc...

Teste nº 2.2

2.2.1 Você animaria o espírito do grupo:

- a) Tornando clara a relação entre o serviço de cada empregado e os objetivos do grupo.
- b) Criticando o “outro” grupo ou departamento que seja rival.
- c) Salientando que o esforço unificado é melhor do que o esforço individual.

2.2.2 Você mantém as pessoas dentro da linha:

- a) Ameaçando de rebaixamento de ponto, perda de privilégios etc.
- b) Salientando que seus erros são obstáculos para as realizações do grupo.
- c) Livrando-se de quem se porta como criança-problema.

2.2.3 Você consegue cooperação:

- a) Pedindo-a.
- b) Salientando que aqueles que não cooperarem não ficarão no grupo por muito tempo.
- c) Pondo parte das responsabilidades nos ombros dos seus subordinados e, ajudando-os, ao mesmo tempo, a se desincumbirem da tarefa.

2.2.4 Você tenta aumentar a satisfação pessoal pelo trabalho:

- a) Encorajando a amizade entre os membros do grupo do qual você não faz parte necessariamente.
- b) Ajudando a formação de pequenos grupos ou facções dentro dos quais os indivíduos se identifiquem plenamente.
- c) Não permitindo que se queixem, sob a ameaça de que eventualmente se dispersarão.

2.2.5 Você se esforça para que seu pessoal se respeite:

- a) Deixando claro que, para você, ninguém vale mais do que outro, no que diz respeito à vida do grupo.
- b) Tratando-o igualmente quando, por exemplo, se trata de conferir privilégios.
- c) Fazendo-o dar vazão ao espírito de agressividade por meio de brincadeiras de mau gosto que visem a alguém do grupo, escolhido como bode expiatório.

2.2.6 Se você estiver lidando com um subordinado que não tenha confiança em si mesmo, tentará ajudá-lo a adquirir confiança, de que maneira?

- a) Aumentando a importância de suas atribuições.
- b) Explicando-lhe que a sua atuação no trabalho é de tal ordem que o seu comportamento não se justifica.
- c) Ignorando este ponto fraco, e procurando fazer com que ele produza o melhor possível, dentro do terreno de suas possibilidades.

2.2.7 O seu diretor o faz ciente de uma nova política a ser seguida e que você sabe que será mal recebida pelo grupo. Você diz para ele que alguns acontecimentos anteriores já puseram o

grupo de sobreaviso. Mesmo assim o diretor sugere que talvez fosse melhor fazer ele próprio o anúncio em lugar de você, como pretendia anteriormente. O que você faria?

- a) Concordaria com a sugestão do Diretor.
- b) Faria você mesmo a comunicação.
- c) Sugeriria ao Diretor que adiasse a comunicação o mais possível.

Teste nº 2.3

2.3.1 Como você encoraja o grupo a atingir o seu objetivo?

- a) Salientando quão importante é para você a complementação de uma tarefa.
- b) Mantendo uma contínua pressão para obter resultados.
- c) Deixando-o livre para atingir o objetivo proposto.

2.3.2 Nas relações com os membros do grupo, você:

- a) Torna-os cientes de que podem encontrar apoio em você em caso de dificuldade.
- b) Procura trabalhar ao lado deles, sempre que seu tempo permite.
- c) Tenta manter as relações pessoais, numa base neutra, de preferência uma amistosa.
- d) Tem como lema que, em caso de divergência de opiniões, a palavra final será sempre sua.

2.3.3 Para incrementar as relações pessoais entre os subordinados, você:

- a) Interfere imediatamente com palavras conciliatórias, em caso de atritos ou rugas no trabalho.
- b) Tenta impedir laços pessoais entre os componentes, do grupo, o que tende a dividi-lo em pequenos subgrupos.
- c) Procura constantemente, mas discretamente salientar para os colegas as virtudes de cada um dos componentes do grupo.

2.3.4 Você eleva ao máximo a eficiência dos membros do grupo:

- a) Tendo como centro de suas palestras, as realizações dos indivíduos que foram eficientes.
- b) Removendo os fatores que desviem os esforços para o alcance dos objetivos finais.
- c) Insistindo em que os menos hábeis devam trabalhar juntamente com os mais hábeis.

- 2.3.5 Um dos melhores componentes do grupo está sendo seduzido por outro emprego. O que você faz?
- a) Diz-lhe que a sua firma é muito melhor do que a empresa rival
 - b) Tenta descobrir por que motivo ele não se sente satisfeito no emprego atual
 - c) Simplesmente deixa-o ir.
- 2.3.6 Um subordinado, que você acha que poderia trabalhar melhor, dá como desculpa do trabalho mal feito “a falta de melhor orientação”. O que você faria?
- a) Explicaria que como profissional treinado, ele deveria ser capaz de trabalhar sozinho
 - b) Aconselharia a procurar um psiquiatra, uma vez que está obviamente dependendo, em demasia, de uma autoridade.
 - c) Transformaria, neste caso, seu estilo atual de liderança por outro.
- 2.3.7 Você entra na sala a tempo de ouvir dois subordinados conspirando a respeito de uma peça que pretendem pregar a um terceiro. Você:
- a) Encoraja-os.
 - b) Desencoraja-os.
 - c) Ficaria zangado.

Anexo III

Teste 3 – Questionário aplicado aos Funcionários/Subordinados – Qualidades da Liderança

Teste nº 3.1

- 3.1.1 Um membro de seu grupo diz a seu chefe que outro membro está constantemente procurando ocasiões para desacreditá-lo perante aos outros e seu superior. Que fará seu chefe?
- a) Livra-se dele.
 - b) Dirá ao informante que cuide de sua vida e deixe a dos outros em paz.
 - c) Conversará com o membro do grupo insatisfeito, para descobrir o porquê de sua atitude.
 - d) Tirará a limpo a informação, para ver até que ponto é verdadeira.
- 3.1.2 Dois funcionários merecem igualmente uma promoção e existe somente uma vaga. É uma escolha difícil, porque ambos têm o mesmo tempo de serviço e não existe a mínima diferença entre eles. Um é bom amigo de seu chefe, o outro mais ou menos. Ao tomar a decisão final, que fará seu chefe?
- a) Escolherá o seu amigo.
 - b) Escolherá o outro, para mostrar que está sendo justo.
 - c) Fará com que se submetam a um teste.
 - d) Tirará a sorte com uma moeda.
- 3.1.3 Alguém cometeu um erro. O responsável foi descuidado e inepto. Seu chefe sabe que será um grande desabafo passar-lhe uma tremenda repreensão. Que fará seu chefe?
- a) Passará a repreensão.
 - b) Controlar-se-á, para provar a si próprio e ao seu grupo que é capaz de fazê-lo.
 - c) Deixará o caso em branco, a bem da harmonia.
 - d) Queixar-se-á com um dos membros do seu grupo de funcionários

- 3.1.4 Seu chefe recusaria um pedido razoável para concessão de uma regalia a uma pessoa que ele não gosta? Caso pudesse fazê-lo de forma imparcial:
- a) Concederia a regalia.
 - b) Não concederia a regalia.
- 3.1.5 Um dos subordinados de seu chefe fez um trabalho notável. Uma palavra dele de elogio e o subordinado obteria uma promoção, passando a trabalhar em outro departamento. Mas sua ausência deixaria uma séria lacuna entre o pessoal. Que faria seu chefe?
- a) Não o deixaria partir.
 - b) Recomendá-lo-ia para uma promoção e arranjar-se-ia como pudesse.
 - c) Contemporizaria a promoção, enquanto treinasse uma pessoa para substituí-lo.
 - d) Deixaria que ele partisse.
- 3.1.6 Seu chefe veio a saber a respeito de um dos membros de seu grupo, algo que é bastante chocante. Que de um modo ou de outro está agindo de maneira errada e imprópria. De acordo com o que seu chefe pode observar, suas fraquezas não se refletem no trabalho, no qual se revela bastante capaz. Quais desses exemplos descreveria melhor a reação de seu chefe?
- a) Despedi-lo-ia na mesma hora.
 - b) Conversaria com ele amigavelmente, fazendo-o compreender que sua maneira de agir acabará por prejudicá-lo um dia.
 - c) Pela maneira de tratá-lo, deixaria bem claro que desaprova sua conduta.
 - d) Pediria a um outro membro do seu grupo para aconselhá-lo.

Teste nº 3.2

- 3.2.1 Quais destas sentenças descreveria melhor o juízo que você faz de seu chefe?
- a) Nunca consegui descobrir o que poderia jamais impressioná-lo.
 - b) Sempre pude compreender o porquê de suas reações.
 - c) Seu comportamento é tão sinuoso, que somente um psicanalista poderia compreendê-lo.

3.2.2 Seu chefe procurou mostrar-se amigo de um subordinado, uma vez que ele não é bem visto entre os colegas. O pagamento que ele lhe dá é relatar uma história desfavorável a respeito de seu chefe. Uma vez passado o momento de ira, de que maneira seu chefe julgaria o caso?

- a) É isto o que acontece sempre. Você faz um favor para alguém e ele o fere pelas costas.
- b) Pobre homem! Está emocionalmente tão perturbado que não pode ter amizade com ninguém.
- c) Vou imaginar um meio de eliminá-lo da empresa rapidamente.

3.2.3 Um subordinado bajula seu chefe a fim de lhe ser agradável. A reação de seu chefe diante disso seria.

- a) Procurar diminuir-lhe as manifestações, para livrá-lo do ressentimento dos outros.
- b) Encorajá-lo para deixar que seu pessoal veja que a bajulação não tornará ninguém seu favorito.
- c) Fazer com que o subordinado compreenda que pode ser muito considerado por ele, sem precisar “comprá-lo”.

3.2.4 Um novo membro do grupo, pessoa muito tímida, adaptou-se bem e parece gostar do trabalho. Um dia pede para ser transferido para outro departamento, o primeiro pensamento de seu chefe seria:

- a) Suspeitar que deseja ir para um lugar onde lhe paguem mais.
- b) Tentar descobrir o que o está assustando.
- c) Sentir que apenas estava dissimulando quando demonstrava gostar do trabalho.

3.2.5 Desde que aquela nova máquina foi instalada, Paulo, um dos membros de seu grupo, diz a seu chefe: Antônio a está manejando de maneira pouco satisfatória. Qual das seguintes possibilidades ocorreria a seu chefe imediatamente?

- a) Antônio não está se adaptando à nova máquina.
- b) Paulo está procurando afastar Antônio do trabalho da máquina.

- c) Antônio poderá provocar um acidente.
- d) Paulo é um alarmista.

3.2.6 Seu chefe acabou de receber notícia de que é diretor da companhia. No jantar oferecido por seus colegas para comemorar o acontecimento, ele nota que um deles se mostra afastado, sabendo que o mesmo tinha esperança de conseguir aquele mesmo lugar para si. Que faria seu chefe?

- a) Concluiria que ele era emocionalmente imaturo.
- b) Decidiria que deveria trazê-lo sob vigilância, pois ele poderá ser desleal.
- c) Procuraria ajudá-lo a se esquecer da decepção que sofreu.

Teste nº 3.3

3.3.1 Seu chefe acha que o custo total de determinado trabalho de rebitagem é assustador, porque a operação tem de ser realizada em lugares onde o espaço é exíguo. Que seu chefe faria?

- a) Contrataria pessoas de baixa estatura para trabalhar.
- b) Estudaria com o departamento de produção a possibilidade de mudar de métodos a fim de evitar a operação.
- c) Aceitaria a alta cifra como “preço inevitável de um negócio”.

3.3.2 – Seu chefe é pai de três filhos com respectivamente quatorze, doze e dez anos. Durante o verão, costumam excursionar pelas montanhas. Seu chefe sempre dirigiu o passeio, mas este ano seu filho mais velho pede permissão para fazê-lo em seu lugar. A reação de seu chefe seria?

- a) Uma estranha sensação de estar ficando velho.
- b) Sentir grande alegria por ver que seu filho cresceu.
- c) “Será mais seguro continuarmos agindo como o fizemos até hoje”.

3.3.3 Baseado num velho ditado que diz não ser aconselhável mudar o chefe em meio à viagem. Qual seria a atitude de seu chefe?

- a) A favor da mudança.
- b) Contra a mudança.
- c) Declarar-se contra a discussão, mas a favor de argumentos sensatos, que viessem esclarecer a situação.

3.3.4 A companhia em que seu chefe trabalha costuma punir violações das regras estabelecidas, como por exemplo, suspender por um mês quem for encontrado fumando em lugar proibido. Um novo empregado e um já bastante antigo infringem igualmente este regulamento pela primeira vez. A atitude de seu chefe seria:

- a) Puni-los igualmente.
- b) Falar de modo mais delicado com o empregado antigo, levando em conta o fato de que o seu longo tempo de serviço merece mais consideração.
- c) Achar que a falta do antigo servidor era ainda menos desculpável justamente porque ele é antigo servidor

3.3.5 Num parque, seu chefe inicia uma conversação com um estranho inteligente e agradável. Depois de certo tempo, este diz que é um psicologista experimental. E tem provas de que, contrariamente à opinião de muitos estudiosos do assunto, pela capacidade que possuem as pessoas de se comunicarem através das ondas do pensamento, a telepatia é um fato consumado. Que faria seu chefe?

- a) Por-se-ia a imaginar se ele teria por acaso, algo interessante para lhe contar.
- b) Ficaria aborrecido, por ver que perdeu o seu tempo em conversa com alguém que é positivamente maluco.
- c) Compreenderia que, no passado, muitas das nossas idéias mais arraigadas estavam erradas.

3.3.6 Seu chefe percebe que há necessidade de mudar o planejamento em algum item antes de começar a executá-lo

- a) Ele mudaria de acordo com o que você pensa
- b) Ele convocaria uma reunião para expor as mudanças
- c) Ele reuniria seu pessoal e analisaria os fatos para depois mudar de acordo com o consenso

Teste nº 3.4

- 3.4.1 Se seu chefe desejasse recomendar um membro do seu grupo para uma tarefa de importância, qual dos seguintes métodos escolheria para ajudá-lo o mais possível?
- a) Colocar um aviso no quadro de boletins.
 - b) Elogiá-lo diante de todos quando o grupo estivesse reunido.
 - c) Elogiá-lo numa conversa franca.
- 3.4.2 Seu chefe entra na sala inesperadamente. Diversos subordinados estão empenhados em passatempos, e a hora concedida para o descanso do almoço já passou. Seu chefe deseja manifestar a sua desaprovação sem torná-los ainda mais embaraçados do que já estão. Que faria seu chefe?
- a) Pediria desculpas e voltaria sobre seus passos.
 - b) Dir-lhes-ia que deixassem aquilo para depois.
 - c) Dir-lhes-ia que interrompessem o que estavam fazendo porque já passara o horário do almoço.
- 3.4.3 Seu chefe é o diretor de uma Instituição de Ensino Superior e deseja obter a cooperação dos Coordenadores de Cursos para um Projeto de Avaliação Institucional. Qual dos seguintes métodos traria provavelmente o melhor resultado?
- a) Seu chefe descreve o projeto pormenorizadamente, dizendo que espera de cada um a mais completa cooperação.
 - b) Permite que os coordenadores ajudem a planejar a comunicação da avaliação aos docentes e a incentivar a participação destes na avaliação dos discentes.
 - c) Avisa-os que serão avaliados por curso, os coordenadores que conseguirem maior adesão discente na avaliação docente, por disciplina.
- 3.4.4 Seu chefe diz geralmente que é fácil descobrir a fonte de um rumor?
- a) Sim
 - b) Não

3.4.5 Seu chefe é responsável por uma coordenação de curso. Devido à falta de cuidado o gasto de material é muito grande. Ele está procurando fazer com que os funcionários e os docentes compreendam a situação. Seu chefe pensa que surtiria efeito:

- a) Reuni-los e repreendê-los.
- b) Demonstrar financeiramente o dinheiro desperdiçado.
- c) Manter relatórios separados para cada um e discutir o caso com cada um em particular.

3.4.6 Alguém dentre os funcionários foi preso (acidente de trânsito). Depois de seis meses de cadeia está para voltar. Entre as conversas costumeiras, há controvérsias sobre seu retorno. Para facilitar a sua reintegração no grupo seu chefe procuraria:

- a) Deixar bem claro que puniria aquele que o ofendesse.
- b) Reunir o pessoal e pedir sugestões quanto à maneira de tratá-lo a fim de que o recém-chegado sentisse que era bem-vindo.
- c) Tomar para si o encargo de ser o primeiro a lhe dar as boas-vindas.

Teste nº 3.5

3.5.1 É admitido um novo funcionário na secção de seu chefe. É pessoa de capacidade, mas ele está bem certo de que ele pensa que seu chefe não é. Um dia, descobre que ele está desprezando as suas opiniões, procurando entender-se mais com o seu superior do que com ele, sobre os assuntos da seção. Que faria seu chefe?

- a) Discutiria o problema com o seu superior.
- b) Despediria o funcionário.
- c) Dar-lhe-ia a entender que está saindo da linha e que espera que não repita tal atitude.
- d) Provar-lhe-ia que, devido a sua experiência e realizações, você está perfeitamente capacitado para ser seu superior.

3.5.2 Um dos funcionários apresenta a seu chefe uma petição assinada por todo o pessoal. Desejam que seu chefe cancele um item do regulamento que estabelece uma semana de

suspensão para cada falta injustificada. Ele estabelece tal regra para demonstrar que não pretende ser condescendente com as faltas. Qual seria a atitude de seu chefe?

- a) Levaria em conta a petição, uma vez que ela reflete a vontade da maioria.
- b) Diria ter grande satisfação em atender ao pedido assim que as faltas diminuíssem.
- c) Para evitar preocupações futuras, tentaria descobrir quem teve a idéia de fazer a petição, uma vez que pode ser este um movimento que futuramente lhe causará embaraços.

3.5.3 Na sua companhia – seu chefe é gerente de secção – inicia-se um programa administrativo que é mal recebido. Ao anunciá-lo para o seu pessoal, seu chefe:

- a) Diz que está ciente da impopularidade de tal sistema, mas sugere um período de experiência antes de o julgarem indesejável.
- b) Deixa bem claro que também desaprova tal sistema, para conquistar a boa vontade de seu pessoal.
- c) Diz: “É o regulamento, senhores, e farei com que seja respeitado enquanto estiver em vigor”.

3.5.4 Um dos funcionários de sua secção tem temperamento violento e durante uma discussão com um colega, agarra um objeto pontiagudo, sendo a tempo impedido de usá-lo como arma. Que faria seu chefe?

- a) Conversaria seriamente com ele, prevenindo-o contra a repetição de tal gesto.
- b) Diria aos outros funcionários para se afastarem dele o mais possível.
- c) Despedi-lo-ia.
- d) Pediria com insistência para que ele consultasse um especialista, para que pudesse seguir a orientação do médico, quanto à melhor maneira de agir com tal pessoa.

3.5.5 O destino conspirou a fim de colocar seu chefe temporariamente a cargo de um grupo de crianças de três anos. Uma delas começa a bater na outra. Para restaurar a ordem seu chefe:

- a) Baterá na criança agressiva.
- b) Faria com que ela fosse brincar sozinha.

c) Diria à agressora que parasse, porque a vítima não estava gostando.

3.5.6 Seu chefe acha que, de modo geral, para manter seu pessoal na linha, canalizando esforços em sentido construtivo, é necessário:

a) Pulso firme.

b) Fazê-los trabalhar por conta própria.

c) Fazê-los funcionar como um só grupo, partilhando dos mesmos planos etc.

Anexo IV

Teste 4 – Questionário aplicado aos Funcionários/Subordinados – Estilo de Liderança

Teste nº 4.1

4.1.1 É importante para o líder conseguir a obediência de seu grupo. Seu chefe a conseguiria:

- a) Dando ao grupo a oportunidade de discutir livremente os assuntos que requerem uma decisão.
- b) Tornando claro que a obediência às suas ordens faz parte essencial do sucesso do trabalho.
- c) Estabelecendo diretrizes e lançando ultimatoss por meio de ameaças e punições.

4.1.2 Como líder, é importante que seu chefe possa contar com a lealdade do seu pessoal. Seu chefe consegue isto:

- a) Tomando pra si toda a responsabilidade das ações do grupo, quer sejam boas ou más.
- b) Pautando o seu comportamento pelo comportamento do seu grupo.
- c) Partilhando as prerrogativas da liderança com aqueles que demonstram relevante capacidade.

4.1.3 Seu chefe incrementa o desejo de realização de seu pessoal:

- a) Dizendo-lhe que a ambição foi o segredo do seu sucesso:
- b) Aceitando desculpas por um trabalho mal feito, com compreensão e simpatia:
- c) Colocando o grupo em competição com outros semelhantes (temos que passar adiante dos outros departamentos, por exemplo).

4.1.4 Como seu chefe consegue a unidade do grupo?

- a) Salientando a “classe ou natureza especial do grupo” (não somos inferiores a ninguém, nesta IES).
- b) Escolhendo as horas dedicadas às reuniões do grupo como sendo o momento propício para convencer o seu pessoal a adotar as idéias que julga acertadas

- c) Forçando os grupos hostis entre si a trabalharem juntos?

4.1.5 Seu chefe estimula a satisfação pessoal pelo trabalho:

- a) Fazendo elogios pessoais pelo bom resultado.
- b) Escolhendo alguns indivíduos, para serem os seus favoritos.
- c) Salientando os benefícios materiais que resultam do trabalho.

4.1.6 Seu chefe fortalece a sua posição de líder:

- a) Escolhendo como assistentes àqueles que lhe demonstram grande lealdade.
- b) Cuidando para que o pessoal esteja em atividade contínua para evitar a ociosidade que pode gerar a insubordinação.
- c) Despedindo qualquer pessoa que ele julgue estar cobiçando o seu lugar.

4.1.7 Seu chefe tenta consolidar a lealdade para com a companhia ou firma:

- a) Dizendo ao seu pessoal que a firma está interessada no bem-estar dele
- b) Salientando que a firma em questão é uma sólida organização – tendo sido formada há muito tempo, etc.
- c) Salientando os pontos de interesse para o bem-estar do indivíduo – tais como serviços médicos, seguros contra acidentes, etc...

Teste nº4.2

4.2.1 Como seu chefe animaria o espírito do grupo?

- a) Tornando clara a relação entre o serviço de cada empregado e os objetivos do grupo.
- b) Criticando o “outro” grupo ou departamento que seja rival.
- c) Salientando que o esforço unificado é melhor do que o esforço individual.

4.2.2 Seu chefe mantém as pessoas dentro da linha

- a) Ameaçando de rebaixamento de ponto, perda de privilégios, etc.
- b) Salientando que seus erros são obstáculos para as realizações do grupo.
- c) Livrando-se de quem se porta como criança-problema.

4.2.3 Seu chefe consegue cooperação, como?

- a) Pedindo-a.
- b) Salientando que aqueles que não cooperarem não ficarão no grupo por muito tempo.
- c) Pondo parte das responsabilidades nos ombros dos seus subordinados e, ajudando-os, ao mesmo tempo, a se desincumbirem da tarefa.

4.2.4 De que forma seu chefe tenta aumentar a satisfação pessoal pelo trabalho?

- a) Encorajando a amizade entre os membros do grupo do qual você não faz parte necessariamente.
- b) Ajudando a formação de pequenos grupos ou facções dentro dos quais os indivíduos se identifiquem plenamente?
- c) Não permitindo que se queixem, sob a ameaça de que eventualmente se dispersarão.

4.2.5 Seu chefe se esforça para que seu pessoal se respeite:

- a) Deixando claro que, para ele, ninguém vale mais do que outro, no que diz respeito à vida do grupo.
- b) Tratando-os igualmente quando, por exemplo, se trata de conferir privilégios.
- c) Fazendo-os dar vazão ao espírito de agressividade por meio de brincadeiras de mau gosto que visem a alguém do grupo, escolhido como bode expiatório.

4.2.6 Se seu chefe estiver lidando com um subordinado que não tenha confiança em si mesmo, tentará ajudá-lo a adquirir autoconfiança, de que maneira?

- a) Aumentando a importância de suas atribuições.
- b) Explicando-lhe que a sua atuação no trabalho é de tal ordem que o seu comportamento não se justifica.
- c) Ignorando este ponto fraco, e procurando fazer com que ele produza o melhor possível, dentro do terreno de suas possibilidades.

4.2.7 O diretor do seu chefe o faz ciente de uma nova política a ser seguida e que este sabe que será mal recebida pelo grupo. O chefe diz para ele que alguns acontecimentos anteriores já

puseram o grupo de sobreaviso. Mesmo assim, o Diretor sugere que talvez fosse melhor ele próprio fazer o anúncio em lugar do chefe, como pretendia anteriormente. Que faria o seu chefe?

- a) Concordaria com a sugestão do diretor.
- b) Faria ele mesmo a comunicação.
- c) Sugeriria ao diretor que adiasse a comunicação o mais possível.

Teste nº 4.3

4.3.1 Seu chefe os encoraja a atingirem o objetivo do grupo:

- a) Salientando quão importante é para você a complementação de uma tarefa.
- b) Mantendo uma contínua pressão para obter resultados.
- c) Deixando-o livre para atingir o objetivo proposto.

4.3.2 Nas relações com os membros do grupo, seu chefe:

- a) Torna-os cientes de que podem encontrar apoio nele, em caso de dificuldade.
- b) Procura trabalhar ao lado deles, sempre que seu tempo permite.
- c) Tenta manter as relações pessoais, numa base neutra, de preferência a uma amistosa.
- d) Tem como lema que, em caso de divergência de opiniões, a palavra final será sempre sua.

4.3.3 Para incrementar as relações pessoais entre os subordinados, seu chefe.

- a) Interfere imediatamente com palavras conciliatórias, em caso de atritos ou rugas no trabalho.
- b) Tenta impedir laços pessoais entre os componentes, do grupo, o que tende a dividi-lo em pequenos subgrupos.
- c) Procura constantemente, mas discretamente salientar para os colegas as virtudes de cada um dos componentes do grupo.

4.3.4 Seu chefe eleva ao máximo a eficiência dos membros do grupo:

- a) Tendo como centro de suas palestras, as realizações dos indivíduos que foram eficientes.
- b) Removendo os fatores que desviem os esforços para o alcance dos objetivos finais.

- c) Insistindo em que os menos hábeis devem trabalhar juntamente com os mais hábeis.

4.3.5 Um dos melhores componentes do grupo está sendo seduzido por outro emprego. O que faz o seu chefe?

- a) Diz-lhe que a sua firma é muito melhor do que a empresa rival.
- b) Tenta descobrir por que motivo ele não se sente satisfeito no emprego atual.
- c) Simplesmente deixa-o ir.

4.3.6 Um subordinado, o qual, seu chefe acha que poderia trabalhar melhor, dá como desculpa do trabalho mal feito “a falta de melhor orientação” Que faria seu chefe?

- a) Explicar-lhe-ia que, como profissional treinado, ele deveria ser capaz de trabalhar sozinho.
- b) Aconselhá-lo-ia a procurar um psiquiatra, uma vez que está obviamente dependendo, em demasia, de uma autoridade.
- c) Transformaria, neste caso, seu estilo atual de liderança por outro.

4.3.7 Seu chefe entra na sala a tempo de ouvir dois subordinados conspirando a respeito de uma peça que pretendem pregar a um terceiro. O seu chefe:

- a) Encoraja-os.
- b) Desencoraja-os.
- c) Ficaria zangado.