

# HABILIDADES GERENCIAIS: EXPECTATIVAS SOBRE O COMPORTAMENTO DE UM LÍDER <sup>1</sup>

Marilisa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>2</sup>  
Cintia Rodrigues da Silva<sup>3</sup>  
Janaina Silveira de Melo<sup>4</sup>

## Resumo

Este artigo objetiva pesquisar quais as habilidades sociais e comportamentais os líderes apresentam atualmente e quais são tidas como ideais sob o ponto de vista de seus subordinados. Identificar, por meio da percepção dos funcionários, quais os comportamentos do líder que favorecem o ambiente de trabalho comparando a percepção real com a idealizada. O delineamento utilizado para a pesquisa foi o levantamento. Este método proporcionou a interrogação de uma amostra de pessoas cujo comportamento se desejou conhecer. A amostra foi composta por 34 sujeitos de diferentes funções, todos pertencentes a uma empresa automotiva. O questionário é composto de dados demográficos da amostra e 31 questões adaptadas do trabalho de Costa (2007). Os dados foram submetidos ao tratamento quantitativo utilizando o software Sphinx. Além dos dados referentes à análise descritiva simples, foi realizada também a comparação entre as percepções reais e desejadas pelos respondentes. Constatou-se que as relações atuais dentro da empresa pesquisada embora haja pontos positivos sobre o comportamento do líder, onde ele toma atitudes assertivas e serve de modelo para seus subordinados, na maioria dos casos, apresenta-se ainda um ambiente desfavorável onde prevalece o descontentamento com a forma de agir do líder. Tal sentimento foi constatado onde na situação idealizada destacam-se a necessidade de confiança na chefia, acesso às informações, liberdade na gestão do serviço, *feedback* sobre o trabalho e a necessidade de comportamentos mais empáticos por parte dos líderes das áreas.

**Palavras-chave:** Habilidades sociais; Habilidades comportamentais; Comportamento do líder.

## MANAGERIAL SKILLS: EXPECTATIONS ABOUT A LEADER'S BEHAVIOR

### Abstract

This article has as its objective to research the social and behavioral skills currently presented by the leaders and which skills are considered the ideal ones according to their subordinates' point of view. Identify, through the employees' perception, the leader's behaviors that contribute to the work environment comparing the real perception to the idealized one. A survey was used to outline the research. This method provided the questioning of a sample of people whose behavior we wanted to know. The sample was composed of 34 subjects from different functions, all of them from an automotive company. The questionnaire is composed of demographic data of the sample and 31 questions adapted from Costa's work (2007). The data was submitted to the quantitative treatment using the Sphinx software. Besides the data referred to the sample descriptive analysis, there was also the comparison between the real perception and the one wished by the respondents. Although there are positive points about the behavior of the leader when having assertive attitudes and serving as a role model to his subordinates, it was verified, in most of the cases, that the current relationships inside the researched company still present an unfavorable environment prevailing the dissatisfaction with the way the leader behaves. Such feeling was observed where, in the idealized situation, there is the need to rely on the leadership, to have access to information, freedom in managing the job, work feedback and the need for a behavior with more empathy from the leaders of the areas.

**Key words:** Social skill; Behavioral skill; Leaders behavior.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>2</sup> Profª Doutora e Orientadora do programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - SP.

<sup>3</sup> Aluna do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté- SP

<sup>4</sup> Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté – SP.

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade das organizações depende basicamente de sua capacidade de inovação tanto do produto quanto dos processos e serviços. As mudanças necessárias, por sua vez, estão sujeitas às pessoas que constituem seus quadros funcionais. A coordenação dos trabalhos de forma a proporcionar um ambiente saudável pode elevar a produtividade e conseqüentemente a melhores resultados para as organizações.

Diante dessas percepções, outro item merece ser salientado, o papel que o líder exerce realmente nestes resultados obtidos, ou seja, de que forma a pessoa que está à frente de um grupo pode auxiliar ou prejudicar as metas estabelecidas pela Empresa?

Para Hersey e Blanchard<sup>(1)</sup> as competências de um líder estão centradas nos conhecimentos técnicos, conhecimento estratégico do negócio, competências comportamentais e competências de relacionamento interpessoal. O comportamento do líder depende de fatores resultantes da sua personalidade e de suas expectativas para a condução de sua equipe de trabalho.

Os comportamentos adotados pelo indivíduo diante de determinada situação ou demanda irão influenciar no comportamento de outras pessoas, podendo assim resultar numa relação efetiva e produtiva ou numa relação de ameaça, frustração, medo e raiva.

Deve-se destacar que as reações frente a determinadas situações são obtidas por meio da percepção individual, portanto, para se compreender os processos de relacionamento pessoal e intergrupar, bem como o papel do líder deve-se conhecer a percepção que os funcionários têm das situações e principalmente as idealizações do ambiente de trabalho e das relações com as chefias.

Desta forma este trabalho pretende atingir o seguinte objetivo: Identificar, por meio da percepção dos funcionários, quais os comportamentos do líder que favorecem o ambiente de trabalho comparando a percepção real com a desejada.

Em nosso dia-a-dia, em todos os grupos a que pertencemos – familiar, esportivo, escolar, profissional - mesmo que não nos demos conta ou não percebamos, o fator liderança está presente, existe uma dentre as demais pessoas que consideramos mais influente que a outra. É ela que ao falar é ouvida pelos demais, que sugere ou aponta uma direção a ser tomada e tal orientação é acatada, pois é vista como um líder.

Para Bateman e Snell<sup>(2)</sup> no ambiente organizacional isto ocorre igualmente, tanto em grupos informais, como nas hierarquias formais.

### 1.1 Conceituações de Liderança

São inúmeras as conceituações dadas para o termo liderança, porém a maioria deles convergem num denominador comum, ela é algo que ocorre em diversas situações onde mais de uma pessoa se reúne em busca de um mesmo objetivo ou meta, é através desta busca que surge uma pessoa (o líder), tendo ele esta função formal ou informalmente, com o intuito de motivar, dar condições, mostrar caminhos para que estas metas sejam alcançadas.

Para Bateman e Snell<sup>(2)</sup> liderar é estimular as pessoas a serem realizadoras. Isso inclui motivar e se comunicar com funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato próximo diário com as pessoas, ajudá-las a monitorar tarefas e inspirá-las para que alcancem as metas da equipe e da organização.



Hersey e Blanchard<sup>(1)</sup> definem a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.

As teorias de liderança partem de concepções de traços de personalidade e passam por análise do comportamento. As diversas linhas de estudos de liderança seguiram uma cronologia conforme quadro a seguir:

**Quadro 1** - Abordagens referentes à liderança, em ordem cronológica<sup>(3)</sup>

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES / ESTUDOS - CRONOLOGIA
Traço pessoal	Liderança como característica inata. Preocupação em identificar as qualidades que distinguem os líderes de seus seguidores.	Gibb – 1947, Stogdill – 1948, Mann – 1959, <i>Handbook of leadership</i> – 1974, Lord <i>et al.</i> – 1986, Bass – 1990, Lord e Maher – 1991, Locke <i>et al.</i> – 1991, House <i>et al.</i> , 1991
Estilo	Características pessoais do líder para seu comportamento como líder. Se o comportamento do líder pode ser modificado, logo a ênfase foi no treinamento, e não mais na seleção. Foco na consideração e iniciativa para estruturação.	Stogdill – 1948, Korman – 1966, Lowin e Craig – 1968, Kerr <i>et al.</i> – 1974, Greene – 1975, Rush <i>et al.</i> – 1977, Sims e Manz – 1984, Podsakoff <i>et al.</i> – 1984, Fry <i>et al.</i> – 1986, Lord e Maher – 1991
Contingencial	Fatores situacionais no centro do entendimento da liderança. Paralelo ao abandono das teorias universalistas e à adoção gradual de estrutura mais particularista, baseada na premissa de que “tudo é relativo”.	Lawrence e Lorch – 1967, Fiedler – 1967; 1993, Strube e Garcia – 1981, Kennedy – 1982, Vecchio – 1983, Podsakoff <i>et al.</i> – 1984, Peter <i>et al.</i> – 1985, Bryman – 1986, Fiedler e Garcia – 1987
Nova Liderança	Tratamento de temas comuns, como liderança transformacional, carismática e visionária. Líder define a realidade organizacional pela articulação da visão e da missão. Líderes como gestores do significado, e não em termos de processo de influência.	Selznick – 1957, Weber – 1968, House – 1977, Zaleznik – 1977, Burns – 1978, Roberts – 1985, Peters e Austin – 1985, Bass – 1985, Bennis e Nannus – 1985, Tichy e Devanna – 1986, Sashkin – 1988, Conger – 1989, Conger – 1989, Westley e Mintzberg 1989, Kotter, 1990, Bryman – 1992

Jesuíno<sup>(4)</sup> divulga que está em desenvolvimento uma nova abordagem contrariando a proposta do item “nova liderança” chamada de “Liderança Dispersa”, em que o foco não é mais o “líder heróico” em altos escalões. Esta proposta de Jesuíno engloba quatro tendências: a) liderança alternativa ao “herói visionário”, com a idéia da super liderança, cuja ênfase é levar os seguidores a tornarem-se líderes; b) as “equipes de verdade”, os grupos pequenos com habilidades complementares e responsabilidades compartilhadas; c) foco no desenvolvimento da liderança dos seguidores, a liberação de suas habilidades para se liderarem e liderarem outros; e d) foco nos processos e habilidades da liderança que podem ou não residir na liderança formal.

Já Tadeucci<sup>(5)</sup> salienta que as abordagens mais recentes de liderança referem-se à teoria da atribuição, pois englobam as teorias tradicionais, comportamentais e as contingenciais de liderança, pois ressalta os aspectos simbólicos da liderança.

A teoria da atribuição tem por pressuposto o valor simbólico atribuído pelas pessoas ao comportamento dos líderes. Esses valores simbólicos são fundamentais para a compreensão da liderança carismática, visionária, transformacional e a transacional. A autora ainda destaca os estudos sobre a liderança servidora, a liderança de nível 5 e a liderança baseada em valores.

O importante nos estudos de liderança também são as diferenciações entre o comportamento do líder e do gerente. Não necessariamente um líder torna-se gerente. No entanto é inegável que o comportamento de liderança é desejável em todos os gerentes.



## 1.2 Características do Líder Brasileiro

Em pesquisa realizada por Bennis<sup>(6)</sup> coordenada pela Princeton, Nj –EUA aplicada em todo mundo, contou com a parceria da Calliper Brasil, em parceria com a HSM e foi aplicada em 223 CEOs brasileiros, o instrumento aplicado denominou-se Perfil Calliper.

As principais características do gestor brasileiro são relacionamento pessoal, resolução de problemas, autoconfiança, características de personalidade com alto grau de persuasão, senso de urgência, desejo de assumir riscos, assertividade, habilidades de expor de forma clara o seu ponto de vista, flexibilidade para ajustar-se às mudanças, auto-estima e resiliência.

O autor destaca ainda que os gerentes brasileiros assemelham-se aos americanos, pois possuem muito mais as características de um líder do que de um gestor.

A pergunta que se faz frente a estes resultados é que a expectativa do brasileiro com relação ao comportamento do gerente assemelha-se à expectativa de um líder, os entrevistados eram executivos de empresas, portanto bem sucedidos em suas carreiras e, portanto com o perfil mais próximo do esperado.

Existem diversos níveis de liderança e pode-se levantar a hipótese de que raramente serão encontradas estas competências em líderes que estejam no início de suas atividades.

Desta forma pode-se supor que a expectativa dos subordinados com relação ao comportamento de seus chefes assemelhe-se muito mais ao comportamento de um líder do que de um gerente.

Por este motivo este trabalho visa obter informações sobre a expectativa do comportamento do líder do ponto de vista real e do idealizado.

## 1.3 Habilidades Sociais

As habilidades sociais têm sido diretamente relacionadas ao desempenho, ou conjunto deles, que o indivíduo apresenta diante das demandas de situações interpessoais, bem como a uma melhor qualidade de vida, de relações interpessoais e, ao sucesso profissional e realização pessoal.

Ainda que claro a importância das habilidades sociais nas relações que o indivíduo possui e em suas realizações pessoais e profissionais, há uma divergência em sua conceituação entre os diversos autores que pesquisam esta área.

Para alguns autores, segundo Falcone<sup>(7)</sup> as habilidades sociais são sinônimos à assertividade já para outros as habilidades sociais compreendem um repertório mais amplo de respostas.

Sendo as habilidades sociais caracterizadas como algo em movimento, um tipo de comportamento tomado diante de uma determinada situação de acordo com as percepções que o indivíduo tem do meio a sua volta, desenvolver essas capacidades pessoais e relacionais mostra-se importante para a realização de um trabalho eficiente.

### 1.3.1 Assertividade

O termo assertividade tem sido relacionado ao de habilidades sociais como complementares ou sinônimos, mas a assertividade como definida por alguns autores, está relacionada com a forma como o indivíduo expressa-se nas relações interpessoais, conseguindo êxito ou não, enquanto que as habilidades sociais estão ligadas à leitura que o indivíduo fez de uma determinada situação e a forma como age diante dela.



Para Del Prette e Del Prette,<sup>(8)</sup> a assertividade é definida como a capacidade de “defender os direitos pessoais e de expressar pensamentos, sentimentos e crenças de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa”. O indivíduo apresenta basicamente três tipos de comportamentos: *a) assertivo*: o indivíduo leva em consideração os seus desejos e os de outrem; *b) não assertivo ou passivo*: desconsidera seus desejos em detrimento dos desejos de outros; *c) agressivo*: considera apenas os seus desejos sobrepujando-os aos dos demais. Abaixo segue uma síntese das principais características que diferem os comportamentos assertivos, não assertivos e agressivos, citados por diversos autores:

**Quadro 2 - Diferenças entre o comportamento assertivo, não assertivo e agressivo<sup>(8)</sup>**

<b>ASSERTIVO</b>	<b>NÃO ASSERTIVO</b>	<b>AGRESSIVO</b>
Emocionalmente honesto na expressão de sentimentos negativos. Expressa sentimentos negativos, controlando a forma de expressão.  Procura atingir os objetivos, preservando, tanto quanto possível, a relação.  Persevera nos objetivos e avalia o próprio comportamento.  Consegue discordar do grupo.	Emocionalmente inibido na expressão de sentimentos negativos. Quando expressa sentimentos negativos, a forma é inapropriada. Muito raramente atinge os objetivos e usualmente os sacrifica para manter a relação.  Não persevera, recriminando-se a si e aos outros.  Quase sempre concorda com o grupo.	Emocionalmente honesto na expressão de sentimentos negativos. Expressa sentimentos negativos de forma inapropriada.  Atinge objetivos, na maioria das vezes prejudicando a relação.  Persevera sem avaliar as consequências.  Consegue discordar do grupo.
Defende os próprios direitos, respeitando os direitos alheios.  Valoriza-se sem ferir o outro.  Faz as próprias escolhas, considerando opiniões alheias quando necessário.  Gera, em relação a si, sentimentos de respeito.  Sente-se satisfeito consigo mesmo.  Produz uma imagem positiva de si mesmo. Usa geralmente expressões afirmativas (sim, não, quero, vamos resolver), incluindo o pronome EU ou NÓS. Mantém contato visual com o interlocutor, fala fluentemente, em tom audível, com gestos firmes e postura apropriada.	Não defende os próprios direitos, mas respeita os direitos alheios.  Desvaloriza-se.  Indeciso nas escolhas, submetendo-se a opiniões alheias.  Gera, em relação a si, sentimentos de pena, irritação ou desprezo. Sente-se mal consigo mesmo.  Produz uma imagem negativa de si mesmo. Usa expressões dúbias (talvez, acho que, quem sabe), raramente incluindo o pronome EU. Evita o contato visual, com perturbações na fala e tom "de queixa", gestos vacilantes ou "nervosos" e postura submissa.	Defende os próprios direitos, geralmente desrespeitando os direitos alheios.  Valoriza-se, ferindo o outro.  Faz escolhas para si e para os outros.  Gera, em relação a si, sentimentos de raiva e vingança.  Pode sentir-se bem ou mal consigo mesmo.  Produz uma imagem negativa de si mesmo. Usa expressões imperativas (faça assim, você não deve, eu quero assim), incluindo o pronome EU.  Mantém contato visual intimidador com fala fluente, em tom acima do necessário, gestos ameaçadores e postura autoritária.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O delineamento utilizado para a pesquisa foi o levantamento. Este método proporcionou a interrogação de uma amostra de pessoas cujo comportamento se

desejou conhecer. Foi feita uma análise quantitativa para se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados segundo divulga Gil.<sup>(9)</sup>

Ainda para o mesmo autor, este método proporcionará a interrogação de uma amostra significativa das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, onde haverá uma análise quantitativa para se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

## **2.1 População e Amostra**

De acordo com Gil,<sup>(9)</sup> frequentemente é trabalhada apenas uma amostra do universo pesquisado, devido à impossibilidade de considerá-lo em sua totalidade.

Será utilizada então a amostra não probabilística por acessibilidade.

Participaram desta pesquisa 34 empregados, sendo eles indivíduos com diferentes funções e setores. Todos, empregados de uma empresa automotiva localizada na cidade de Taubaté no Vale do Paraíba. Acredita-se que o número de participantes proposto será adequado para se atingir os objetivos propostos e realizar uma descrição detalhada do fenômeno em estudo.

Os requisitos para a inclusão dos participantes na amostra serão:

- ser empregado efetivo da Empresa;e
- estar na Empresa há mais de 1 ano.

## **2.2 Área de Realização**

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa automotiva na cidade de Taubaté-SP.

## **2.3 Instrumento**

Foi utilizado como instrumento o questionário, que segundo Andrade<sup>(10)</sup> deve ser composto por perguntas muito claras e objetivas.

E como a pesquisa é quantitativa, foi mais interessante empregar, em sua maior parte, perguntas fechadas, denominadas por Andrade,<sup>(10)</sup> como aquelas que indicam três ou quatro opções de resposta ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, ou ainda, que já trazem espaços destinados à marcação da escolha.

Este questionário foi baseado e adaptado do trabalho de Costa.<sup>(11)</sup>

O questionário é composto por identificação do respondente e mais 31 questões que investigam o tema do trabalho, ou seja, o comportamento do líder e a influência que isto pode causar no ambiente de trabalho, na visão dos subordinados.

## **2.4 Plano para Coleta de Dados**

Primeiramente foi enviado ao Comitê de Ética e Pesquisa da Unitau - Universidade de Taubaté.

Após aprovação deste Comitê foi feito um pré-teste com alguns empregados para a verificação da aplicabilidade e adequação do questionário e se havia necessidade de correções e/ou alterações das questões.

O próximo procedimento foi o contato com a Empresa em questão a fim de apresentar a pesquisa e seu objetivo. O próximo procedimento foi a aplicação dos questionários nos empregados.

### 3 RESULTADOS

A amostra foi composta por 28 sujeitos do sexo masculino e 8 do sexo feminino, quanto ao setor de trabalho 20 eram da vedação, 10 do acabamento, 3 do lixamento e 1 de cabine de esmalte.

O tempo de casa predominante foi de até dois anos com 21 respondentes seguido de 10 anos ou mais (12) e de 5 a 10 anos apenas 1 sujeito. A função de maior representatividade foi de preparador de carroceria (32) e dois monitores. Apesar de o questionário ter sido distribuído aos líderes nenhum deles respondeu à pesquisa. A faixa etária de até 26 é a dominante com 13 respondentes, 6 sujeitos na faixa de 26 à 30 anos; 8 sujeitos na faixa de 31 à 35; 5 sujeitos na faixa de 36 à 40 e três sujeitos de 41 à 50 anos. A escolaridade predominante é de segundo grau 17 sujeitos; 13 possuem graduação e 4 possuem nível de especialização.

A seguir serão apresentados os dados mais significativos entre as expectativas idealizadas pelos respondentes e a percepção dita real das situações colocadas em análise.

#### Em geral, o comportamento do meu gestor afeta positivamente o ambiente de trabalho

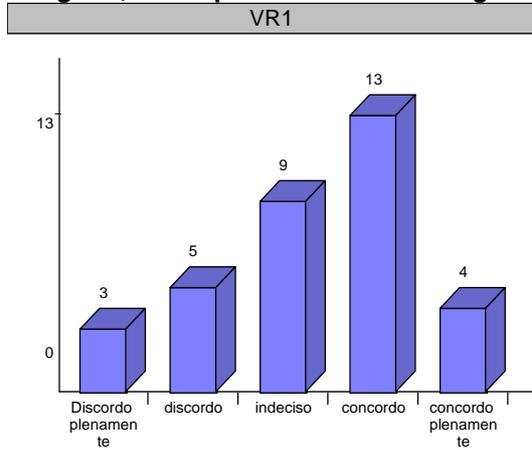


Figura 1 Situação Real

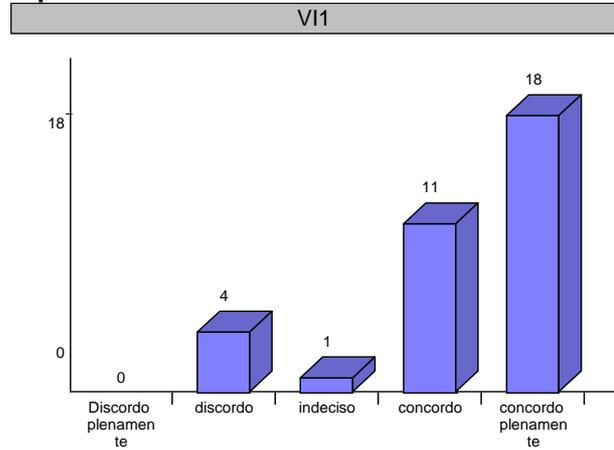


Figura 2 Situação Idealizada

#### Meu gestor preocupa-se com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho

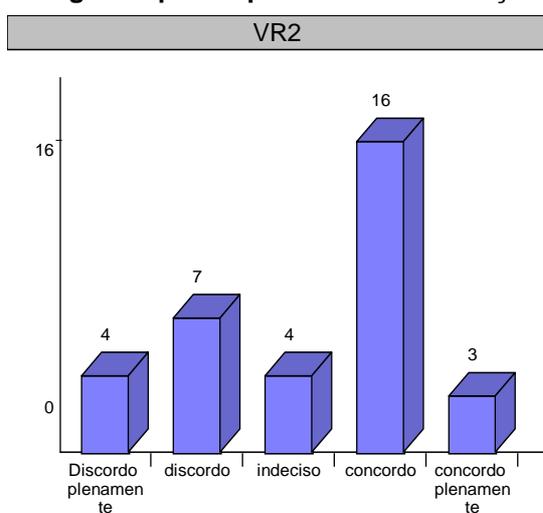


Figura 3 Situação Real

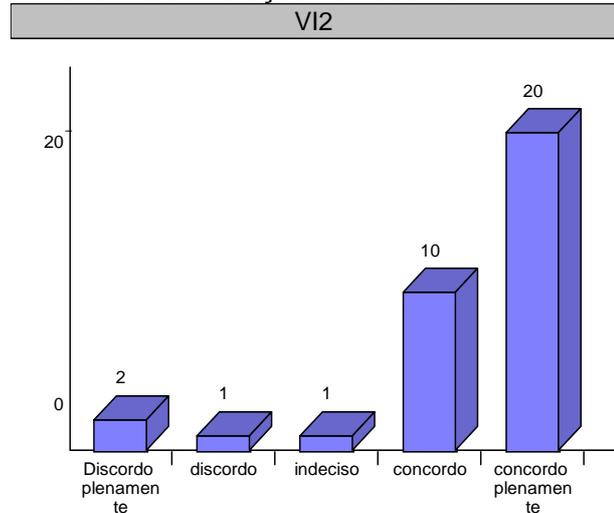
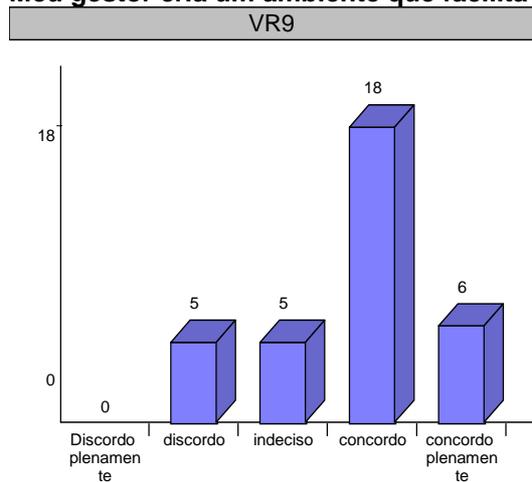


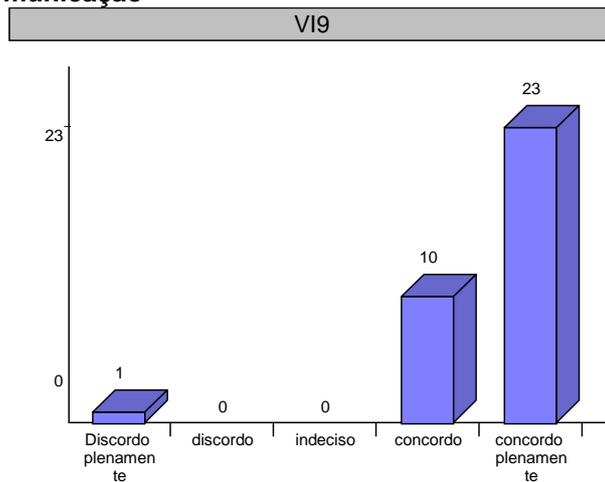
Figura 4 Situação Idealizada



**Meu gestor cria um ambiente que facilita a comunicação**

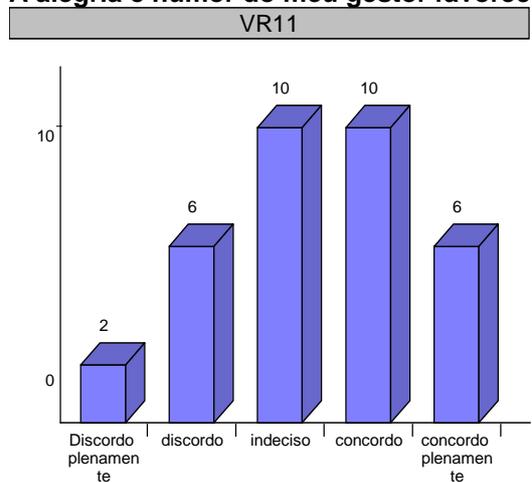


**Figura 5 Situação Real**

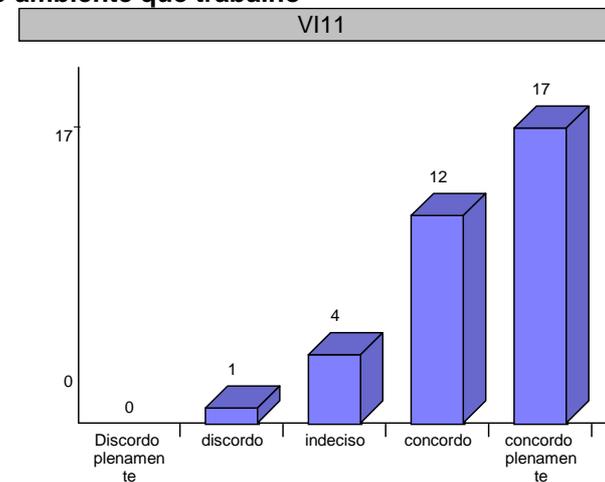


**Figura 6 Situação Ideal**

**A alegria e humor do meu gestor favorecem o ambiente que trabalho**

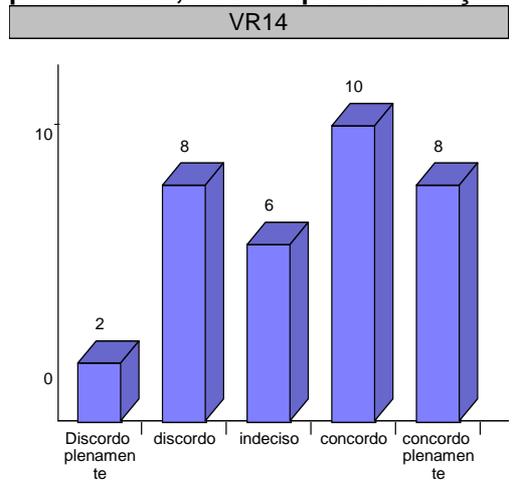


**Figura 7 Situação Real**

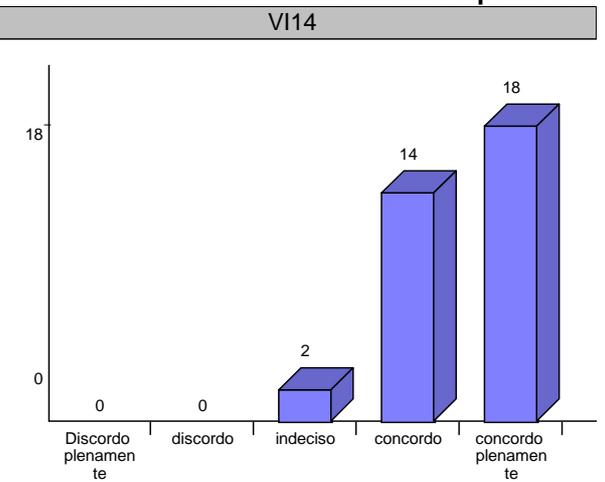


**Figura 8 Situação Idealizada**

**As relações interpessoais entre o gestor e os membros da equipe são estritamente profissionais, mesmo quando há laços de amizade entre ele e um e outro membro particular**



**Figura 9 Situação Real**



**Figura 10 Situação Idealizada**



## 4 DISCUSSÃO

Observa-se com os resultados apresentados que a situação real percebida é diferente da desejada em todas as situações escolhidas para ilustrar alguns resultados desta pesquisa.

Vale ressaltar que quando as perguntas eram direcionadas para comportamentos agressivos por parte da chefia havia uma discordância tanto no real quanto no idealizado demonstrando dessa forma que as chefias em estudo não são consideradas agressivas e nem seria um comportamento desejado.

Os comportamentos agressivos para Del Prette e Del Prette<sup>(8)</sup> desencadeiam situações de medo e resistência contra às idéias ou situações propostas.

Em contrapartida verificou-se que a maioria dos sujeitos gostaria que seus chefes fossem mais assertivos no sentido de expressarem o que estão pensando com clareza e objetividade segundo os autores Del Prette e Del Prette<sup>(8)</sup>. Os comportamentos assertivos facilitam a comunicação por passarem segurança e confiança nos interlocutores.

Outro resultado interessante está relacionado à expectativa de que as chefias sejam responsáveis em facilitar a comunicação na área de trabalho. Destacam também que o humor da supervisão afeta o ambiente de trabalho, consideram as chefias mal humoradas.

Estas situações corroboram as colocações de Bennis<sup>(6)</sup> quando o autor destaca que após a sua pesquisa com gestores brasileiros concluiu que a expectativa dos subordinados com relação ao comportamento da chefia é que eles sejam mais semelhantes ao comportamento dos líderes do que de um gestor.

Outra habilidade social encontrada foi a importância da empatia nas relações profissionais destacado por Falconi<sup>(7)</sup> como a capacidade de colocar-se na situação enfrentada pelo outro. Vale destacar que nessa pesquisa quando os respondentes apontam que as chefias deveriam preocupar-se mais com a satisfação no trabalho. A capacidade de perceber se os funcionários estão satisfeitos ou não engloba a capacidade de observação do outro além da possibilidade de entender o que o outro está passando em determinadas situações.

Outro dado interessante é o desejo da equidade nas relações da chefia com os membros da equipe. A expectativa apresentada através das respostas obtidas é de que prevalece o desejo de que independente de haver laços de amizade entre o líder e alguns membros da equipe é o de que isto não interfira nas relações existentes dentro do ambiente de trabalho.

A Liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard<sup>(1)</sup> demonstra a importância da versatilidade do líder em adaptar-se ao ambiente interno ao grupo de trabalho tentando corresponder às expectativas de seus liderados fornecendo graus de autonomia e independência na realização de suas tarefas, a liberdade de execução foi um dos aspectos salientados como desejado e pouco presente nos comportamentos das chefias da empresa em estudo.

A expectativa do comportamento da liderança estar voltado para um modelo a ser seguido como a proposta da liderança transformacional e carismática destacadas por Oliveira e Tadeucci,<sup>(3)</sup> não é observada na situação real identificada na pesquisa. A ausência de modelo pode desencadear uma falta de direção dos comportamentos a serem seguidos e imitados como sinalização dos comportamentos esperados ou desejados pela organização.

## 5 CONCLUSÃO

Através desta pesquisa foi possível destacar e evidenciar como os comportamentos tidos pelo líder podem influenciar diretamente na relação existente entre eles e os seus subordinados, entre os próprios subordinados na relação entre si, e principalmente como isto refletindo nas relações interpessoais existentes poderá afetar de forma positiva ou negativa no resultado final esperado pela Empresa.

Outro fator relevante a ser destacado através desta pesquisa foi o fato de como um mesmo comportamento tido pelo gestor é visto e interpretado de formas diferenciadas pelos funcionários, fazendo com que cada um vá reagir de acordo com a interpretação que teve.

A forma como cada individuo lidera sua equipe tende a criar no funcionário um ambiente agradável de trabalho, onde há motivação, cumprimento de metas sem que para isto seja necessário o uso de firmeza, um ambiente livre para expressões de suas idéias, opiniões, críticas, da mesma forma em que o funcionário espera ter um *feedback* do trabalho que vem realizando, ou ao invés disto, os comportamentos do líder podem tender a criar um ambiente onde o funcionário sente-se injustiçado, sem perspectiva de crescimento profissional, sem motivação, onde a presença do líder torna-se algo aversivo, uma vez que a conversa tida entre eles é somente sobre cobranças e reclamações.

Com os resultados obtidos através do instrumento utilizado para a coleta de dados da presente pesquisa, foi possível verificar que nas relações atuais tidas dentro da Empresa pesquisada, embora haja pontos positivos sobre o comportamento do líder, onde ele toma atitudes assertivas, servindo até de modelo a ser copiado pelos seus subordinados, na maioria dos casos, o que nos é apresentado é um ambiente ainda desfavorável, onde prevalece o descontentamento com a forma de agir do seu líder.

Tal sentimento por parte dos funcionários nos é demonstrado com os resultados apresentados por eles nas respostas da situação tida por eles como ideal, onde são esperadas atitudes como confiança, acesso à informações, liberdade na gestão do seu serviço, feedback sobre o trabalho que vem realizando, um maior número de comportamentos empáticos e cordiais por parte do gestor, para que com isto o ambiente de trabalho seja mais favorável e agradável, e tendo como consequência disto, um aumento significativo tanto na produtividade como na satisfação pessoal do funcionário.

## REFERÊNCIAS

- 1 HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. Psicologia para Administradores: A Utilização de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: EPU, 1974.
- 2 BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo. 7 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- 3 OLIVEIRA, S, TADEUCCI, M, S.R. O papel da liderança nas mudanças organizacionais. In CHAMON, Edna M. Q. O.(org) Gestão Integrada de Organizações Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- 4 JESUINO, J. C. Processos de Liderança. 2. Ed. Lisboa: Livros Hoizontes, 1996.
- 5 TADEUCCI, M. S. R. Motivação e Liderança. Curitiba: IESDE, 2009.
- 6 BENNIS, W. Perfil do líder Brasileiro: Gerentes fazem certo as coisas e lideres fazem as coisas certas. Princeton: Caliper, 2008.



- 7 FALCONE, E. Habilidades Sociais: Para além da assertividade. Em R.C. Wielenska (org.) Sobre Comportamento e Cognição: Questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos. São Paulo: SET Editora Ltda. Vol 6, 2000.
- 8 DEL PRETTE, Z A.P; DEL PRETTE, . Psicologia das Habilidades Sociais: Terapia e Educação. 3 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- 9 GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1995.
- 10 ANDRADE, M. M. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 6 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2003.
- 11 COSTA, L. B. Expectativas do Comportamento Gerencial na visão dos Subordinados: Uma Perspectiva do Vale do Paraíba. 2007. 169 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.