

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAMIRES CORRÊA MILAK

**O PERFIL DE LIDERANÇA DE UM *CHIEF EXECUTIVE OFFICER* NA REGIÃO DO
EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA
2015**

TAMIRES CORRÊA MILAK

**O PERFIL DE LIDERANÇA DE UM *CHIEF EXECUTIVE OFFICER* NA REGIÃO DO
EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Tiago Colombo

CRICIÚMA

2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida. E que me deram forças para não desistir e chegar até esta fase de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente Agradecer a Deus, pelo dom da vida, pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica. Por me conceder saúde e forças para superar todos os obstáculos sem desistir.

Aos meus pais, Nivaldo Milak e Maria Aparecida Mendes Corrêa Milak, que desde sempre estão ao meu lado proporcionando sempre o melhor para mim, que sempre estão me apoiando nas escolhas da vida, que nunca me deixaram sozinha em momentos de fraqueza meu muito obrigado.

Minha gratidão ao orientador, Tiago Colombo, professor que admiro sua dedicação e inteligência e paciência. Pessoa que me ajudou para que este estudo virasse realidade, contribuindo com suas sábias ideias.

RESUMO

Liderança é um assunto que esta em constante mudança. Os líderes não tem como adivinhar quais são os problemas que vão surgir ao longo da história das organizações. A grande magia dos CEOs é o fato de conseguir influenciar as pessoas de sua equipe para que todos acreditem que as ideias propostas para a empresa são o caminho certo a seguir e fazer com que todos se empenhem em alcançar os objetivos necessários para chegar onde se planeja. Sabe-se que existem vários estilos de líderes e cada um busca informações de qual dos estilos é o que mais aproxima da realidade. O estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança de um *chief executive officer* na região do extremo sul catarinense. Em relação a metodologia utilizada caracterizou-se por uma pesquisa de modo descritiva. A população em que foi aplicada a pesquisa foi em empresas da região. A pesquisa será realizada através da amostragem probabilística Estratificada. A coleta de dados foi por meio de um questionário enviado para as empresas. A análise dos dados será por meios de uma pesquisa descritiva, ou seja descreve as característica de determinada população Esta pesquisa utiliza algumas técnicas de coleta de dados sendo ela por meio de questionário ou observações sistemática, ou seja, faz um levantamento. A predominância do perfil 4 (delegar) foi o mais adotado pelos líderes, pois este tem nível de maturidade alto. O perfil 1 (informar/ determinar) sinaliza que a equipe tem baixo nível de maturidade. O perfil 4 identifica que mesmo que o líder identifica o problema é de responsabilidade dos líderes resolver.

Palavras-chave: Liderança. CEOs. Influenciar.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de Lideres	19
Quadro 2 - Aspectos sobre liderança	21
Quadro 3 - Dados das Empresas pesquisadas	30
Quadro 4 - Classificação dos perfis de liderança	32
Quadro 5 - Pontuação de perfil identificado	33
Quadro 6 - Identificação e percentual do perfil	34
Quadro 7 - Relação e características dos perfis	36
Quadro 8 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 LIDERANÇA	13
2.2 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL	16
2.3 MODELOS DE PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	18
2.4 A INFLUÊNCIA DE UM LIDER EM SEU GRUPO	20
2.5 FORNECER DIREÇÃO	21
2.6 LIDER DE IMPACTO	22
2.6.1 Novas formas de liderança	23
2.7 – CEOS	24
2.8 ENTENDENDO COMO É SER UM CEO	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 TRATAMENTO DOS DADOS	26
3.2 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	27
3.2.1 Meios de investigação	28
3.2.2 Definição da área e ou população	28
3.2.3 Tipos de amostragem	29
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	30
4.1 PERFIL DO IDENTIFICADO	35
4.2 ANALISE DOS PERFIS DE LIDERANÇA IDENTIFICADO	37
5 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
6 ANEXO	44

1 INTRODUÇÃO

O líder calcula os riscos, determina o que deve ser feito e determina os serviços necessários para serem realizados, para assim atingir o resultado esperado. Ele estabelece exigências. Um líder não deve aceitar um projeto que não lhe cause entusiasmos, pois seu pessoal irá refletir o mesmo nível de energia que perceber. O líder pode conduzir as atividades dos seus seguidores como resultado de barganha, concordando em fornecer certos meios em troca de aceitarem a direção das atividades, dentro dos limites.

Segundo Bennis (2001), Em alguns momentos considerou que as habilidades eram inerente, que nenhum indivíduo se torna um líder é sim nasce com a condição de liderança. A este conhecimento sobre liderança pode-se chamar de teoria do grande Homem.

Embora a liderança seja foco de muitos estudos, não há muito consenso sobre o seu conceito, bem como sobre o comportamento e o estilo do que seja um "líder" (BURNS, 1978; BOWDITCH; BUONO, 2002). Nas empresas encontram-se os CEO (*Chief Executive Officer*) que é um diretor executivo com maior autoridade dentro da organização responsável pelas estratégias e visão da empresa. Normalmente, um CEO é nomeado pela competência.

Os CEOs têm como missão contribuir para que tanto a organização como as pessoas evoluam, para desenvolver e alcançar suas aspirações. A visão de um CEO é ser reconhecido pelo seu grupo, mercado e clientes.

Ser líder é muito mais que saber comandar sua equipe, é saber conduzir e influenciar as pessoas para que conquiste os objetivos das organizações. Um líder tem que se destacar na equipe, pois é ele quem vai à frente, que se joga em caminhos que podem não ser o melhor, porém ele influencia as pessoas de que este é o melhor caminho a seguir e faz de tudo para chegar ao resultado esperado.

Liderança não é um lugar e sim uma posição que envolve habilidades que alguns apresentam e outros desenvolvem. Uma das primeiras coisas a se observar em um líder é a linguagem que eles utilizam embora não seja a única coisa a ser identificada, não significa que é um início ruim.

As considerações que um líder pode ter é ser conhecido como uma pessoa com ética em tudo o que realiza, são aqueles que conseguem ser

reconhecido pelo seu comportamento e merecem a confiança e por isso são respeitados dentro da organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O mundo das organizações é uma mudança constante, fenômenos como, globalização, desregulamentação, comércio eletrônico, transportes, equipes virtuais, terceirização entre outros fazem com que o ambiente esteja em constante adaptação. Para tal situação é necessária a existência de líderes para efetuarem as devidas mudanças para guiarem pessoas e organizações através da incerteza e confusão causada pela rápida mudança.

Atualmente, as chefias se dão conta de que precisam de pessoas com capacidade de mostrar as mudanças, encontrar formas para atingir metas, pensar em novas ideias, novos projetos, buscar gente competente para realiza-los e, acima de tudo, inspirar a equipe para manter a confiança em sua capacidade de “subir ao pódio” (OLIVEIRA, 2006).

Diante desta falta de profissionais, e considerando que muitos desejam um cargo de líder, a necessidade de levantar informações capazes de responder e ajudar possíveis profissionais com o tema.

Assim, a partir do exposto chegou-se a seguinte pergunta de pesquisa:
Qual o perfil de liderança dos CEOs de grandes organizações situadas no município de Criciúma/ SC.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil de liderança dos CEOs de grandes organizações situadas no município de Criciúma/ SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Pesquisar quais empresas tem em seus cargos CEOs a frente da organização;

- b) Identificar características de lideranças dos CEOs;
- c) Caracterizar o perfil de liderança exercido por seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o artigo liderança: a administração do sentido (1994), a liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. O líder passa a ser visto como alguém que traz um benefício, não somente ao grupo em geral, mais também a cada membro em particular.

As organizações, ultimamente, estão encontrando dificuldade de encontrar um líder capaz de lidar com todas as tarefas e obrigações impostas a ele. Para a pesquisadora a escolha do tema é viável, pois é um assunto que esta em alta com muitas pessoas querendo conhecer mais sobre este assunto que é pouco comentado. Liderança é saber influenciar as pessoas e convence-las a chegarem no objetivo imposto com sucesso para a empresa. Trata-se de um assunto que esta em constates mudanças e que não segue teorias e juntando-se a prática com as teorias um conhecimento avançado do assunto podendo ai definir o melhor estilo a ser trabalhado com sua equipe.

De acordo com Knickerbocker (1948) a liderança é a relação do líder e seus seguidores, quando as condições de relação não são estabelecidas pelo líder e sim pela política da empresa, esta politica favorece o método de ameaça ou paternalismo cria-se assim um problema ao líder. Em uma época de reengenharia organizacional, para se tornarem e permanecerem competitivos, os lideres muitas vezes precisam realizar melhorias através de uma mudança. No contexto da mudança, quais são as responsabilidades da carreira que os lideres tem com seus colegas ou colaboradores e como podem obter energia ilimitada e agilidade no relacionamento com os empregados.

A importância de abordar o assunto é para conhecimento e crescimento da pesquisadora que vê no estudo a contribuição para possível crescimento dentro de uma área que é interessante. Visar o negócio e conduzir para alcançar os objetivos é tarefas que os CEOs tende a desenvolver, porém é preciso saber aonde se quer chegar e não se distrair quando esta perto de alcançar, manter suas responsabilidades em dia para não se sobrecarregar de tarefas que provavelmente não será cumprida com eficácia. O líder não é líder apenas por ser inteligente é sim

habilidoso, original, pois todos seus colaboradores seguem o exemplo, o líder é a pessoa mais capacitada a levarem os seguidores ao lugar almejado. Segundo Knickerbocker (1948), o líder não é uma entidade sem corpo, dotada de características únicas. Ele é o Líder de um grupo e é o líder apenas em termos de sua relação funcional com o grupo.

Conforme o FPNQ (fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade,2000) um sistema de liderança eficaz consiste em valores claros, caracterizando as necessidades de todas as partes interessadas e elevada expectativa de desempenho. O poder de influenciar nasce da percepção e do respeito às características daqueles que cercam os líderes. Para a pesquisadora é oportuno o estudo para conhecer o perfil quem já está inserido nesta área de trabalho. Os líderes são aqueles que ira tomar decisões tendo como objetivo promover a capacidade e motivação dos funcionários. O líder é o responsável para responder aos constrangimentos do papel e as expectativas que se criam e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). A liderança é caracterizada por líderes convencer seguidores para uma ação tendo em vista objetivos, que querem alcançar, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Um líder não deve aceitar um projeto que não lhe cause entusiasmos, pois seu pessoal irá refletir o mesmo nível de energia que perceber. Segundo a teoria do grande homem, o líder é um indivíduo mais favorecido do que as demais pessoas. Sendo ele capaz de atrair seguidores por determinadas qualidades pessoais, como o carisma, a confiança que inspiram o respeito e a lealdade.

Bennis (2001) comenta:

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição. A esta concepção de liderança se poderia denominar de "Teria do Grande Homem". Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino as convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo.

Alguns indivíduos nascem com um espírito de liderança que com o passar do tempo vai se aperfeiçoando, mais isto não quer dizer que outras pessoas não podem ser, estudos mostram que qualquer pessoa alcançar a liderança de uma

empresa, basta saber lidar com pessoas e conseguirem que elas sejam influenciadas pelo líder a fim de alcançar os objetivos que a empresa necessita.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica busca a análise de autores que já escreveram sobre o tema em que se deseja pesquisar, portanto direciona ao leitor um referencial teórico de acordo com a pesquisa.

Desta forma, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

2.1 LIDERANÇA

Saber Influenciar pessoas não quer dizer que a pessoa é um líder, liderança vai muito além saber controlar, busca caminhos que no fim vai dar o retorno esperado ou é mais que o planejado, o líder tem que ter iniciativa, muitos não vão concordar com a maneira em que se deseja realizar tal objetivo, muitos irão dizer que é a maneira errada que você esta se precipitando no assunto e que não é a maneira correta a fazer, e é ai que um bom líder irá ter a capacidade de explicar, influenciar e motivar as pessoas de que há possibilidades de dar correto e conseguir com que todos consigam alcançar os mesmos objetivos.

O que é liderança? Por muitos anos, definimos liderança como um processo de influencia. Acreditávamos que, sempre que se tentava influenciar as ideais e as ações dos outros na busca da realização de objetivos, fosse na vida pessoal ou profissional, estávamos nos envolvendo com liderança. Nos últimos anos, mudamos nossa definição de liderança para descrever a capacidade de influenciar os outros a liderar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior. Fizemos essa mudança por um motivo importante (BLANCHARD, 2007.p.15).

Os líderes sabem onde querem chegar e sabem que precisam de flexibilidade, a coragem e a sabedoria para alcançar seus objetivos com êxito. Esse tipo de chefe sabe perceber o poder que tem, e a usufruir com a sabedoria necessária. O grande líder se aperfeiçoa sua visão e apoia nela sua reputação. Um líder tem seu propósito que tem como conceito chegar ao sucesso, por mais difícil que seja sua execução. Quando um líder fala em propósito, está se referindo a suas razões mais profundas para fazer o que faz. “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no

sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961, p. 24).

Neste contexto a ideia de que um jovem pode sim ser um líder de sucesso em uma empresa, que o fato de ter pouca idade não significa que não é capaz. E que muitas vezes os jovens que conseguiram alcançar o sucesso tem uma longa historia de vida por traz, e mesmo que tenham tido muitas dificuldade não desistiu e desejou estar ali, que com garra, persistência e dedicação todos são capazes. Os líderes precisam estar em contato com as suas emoções e com as emoções da sua equipe e também precisam ser humildes.

O bom líder deve colocar a ênfase nos pontos positivos de seus subordinados. Isto não quer dizer que vá ignorar que está lidando com seres humanos com defeitos e limitações, mas vai incentivar as potencialidades positivas, deixando de lado, enquanto puder, as negativas. Valorizando os outros, o bom chefe valoriza também a si mesmo (FURINI,1994. p.27).

Os lideres devem conhecer sua equipe analisando sempre os pontos positivos e negativos de cada colaborador sabendo que determinadas pessoas tem mais facilidades que outra, por isso é necessário o conhecimento de cada um, para saber com quem se esta trabalhando e quem tem maior capacidade para determinada função que outros. Sabe-se que ninguém é igual e que cada ser humano tem suas limitações, um grande líder sabe observar e detectar os defeitos de cada membro de sua equipe. Portanto é necessário saber valorizar as pessoas que estão ao seu redor e visar às qualidades, pois ninguém consegue alcançar seus objetivos sozinhos, pelo contrário, os lideres sempre então rodeados de pessoas com diversas qualidades e sabedorias, assim sendo ele analisa quais os pontos fortes das pessoas e vai montando sua equipe motivando a todos a buscarem pelos objetivos de interesse tanto para ele quanto para a empresa. Liderança pessoal, praticada em situações e guiada ao processo de comunicação, atingindo um objetivo.

Segundo Bergamini (1994):

Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.

O processo de liderar é uma arte, que vem de muitos anos atrás e vai se aprimorando de acordo com o passar dos tempos, pois cada indivíduo tem uma maneira de lidar com as situações diversas.

Araújo (2006) acrescenta que a ideia de liderança traz consigo uma motivação ligada à busca por desafios, aventuras, novidades ou mesmo críticas. Conforme DuBrin (2006), os estilos de liderança é o padrão de comportamento comparativo e consistente que caracteriza um líder.

Os líderes eficazes reconhecem as influências que provavelmente terão sobre seus colaboradores. As principais prioridades do líder são as prioridades dos seguidores. Os mesmos transmitem suas preocupações de forma direta ou indireta. Enquanto as equipes compreendem claramente as expectativas do líder e os níveis necessários de competência, a quantidade de tempo gasto não é crítica. De importância suprema é que o líder tenha consciência de como suas prioridades e ações, determina padrões para os comportamentos e valores de seus seguidores.

Robbins (2004, p. 137) e Bowditch e Buono (2004, p.118) definem liderança como “sendo a capacidade de saber influenciar um grupo a uma direção ao alcance dos objetivos”.

Bass (1990) refere-se aos líderes como negociadores das mudanças, das quais os atos afetam outros colaboradores mais do que as outras pessoas afetam seus atos.

Já Hunter (2006, p. 20), liderar significa “conquistar as pessoas, envolver as mentes das pessoas, coração, criatividade e excelência aos serviços de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”. Para Hunter (2006, p.20), "Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas."

Líderes são pessoas que tem iniciativa e coragem para poder encorajar sua equipe a realizar o trabalho de forma que possam chegar ao seu objetivo trazendo resultados positivo para a empresa. E são essas pessoas que servem de exemplo para todos aqueles que almejam estar na profissão. Motivação é um talento que todos o líderes devem possuir, pois é ele quem vai motivar sua equipe a buscar um objetivo para o sucesso da organização, prevendo todos os erros que possa acontecer e mesmo assim conseguir a confiança de todos para que realizem o objetivo e o sucesso.

Segundo DuBrin (2006), realizar pesquisa é um método muito utilizado para melhorar a eficácia da liderança, através do recebimento de feedback pelos líderes, atitudes e comportamento.

A questão é identificar o estilo mais eficaz para a situação, em vez de ser o melhor estilo de liderar. Afinal, “o líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não se sair bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições” (FIEDLER, 1967, p. 16).

Líderes sem uma equipe de confiança certamente não vão obter um resultado de sucesso. O líder tem que saber motivar a equipe e fazer que mesmo quem não acredite no sucesso sinta a confiança que ele passa e que sim pode ser um caminho que traga resultados positivos para a empresa. Deve-se recordar também que todo colaborador busca ser valorizado pelo seu superior, pelo trabalho que ele está desenvolvendo, pois, sem a devida valorização o funcionário pode não trazer o melhor de si, visto que não ganha o mérito necessário, sentindo-se desvalorizado e sem esperança de crescimento pessoal dentro da empresa. Conseguir influenciar pessoas é necessário para todos chegarem a um objetivo comum. Todo líder sabe onde se quer chegar e para isto estudam as maneiras de conseguir algo, analisam qual a melhor maneira de obter o sucesso, logo após esta análise o líder deve influenciar sua equipe para que todos concordem de que é o melhor caminho a seguir e sintem-se motivados a buscarem os objetivos.

Chiavenato (1999) confirma esta ideia destacando que o processo de levar seus seguidores a fazer o que é necessário para atingir o objetivo da organização é delicado, mas é papel do líder.

Segundo Wall e Wall (1996, p.136), os líderes de uma empresa precisam “ajudar as pessoas a desenvolver um senso comum do que a organização representa e para onde está caminhando”.

2.2 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

Lideranças são tomadas de decisões que podem levar a empresa ao auge do sucesso como também pode de um dia para outro “destruir” a empresa. Segundo fala a teoria situacional o saber conduzir dependerá da seleção de um líder dentro dos níveis de preparo ou de maturidade das pessoas que estão a sua volta. Liderar é saber influenciar as pessoas, assim essa pessoa tem que estar capacitada

e saber valorizar os que estão a sua volta, e ter o carisma de conquistar a todos a ponto de todos confiarem em você, para que assim todos lutem pelos mesmos objetivos buscando sempre o sucesso. De acordo com Dorfman (1996), os líderes existem em diversas culturas da história. Betel (1990), considerou a liderança como a capacidade de afetar seus seguidores.

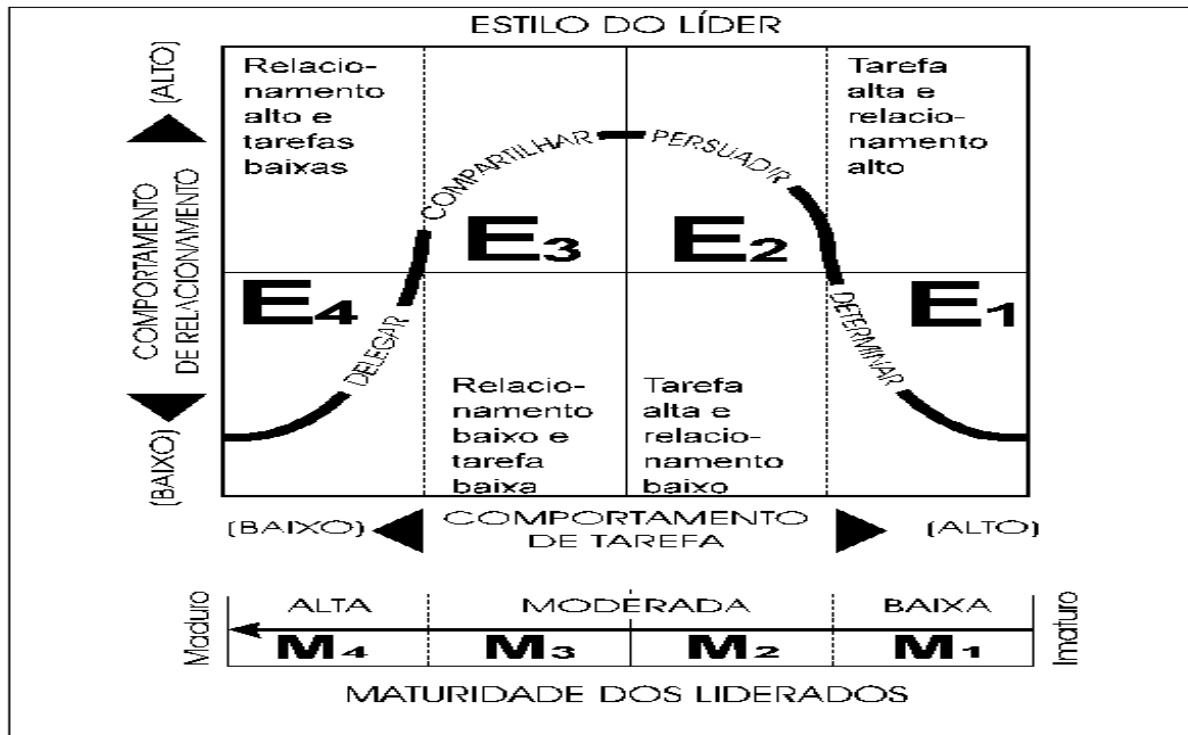
A teoria contingencial esta focada em seus seguidores, é um estilo de liderança eficaz que depende da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do preparo dos seguidores. Segundo Tirmizi (2002) a teoria contingencial analisa fatores situacionais que alteram a eficácia de um líder e alteram seu o estilo de liderança.

Maximiano (2002), fala que esta teoria tem um objetivo em comum: para a liderança ser eficaz, o estilo tem de se ajustar à situação. As teorias situacionais procura resolver problemas porem é necessário avalia

Segundo Hersey e Blanchard (1986) a liderança situacional baseia-se entre a quantidade de orientação e direção que seu líder oferece.

A figura 1 apresenta os estilos de liderança indicados conforme o nível de maturidade dos liderados

Figura 1 - Liderança Situacional



Fonte: Adaptada de Hersey e Blanchard (1997).

Este modelo baseia-se na combinação entre os níveis de maturidade:

M1 – Funcionários despreparados e que não tem vontade de assumir muitas responsabilidades;

M2 – Funcionários que não são capazes de realizar tarefas, por não terem habilidades. Porém é disposto e motivado a fazer o que seu líder lhe pedir;

M3 – São os funcionários que tem capacidade de realizar as tarefas mais não são motivados a fazer o que o líder deseja;

M4 – Funcionários motivados e que tem capacidade de realizar a tarefa.

Já na parte superior da figura os quatro estilos de liderança;

E1 – Determinar, baixo foco no relacionamento e alto foco na tarefa;

E2 – Persuadir, elevado foco na tarefa e no relacionamento;

E3 – Compartilhar, baixo foco na tarefa e alto no relacionamento;

E4 – delegar, baixo foco no relacionamento e nas tarefas;

São muito importantes os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo. Adaptabilidade é a capacidade para variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações. Os líderes adaptativos têm potencial para serem eficazes em varias situações. Já os líderes rígidos tendem a ser eficazes somente nas situações em que seu estilo é compatível com o ambiente (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Independente do nível de maturidade de um determinado grupo ou pessoa se encontra, pode haver mudanças. Se por alguma razão o desempenho de um colaborador começar a retroceder e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deve rever o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva, visando dar-lhe apoio emocional e direção apropriada (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.3 MODELOS DE PARTICIPAÇÃO DO LÍDER

O modelo de participação do líder desenvolvido por Vroom e Yetton (1973) relaciona o comportamento de liderança e participações dos liderados no processo decisório. Este modelo propõe a ação do líder variando de ações, que vai de uma ação com maior controle do líder ate uma ação de um envolvimento maior por parte de seus colaboradores.

Esses autores identificam oito variáveis situacionais que pautam a ação de um líder. A qualidade técnica da decisão; o comprometimento do subordinado com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento dos subordinados, no caso de o líder tomar a decisão sozinho; o grau em que os subordinados compartilham as metas

organizacionais; a identificação da existência ou não de conflito entre os subordinados em torno das soluções de ação preferidas; a identificação de que existem informações suficientes por parte dos subordinados para tomar decisões de alta qualidade (ROBBINS, 2003, p.384).

Os líderes antes de tomarem qualquer decisão devem prevê quais os riscos que estão correndo e prever todos os caminhos que possuem. Sabe-se que existem diferentes estilos de líderes, cada um com sua característica, porém não devem deixar que a maneira de liderar prejudique a organização, é necessário saber diferenciar os problemas e objetivos para chegar ao auge (ROBBINS, 2003).

O quadro abaixo apresenta os estilos de líderes e suas definições.

Quadro 1 - Estilos de Líderes

Estilos de decisão	Processo de Definição
AI (Autocrático I)	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação no disponível.
AII (Autocrático II)	O líder pede informações aos membros do grupo, mas toma a decisão sozinho. Os subordinados podem ou não ser informados sobre a situação.
CI (Consultivo I)	O líder compartilha a situação individualmente com cada membro do grupo, solicitando informações, ideias e sugestões, mas toma sozinho a decisão, que pode ou não ser influenciado pelas ideias dos subordinados.
CII (Consultivo II)	O líder e sua equipe se reúnem para discutir a situação, mas é o líder quem toma a decisão, podendo ou não ser influenciado pelas ideias dos subordinados.
GII (Grupo)	O líder e os membros da equipe se reúnem para discutir a situação e, juntos, levantam alternativas de ações, procurando chegar a um consenso sobre a melhor decisão.

Fonte: adaptado de Robbins e Coulter (1998, p. 370) e Robbins (2003, p. 384-385).

Os líderes devem procurar mais informações com seus colaboradores, pois cada um tem uma habilidade e é no momento de *feedback* com seus funcionários é o que nos deixam com ideias novas, e com isso acaba nos dando uma energia para realizar novos planos e alcançar objetivos, focando sempre no sucesso da empresa, motivando seus funcionários e valoriza-los. Líderes quando encontram dificuldade devem sim reunir seu grupo e por as dificuldades que vem encontrando na realização de suas tarefas, e com essas reuniões sempre acabam com novas ideias e possíveis soluções para o problema. (ROBBINS E COULTER 1998).

2.4 A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER EM SEU GRUPO

Segundo Chiavenato (1993) cabe ao líderes escolher qual o estilo de líder mais combina com sua personalidade ou saber combinar diversos estilos de liderança. Os estilos são observados conforme o líder lida com seus colaboradores, como eles se saem nas dificuldades encontradas e na maneira como ele toma suas decisões ao analisar estes aspectos saber em qual estilo mais combina com ele. Existem estilos de liderança autocrática, liberal (laissez-faire) e a democrática, e com estes estilos cabe ao líder escolher qual condiz mais com sua personalidade.

Hesselbein (2000) afirma que líderes são os responsáveis por conduzir as mudanças, são o que todos esperam de um líder nos dias de hoje. Quando se combina a palavra líder com alto gerente busca-se um CEO, ou seja, um grande “herói” que tranquiliza os colaboradores e propõe uma energia a mais aos funcionários para obter mudanças, esse CEO conduzirá à organização a tomada de grandes decisões, reorganiza a empresa de forma que os objetivos definidos possam ser cumpridos da melhor e mais rápida maneira, aos poucos, muitas organizações estão à procura de seus “heróis” que saibam conduzir a empresa ao sucesso.

Já Goldsmith (2000) descreve que novos líderes precisaram estar preparados para poder extrair o maior número de ideias das pessoas que estão a sua volta, ajudando a identificar as próprias ideias e saber influencia-las a não mudarem. O líder torna-se um apoio às pessoas que convivem juntos, ajudando nas dificuldades encontradas pelo caminho. Chiavenato (2003) fala que as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Abaixo o quadro 2 mostra como cada líder age em diferentes situações.

Quadro 2 - Aspectos sobre liderança

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 213).

Liderança autocrática: também conhecida como liderança autoritária, o líder foca apenas nas tarefas, tomando as próprias decisões e desconsiderando as decisões de outras pessoas. Sendo que o líder aqui impõe suas ordens e centraliza suas decisões, desenvolvendo assim uma frustração, agressividade e nenhuma espontaneidade ao grupo, ou seja, o trabalho só é desenvolvido com a presença do líder.

Liderança liberal: Neste exemplo de liderança, os funcionários têm mais liberdade para realizar as tarefas sem precisar ter uma pessoa supervisionando o tempo todo. O líder delega as decisões do grupo. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Liderança democrática: ou liderança participativa, pois são voltadas as pessoas e há participações dos liderados. Orientam os colaboradores a participação democrática, desenvolve comunicações espontâneas e cordiais.

2.5 FORNECER DIREÇÃO

Tanto na liderança quanto na gerência existem diferenças e as pessoas ficam preocupadas com a direção a fornecer a organização. Liderança pede-se a criação de uma visão do futuro e um desenvolvimento de estratégia perspicaz para as mudanças necessárias. Gerenciamento estabelece plano e cronogramas para obter resultados específicos. Enquanto na liderança os resultados são no futuro em longo prazo, no gerenciamento mantenha-se de olho no resultado final em curto prazo.

Conforme Burns (1978), todo o processo de liderança é caracterizado por líderes que conseguem convencer seus seguidores para alcançar os objetivos ou metas que representam os valores e os incentivos, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

De acordo com Robbins e Finley (1997), líderes de equipe agregam valor e incentivando os recursos e resultados dentro de uma organização além das expectativas. O resultado desta liderança que agrega valor é um desempenho melhorado em quatro dimensões distintas: em si próprias e nos outros, em conscientização e escolha, no foco e na integração, em inovação e tomada de decisão.

Katz e Kahn (1976) consideram que liderança requer a presença de um influenciador e de indivíduos que serão influenciados, pois só haverá líder se houver seguidor.

2.6 LIDER DE IMPACTO

Jack Welch é o emblemático líder da General Electric (GE), cuja bem-sucedida carreira é conhecida de todos, e a partir da qual podem extrair algumas lições essenciais à boa e eficaz liderança.

Os líderes querem estar cercados de pessoas com informações, capacidades e habilidades diferentes para saber gerar seus colaboradores. Com estas pessoas ao seu redor, a facilidade de alcançar seus objetivos é ainda maior, pois cada um possui habilidades diferentes para certos assuntos. Quando a equipe ganha o sucesso o líderes geralmente ganham todos os créditos, e quando a equipe

fracassam os líderes geralmente leva a culpa. Líderes individuais são os responsáveis pelo resultado obtido. “A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, a nossa mais forte defesa contra a competição estrangeira e o único caminho para o crescimento e para os lucros” (WELCH,).

2.6.1 NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA

Liderança é algo complexo, principalmente em um mercado com características tão competitivas, sendo assim o líder precisa solucionar os problemas que existem para poder avançar, propondo soluções inovadoras. O grande desafio é lidar com várias pessoas com opiniões diferentes. O líder deve ter a competência de direcionar as tarefas para os colaboradores que tem o treinamento específico para cada. Cada líder deve observar cada pessoa que possui em sua equipe e analisar suas habilidades, competência e os conhecimentos que possui. Segundo Chiavenato (2010 p. 205), “o papel das lideranças na organização é fundamental para incentivar e desenvolver competências que sejam estratégicas para as pessoas e para a organização. As competências dependem do aprendizado, elas não são inatas”.

Com o passar dos anos surgem dois novos estilos de liderança, o carismático e o transacional;

O líder carismático é aquele que incentiva sua equipe a superar os desempenhos obtidos, sendo assim um líder de forte impressão.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2000, p. 326).

Já o líder transacional é aquele que promete recompensas ou ameaças à seus colaboradores para realizarem as tarefas. Dentre algumas recompensas que ele promete estão; promoções; aumento de salário; liberalidade no uso do tempo. Além destas recompensas existe a recompensa moral, onde, por exemplo, o reconhecimento entra em jogo. É importante frisar que as duas recompensas são

importantes às pessoas, portanto é necessário conhecer a situação e saber qual tipo de recompensa será mais eficaz.

2.7 – CEO CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Os *Chief Executive Officer*, ou seja, diretor executivo são as pessoas com maior autoridade na hierarquia de uma organização.

Segundo Mota (1997) um indivíduo que tem a capacidade de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa ter uma força psicológica com a finalidade de modificar o comportamento do indivíduo de modo intencional envolvendo assim o poder e autoridade.

Grandes líderes sempre trabalham ao redor de pessoas melhores que eles próprios, e sempre dedicaram um tempo para conversas e debates. Os líderes precisam ser íntegros, persistentes e comprometidos com seu trabalho, ousar em seus trabalhos serem inspirados, seguros e inteligentes para chegarem ao sucesso (CHATTERJEE, 2007).

Segundo Stoner e Freeman (1999) interpretam o líder carismático como o indivíduo que consegue atrair, motivar e satisfazer parte dos seus colaboradores a ponto deles realizarem as suas tarefas pelo fato de terem empatia pelo líder.

Líderes carismáticos têm mais facilidade para conduzir a organização em uma determinada direção. Bons líderes, com grande carisma, uma boa estrutura de ideias e valores éticos, têm chances muito maiores de promover o sucesso da empresa e, inevitavelmente, muitos na companhia irão admirar sua personalidade e espelhar-se em suas ações (CHATTERJEE, 2007).

2.8 ENTENDENDO COMO É SER UM CEO

Liderança é definida por Raven (1990, p.495) sendo "uma mudança na opinião, na atitude, ou no comportamento de uma pessoa (o alvo da influência) que resulta da ação, ou da presença de outra pessoa (agente da influência)".

Quando escutamos a palavra CEO vêm muitas ideias a mente como as, responsabilidades, diversão, reuniões intermináveis, amizades, comemorações, decisões, pressão, crises entre outras. Assim como em qualquer outro serviço existem os prós e contras, uma agenda corrida, tudo sempre programado, sempre há novas crises e problemas que podem acabar com algumas ou varias programações. Os dias são longos, as horas passam rápidas. O trabalho muitas vezes não deixa descansar, sempre tem algo a fazer mesmo nos finais de semanas.

Sabe-se que existem dias mais tranquilos que há tempo para uma pausa, ate porque não existem respostas prontas para o CEO. Cada um tem o seu jeito e lidar com as tarefas não havendo respostas certas e erradas (CHATTERJEE, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No decorrer do projeto os caminhos a seguir representam a metodologia, que apresentará todas as técnicas utilizadas para as coletas de dados. Sendo uma explicação exata de todos os métodos apresentados e utilizados na pesquisa.

A metodologia é composta de partes que descrevem o local, os sujeitos, o objeto de estudo, os métodos e técnicas, que muitas vezes estão descritos como procedimentos da pesquisa, as limitações da pesquisa, o tratamento de dados, conforme descrito na sinopse apresentada anteriormente (KAUARK et al. 2010, p.54).

Segundo Hegenberg (apud LAKATOS; MARCONI, 1991), o método escolhido é o caminho para saber onde se quer chegar mostrando assim os resultados, ainda que esse caminho não tenha sido fixado nem refletido e deliberado. O autor coloca método como caminho, porém o que nos chama atenção é o fato de o caminho escolhido não precisa ser definido nem precise de planejamentos longos.

De acordo com Kmetek Filho (2005) é quase que impossível mostrar uma metodologia que indique todos os pontos de uma pesquisa, no entanto existe um consenso de que os principais pontos subdivididos em outros mais específicos são o planejamento, coleta de dados, análise, interpretação e redação do relatório.

3.1 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010) em uma pesquisa o questionário é um instrumento de coleta de dados, o questionário é realizado pelo pesquisador, após é respondido pelos entrevistados. A linguagem utilizada deve ser simples e direta para chegar com clareza a uma resposta.

O questionário utilizado na pesquisa é composto por 20 questões. Para realizar as análises de perfil dos líderes. Para chegar a um resultado realizou-se o somatório das questões (anexo II).

Abaixo a tabela que define os estilos que cada questão apresenta.

Tabela : Estilos de cada questão.

Estilos	Informar/ determinar	Vender/Persua dir	Partilhar/Compartilhar	Delegar
Questões	1, 5, 9,13 e 17	2, 6, 10, 14 e 18	3, 7, 11, 15 e 19	4, 8, 12, 16 e 20

Fonte: Elaborada pela pesquisadora 2015

É importante deixar claro que foi utilizado o método de somatória para as resposta. Questões que tiveram resposta muito característica atribui-se um ponto, para as respostas características atribuiu dois pontos, para as respostas pouca característica atribuiu três pontos e para as respostas nada características atribuiu quatro pontos, sendo assim o grupo que teve menor pontuação indicou o perfil predominante da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos o perfil de liderança obtido foi o que alcançou a menor pontuação.

Os dados apresentados foram coletados a partir da aplicação de questionários respondidos pelos colaboradores de empresas situadas na região sul de Santa Catarina. Para a seleção das empresas, houve uma conversa entre pesquisadora e orientador para as definir quais as empresas possuem um CEO e teria a possibilidade de nos enviar as respostas.

3.2 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (1999) explicam que delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A limitação da pesquisa pode ser em relação ao aspecto, à extensão e a uma série de outros fatores.

O tipo de pesquisa é definido nesta parte do trabalho, estudando aqui os fins e meios de investigação para alcançar os objetivos geral e específico do estudo. É necessário saber sobre todos os procedimentos, e escolher qual o mais adequado para efetivar o trabalho com qualidade (VIANNA, 2001).

A pesquisa realizada será de modo descritivo, ou seja, esta pesquisa descreve características de uma determinada população, fenômeno, ou de estabelecimento de relações entre variáveis. Esta pesquisa utiliza algumas técnicas de coleta de dados sendo ela por meio de questionário ou observações sistemática, ou seja, faz um levantamento.

[...] expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nesta classificação (VERGARA, 2009, p.42-43).

Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI, 2008) descreve a pesquisa como um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que pode levar a descobri novos dados e fatos em qualquer campo de conhecimento. A pesquisa esta sempre presente em todos os locais e nos leva ao conhecimento mais teórico, e nos dias atuais com a utilização da internet esta a um click do conhecimento.

3.2.1 Meios de investigação

Segundo Kauark et al. (2010), pesquisa é a busca da informação que pode solucionar um problema ou obter uma resposta. “Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência” (RUIZ, 1991).

Este trabalho caracterizou como uma pesquisa documental e bibliográfica para a investigação. A pesquisa documental é elaborada por meios de materiais que não foram analisados, que apenas coletaram os dados necessários para a elaboração da pesquisa.

[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videocliques, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, diários, cartas pessoais e outros [...]. VERGARA (2009, p.43-44).

Já na pesquisa bibliográfica ocorre quando um material elaborado e publicado onde pesquisamos informações em cima de livros, artigos e material atualizados que são publicados diariamente. “[...] É o estudo sistematizado

desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]” (VERGARA, 2009, p.43-44).

Todo pesquisador deve conhecer todos os vários tipos de pesquisa e saber qual irá aplicar em seu trabalho, o tipo de pesquisa vai categorizar sua forma metodológica de estratégias. Entretanto é preciso que o pesquisador saiba usar de maneira correta para encontrar as respostas.

3.2.2 Definição da área e ou população

A pesquisa será aplicada através de um questionário enviado via e-mail para alguns funcionários de organizações da região, com finalidade de entender o perfil de cada um. A pesquisadora junto com seu orientador encaminhou o questionário aos responsáveis pela empresa, para seus colaboradores responderem e enviarem novamente as respostas, não precisando da identificação dos funcionários.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) definir a população alvo consiste em demarcar o número de pessoas organizações ou fenômenos que são pesquisados por características básicas como faixa etária, sexo, empresa e localização.

Para delimitar os funcionários das empresas para a pesquisa, a pesquisadora entrou em contato com a Associação Empresarial de Criciúma (ACIC), para obter alguns nomes possíveis para contato e para aplicar a pesquisa mantém o foco em sete CEOs para possível análise de perfil que eles possuem. A pesquisa teve o foco em analisar o perfil de alguns líderes da região de Criciúma/ SC.

Definiu-se também aplicar a entrevista apenas com seus funcionários mantendo a descrição e não citando nomes de líderes nem de empresa, para evitar possíveis constrangimentos. A partir de a entrevista aplicada a pesquisadora irá analisar e descreverá o perfil de cada um e quais os pontos em comum eles possuem.

3.2.3 Tipos de amostragem

A amostragem probabilística segue de acordo com o tamanho da população e dos custos da pesquisa. Após delimitar a população em pesquisa deve-se especificar o plano de amostra quem tem com objetivo separar a população representada. “A amostra probabilística é conhecida por se submeter a tratamentos estatísticos, sendo possível obter uma compensação dos erros amostrais e outros fatores que poderão influenciar na representatividade da amostra” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64).

A pesquisa será realizada através da amostragem probabilística Estratificada: “Em que o pesquisador enquadra os elementos da população em diferentes estratos segundo a necessidade de seu estudo [...]” (DIEHL; TATIM, 2004, p.64).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de empresas do Sul do estado de Santa Catarina. O questionário foi enviado por *e-mail* e por contato telefônico, quando houve a disponibilidade do respondente. Em sua grande maioria, os questionários foram enviados á profissionais das empresas que tem um CEO para analisar o perfil de cada um.

Aqui se observa os estilos de liderança encontrados com o perfil de liderança utilizando a teoria Situacional das quais são: Informar/Determinar; Vender/Persuadir; Partilhar/Compartilhar; e Delegar;

Dentre todas as teorias apresentadas aqui a teoria comportamental será analisada para conhecer qual das quatro teorias tem mais contato com os perfis encontrados na pesquisa realizada.

Segundo Maximiano (2000, p.343):

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

O quadro 3 apresenta alguns dados das empresas, apresentando algumas informações em relação ao ramo de atividades entre outros dados para um melhor entendimento da pesquisa.

Quadro 3 - Dados das Empresas pesquisadas.

Empresa	Número de funcionários	Ramo de atividade	Ano de fundação	Presente no mercado Internacional
1	700	Moda.	1986	Não
2	140	Agrícola, Rodoviário, Construção Civil.	1981	Sim
3	240	Tintas, Solventes e Massa Plástica.	1986	Não
4	300	Software.	1998	Não
5	2400	Revestimentos cerâmicos.	1970	Sim
6	1400	Implementos Rodoviários.	1940	Sim
7	3400	Descartáveis.	1970	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

É importante um líder saber lidar com os estilos e perfis de liderança sabendo sempre lidar com seus colaboradores e tomando as melhores ideias para alcançar os objetivos para sucesso de empresa.

O quadro 4 apresenta as questões referente ao questionário aplicado na empresa, este quadro, separa as perguntas de maneira que possa observar que cada questão corresponde a um estilo de liderança, para assim conseguir determinar os estilos de líderes.

Quadro 4 - Classificação dos perfis de liderança

Tipo 1 informar / determinar: questões no. 1, 5, 9, 13 e 17.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina as ações a serem tomadas. 2. Diz às pessoas da equipe o que espera delas. 3. Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer. 4. Pensa que é responsabilidade dele indicar o que meus subordinados devem fazer. 5. Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.
Tipo 2 Vender / Persuadir: questões no. 2, 6, 10, 14 e 18.
<ol style="list-style-type: none"> 6. Quando tem uma boas ideias, gosta que a equipe pense como ele. 7. Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias. 8. Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo. 9. Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança. 10. Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.
Tipo 3 Partilhar / Compartilhar: questões no. 3, 7, 11, 15 e 19.
<ol style="list-style-type: none"> 11. Uma ação é boa se leva em conta às ideias da equipe. 12. As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto. 13. Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas. 14. Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe. 15. Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.
Tipo 4 Delegar: questões no. 4, 8, 12, 16 e 20.
<ol style="list-style-type: none"> 16. Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem. 17. Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas. 18. Para ele é fácil delegar responsabilidades. 19. Não é um líder centralizador, deixo meus colaboradores criarem. 20. Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2007) adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

O quadro abaixo apresenta as resposta que o questionário sugeriu, o entrevistado pode optar pelas respostas abaixo.

Quadro 5: Opções de respostas

Muito característico	Característico	Pouco característico	Nada característico
----------------------	----------------	----------------------	---------------------

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2007) adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Para quantificar os resultados foi atribuída uma pontuação para cada resposta, sendo estas traduzidas da seguinte forma:

- ✓ Respostas muito característico corresponde a 1 ponto;
- ✓ Resposta característico corresponde a 2 pontos;

- ✓ Resposta pouco característico corresponde a 3 pontos;
- ✓ E respostas nada característico a 4 pontos.

Ainda na intenção de traduzir os dados, buscou-se agrupar as questões em diferentes tipos de liderança especificados conforme VASCONCELOS (2007), desta forma refere-se assim:

- ✓ Tipo 1 representa uma atitude de informar/determinar;
- ✓ Tipo 2 representa uma atitude de vender/persuadir;
- ✓ Tipo 3 representa participar/ compartilhar;
- ✓ Tipo 4 é com atitude de delegar.

Assim o questionário pode ser aplicado de forma com as questões aleatórias para descaracterizar cada tipo a ser classificado, assim pode-se ter um levantamento de dados de forma idônea sem qualquer persuasão.

O quadro abaixo a seguir demonstra a porcentagem que cada resposta obteve, ou seja, após o somatório de todas as respostas buscou-se a porcentagem para identificar os perfis.

Quadro 6: Porcentagens das questões

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas	14%	29%	57%	0%
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.	43%	29%	29%	0%
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.	0%	71%	29%	0%
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem	0%	43%	43%	14%

5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.	14%	57%	29%	0%
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias	29%	57%	14%	0%
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto	43%	14%	43%	0%
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.	0%	86%	14%	0%
9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.	29%	43%	29%	0%
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.	0%	14%	86%	0%
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.	29%	57%	0%	14%
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades	14%	57%	14%	14%
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.	0%	14%	86%	0%
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	71%	29%	0%	0%
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas	57%	0%	43%	0%

da equipe.				
16.) Não é um líder centralizador, deixa seus colaboradores criarem.	14%	43%	29%	14%
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.	0%	57%	29%	14%
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.	57%	29%	14%	0%
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.	57%	29%	14%	0%
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores	0%	71%	14%	14%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora 2015

Observa-se que muitas das respostas não contabilizaram nenhuma porcentagem, ou seja, dentro das questões enviadas a empresa a pesquisadora teve o controle de porcentagem das perguntas referente a todas as empresas.

4.1 PERFIL DO IDENTIFICADO

No quadro sete segue a pontuação das empresas e o resultado que conduziu a pesquisa para a identificação do perfil dos líderes (CEOs). Para tomar conhecimento do perfil de liderança de cada empresa foi observado o número de

pontos que todos os CEOs tiveram em cada um dos perfis, assim pode-se quantificar e encontrar qual o perfil teve a menor pontuação, assim expressando qual o direcionamento que estes líderes dão a seus liderados. Para chegar ao resultado da pontuação à pesquisadora reuniu todos os questionários e diante das respostas foi contabilizado o número de ponto conforme o quadro 5. Ao fim somou-se a pontuação e verificou-se qual obteve a menor pontuação, e este é o estilo adotado pela empresa.

Em anexo esta a tabulação de cada empresa individual para chegar ao perfil.

Quadro 7 - Pontuação de perfil identificado

Entrevistados	Perfil 1 (Informar/ Determinar)	Perfil 2 (Vender/ Persuadir)	Perfil 3 (Partilhar/ Compartilhar)	Perfil 4 (Delegar)	Resultado Do Perfil Identificado
Empresa 1	3	10	24	16	Perfil 1
Empresa 2	6	12	24	0	Perfil 4
Empresa 3	6	20	12	0	Perfil 4
Empresa 4	1	14	30	8	Perfil 1
Empresa 5	8	16	12	0	Perfil 4
Empresa 6	4	20	18	0	Perfil 4
Empresa 7	5	24	9	0	Perfil 4

Fonte: Elaborado pela pesquisa (2015).

Nota-se que a empresa 1 e 4 adota um perfil de informar/ determinar, ou seja o líder desta empresa direciona atividades explicando com será desenvolvida pelos seus colaboradores. Geralmente é caracterizado por ter um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Onde apresenta que os liderados não têm maturidade para a realização da tarefa por isto este líder precisa ser mais rigoroso em relação às tarefas desenvolvidas, por se tratar de uma empresa que precisam sempre estar inovando é necessário uma supervisão mais detalhada para evitar erros. Observa-se também que este perfil de liderança relaciona-se com uma liderança mais autocrática. O estilo de liderança autocrático mantém o poder de decisão centralizado na figura do líder (DUBRIN, 2003; BERGAMINI, 2009; BERGAMINI,1990; LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Bonome (2008, p.60) conceitua liderança autocrática como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo

pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

As outras empresas adotaram o perfil 4 (delegar), sendo que neste perfil prevalece o alto nível de maturidade, onde o colaborador tem autonomia para resolver os problemas e desenvolve alternativas mesmo que o líder já tenha identificado o problema a solucionar. Este perfil se relaciona muito com o estilo democrático onde o líder toma as decisões em consenso com as ideias dos colaboradores, ele delega sua autoridade e aceita decisões dos seguidores e utilizando sempre o *feedback*.

Já Maximiano (2000, p.344) afirma sobre o comportamento democrático que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Das sete empresas pesquisadas apenas duas apresentaram o perfil 1 (informar/determinar). Segundo Hersey e Blanchard (1986), sendo este o comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Sendo que eles fornecem as orientações necessárias e supervisionam estritamente a maneira que foi realizada.

Já as outras cinco empresas apresentaram o perfil 4 (delegar). Apresentam um comportamento de baixa tarefa e baixo relacionamento. Transferindo assim as responsabilidades das decisões e da execução.

Observa-se que nenhuma das empresas analisadas foi identificada com o perfil de vender/ persuadir e partilhar/ compartilhar.

No perfil persuadir o comportamento é de tarefa e relacionamento alto, sendo assim necessários explicar as decisões a ser tomadas e oferecer oportunidade de esclarecimento.

Já no perfil de compartilhar mostra um comportamento de tarefa baixa e relacionamento alto, trocando ideias para ajudar a tomar as melhores decisões. “Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.117).

Cada líder que é analisado apresenta um estilo de liderança, de acordo com estes estilos percebe-se como é a forma de agir dentro de uma organização. É importante salientar que os líderes tem de ser espertos o bastante para que em algumas situações consigam adaptar as necessidades de seus liderados para conseguir chegar ao seu objetivo.

4.2 ANALISE DOS PERFIS DE LIDERANÇA IDENTIFICADO

O estilo de liderança que o indivíduo deve seguir depende do nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar.

Abaixo segue o quadro com as porcentagens das empresas pesquisadas.

Quadro 6 - Identificação e percentual do perfil

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
TOTAL DE SUJEITOS	2	0	0	5
PERCENTUAL DE SUJEITOS	28,58%	0%	0%	71,42%

Fonte: Elaborado pela pesquisa (2015).

Analisa-se que o perfil de liderança predominante foi o perfil 4 delegar representado por 71,42% dos entrevistados, este perfil indicando uma maturidade alta.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o estilo delegar é o mais favorável para os liderados pois neste perfil os colaboradores têm a capacidade e disposição para assumir as responsabilidades. Neste estilo o líder oferece pouco apoio e direcionamento. Mesmo quando o líder identifica o problema é do liderado a responsabilidade de desenvolver as atividades e determinar como serão resolvidos os problemas.

Observa-se também que o perfil 1 teve uma representação de 28,58%, neste estilo de liderança aponta que a equipe tem um baixo nível de maturidade. Segundo Hersey e Blanchard (1986), este é o estilo de liderança mais indicado para os liderados com baixa maturidade, ou seja, para aqueles que não têm capacidade nem disposição para realizar as tarefas. Essa falta de disposição pode ser por

insegurança em relação à tarefa ser cumprida. Este estilo caracteriza-se por um comportamento de tarefa alto e baixo de relacionamento.

Já nos perfis 2 e 3 que não obteve nenhuma pontuação, onde o perfil 2 (Persuadir) é sinalizado com maturidade de baixa a moderada. E o perfil 3 (compartilhar) tem uma maturidade de moderada a alta.

Os resultados da pesquisa mostram que (71,42%) adotam o perfil 4 (delegar), sendo este o perfil mais indicado para liderados com uma maturidade alta, que tem disposição e capacidade de assumir as responsabilidades. Os líderes que possuem este estilo oferecem pouco apoio e direcionamento. Ou seja, mesmo que o líder identifica o problema é responsabilidade dos liderados desenvolver projetos e estabelecer com será solucionado os problemas.

Analisa-se também que 28,58% adotaram o perfil de liderança 1 (informar/determinar), este é o estilo para os liderados com baixa maturidade, para aqueles que não tem disposição e nem capacidade para realizar as tarefas. Esta falta de disposição e capacidade pode ser causada pela insegurança em relação ao desempenho da tarefa. Este estilo é caracterizado por um comportamento de tarefa alto e baixo relacionamento. Ou seja, o líder conduz a tarefa, falando como os liderados irá desempenhar a função.

Um conceito estudado por Hersey e Blanchard (1986) sobre a liderança situacional é o da maturidade. Segundo os pesquisadores a maturidade é como a capacidade dos liderados assumirem responsabilidades de dirigir seu comportamento. Este conceito considera a maturidade específicas para realizar determinadas tarefas, deixa claro que uma pessoa não é madura em sentido geral e sim no sentido de determinadas tarefas. Esta análise só se torna verídico quando se entra em consenso entre líder e liderado.

De acordo com a pesquisa, a empresa 1 teve com perfil identificado o de informar/determinar, onde o líder apresenta uma supervisão mais rigorosa, por isso seus liderados tem uma maturidade baixa, pois existe uma insegurança na realização das tarefas. O líder desta empresa tem o papel fundamental para conseguir com que seus liderados pensem da mesma maneira que ele. Este líder consegue deixa claro o que espera das pessoas, este é um ponto forte para a empresa, pois há um feedback entre líder e liderados. “Um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados.” (SPEC-TOR, 2002, p. 336).

Assim também a empresa 4 apresenta o mesmo estilo, porém empresa 4 tem um número de funcionários relativamente menor do que comparado a empresa 1, que se trata de uma empresa em um ramo diferente ao da empresa 1.

De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 188) “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”.

Nota-se que o perfil 2 e 3 não obteve pontuação, estes por sua vez são perfis que não demonstram apresentar resultados positivos para as empresas analisadas nesta pesquisa. O perfil 2 mostra que o líder tem que explicar decisões a ser tomada.

Já nas empresas 2, 3, 5, 6 e 7 o perfil identificado foi o 4, este estilo "delegar" é o qual mais favorece a maturidade alta, onde nesta o liderado assume responsabilidades assumidas por sua capacidade e disposição. Ainda nesse estilo, o líder pouco oferece direcionamento e apoio (pouco relacionamento). Mesmo que aja problema, não é papel do líder interferir, e sim é do liderado a responsabilidade solucioná-lo.

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa nos permite entender um pouco qual o papel dos CEOs da região do extremo sul catarinense. O diretor executivo é o indivíduo que possui a maior autoridade dentro da organização. Este cargo é mais comum em multinacionais, são essas organizações que é preciso uma pessoa com habilidades e competência para estar a frente da empresa. Entender um pouco o universo da liderança, um assunto que é atual que não depende apenas de teoria, pois não se pode saber qual será os próximos obstáculos que a empresa terá futuramente, e muito raramente se encontrará respostas para os problemas. O líder tem que ter a capacidade de influenciar as pessoas, saber lidar com os comportamentos dos colaboradores. Ter o carisma de lidar com as diversas personalidades de pessoas, alguns líderes desenvolvem habilidades outro possuem. Líder tem que ter ética para lidar com seus colaboradores, tem que confiar e respeitar as ideias de todos. As chefias atualmente se dão conta que procuram pessoas que possuem a capacidade de mostrar mudanças nas organizações. O líder é o responsável por calcular os riscos, delegar as tarefas a serem realizadas e estabelece as exigências, é ele que deve avaliar os projetos avaliar se causa entusiasmos, pois ele é quem vai motivar a equipe a buscar resultados positivos. Os líderes carismáticos tem facilidade para conseguir conduzir uma empresa. O estilo de liderança que uma pessoa deve seguir depende do nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar.

Desta forma, o estudo procurou caracterizar os perfis dos líderes das empresas da região do extremo sul catarinense, análise foi realizado por meio de um questionário há algumas empresas para poder chegar a um perfil que os CEOs desempenham dentro da organização. O objetivo geral da pesquisa analisou o perfil dos CEOs dentro das organizações, o questionário foi encaminhado a algumas empresas que nos retornaram as repostas para o conhecimento do perfil do líderes. O resultado foi encontrado a partir da somatória da pontuação que cada pergunta tinha, após o somatório o perfil que teve menor valor é o estilo identificado.

Pode-se analisar que dentre as 7 empresas pesquisadas 5 obtiveram o mesmo perfil de liderança identificado que foi o perfil delegar onde os líderes passam responsabilidade para seu grupo. E duas das empresas analisadas

obtiveram o perfil 1 informar / determinar que o líder determina as tarefas a serem realizadas e supervisionam a maneira como foi realizada.

Pode-se analisar que as empresas da região adotam um mesmo perfil de liderança por coincidência ou não os estilos são os mesmos, porém em setor de atividades diferentes. Cada líder tem sua maneira de lidar com seus seguidores e com as atividades de cada empresa, entretanto na teoria eles seguem um estilo igual. Embora se pode afirmar que para liderar uma empresa não se segue um roteiro pois não se sabe quais são os problemas que irá surgir aos longos dos dias, pode-se dizer que é um desafio aos líderes, pois precisam estar sempre atentos a todas as situações que ocorre na organização, para não perder o controle. A pesquisa permite entender um pouco com é ser um CEO, um dos pontos importante que a pesquisa mostra é que apesar de ser sete empresas de ramo de atividades totalmente diferente umas das outra o perfil de liderança adotados por elas são perfis iguais, cinco das empresas ficaram com o estilo delegar e duas empresas tiveram como perfil informar/ determinar. O estilo de liderança que o individuo deve seguir depende do nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F.R.; MOURA, R.M.; TORRES, B.P.; **Contribuições da liderança situacional para as organizações**. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0288_1386.pdf>. Acesso em: 13 out. 2015.
- BENNIS, W. & anus, B, Líderes – Estratégias para um líder eficaz (ed. 2001).
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BURNS, J.M. Leadership. New York: Harper, 1978.
- CHATTERJEE, Debashis. Liderança consciente. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p.121-128.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- DAVIS, Keith. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Thomson, 1998.
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2006.
- FIEDLER, F. E. Liderança e Administração Eficaz. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981. 100.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência: O estado da arte da Gestão para Excelência do Desempenho. São Paulo: FPNQ, 2000.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

HOLLANDER, E.P. Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships. New York: Free Press, 1978.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

_____. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro:2004.

_____. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. Tradução de Auriphebo Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976

KNICKERBOCKER, I.(1948). Liderança: Uma Conceituação e Algumas Implicações. vol. 4, n." 3, pgs. 23-40.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 197p.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração.**5. ed., revista e ampliada. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MÜZELL, Maria Wilma Dias. **Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.** 2006. 142 f. (pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MELO, L. A.; SILVA, J. J. F.; GALDINO, J.; QUELHAS, O. L.G. **A cultura de segurança como resultado de um processo de liderança eficaz.** No prelo

MEDEIROS, Rochelle. **O perfil de liderança dos gerentes de bancos de natal/RN.** 2012. Natal. 2013.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.**7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RADAELLI, Álvaro Luiz. **O estilo de liderança presente na empresa sucesso ltda.** 2011. 75 f. Monografia universidade federal do Rio Grande do Sul.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WALL, Stephen J. & WALL, Shannon Rye. Os Novos Estratégistas. Criando Líderes em Todos os Níveis da Organização. Tradução/Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VASCONCELOS, Cathia Maria Caporali. **O perfil de liderança dos gestores de foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard.** 2007.

Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu.

VILELA, C.; BIRCHAL, S.F.F.; **um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte.** Disponível em

<<http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/437/780>>. Acesso em: 13 out. 2015.

6 ANEXO



APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PERFIL DO CEO.



UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - UNESC

NOTA DE ABERTURA: Pesquisa de mercado para conclusão do curso de Administração de Empresas, o qual é instrumento de coleta de dados para elaboração da monografia da acadêmica Tamires Corrêa Milak. O interesse da pesquisa é para analisar o perfil dos CEO das organizações do município de Criciúma.

Observações:

- a) Você deve assinalar a questão que realmente caracteriza o comportamento do CEO e não como você gostaria que fosse seu comportamento.
- b) Você deve assinalar APENAS UMA alternativa para cada frase.

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas				
2) Quando tem uma boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.				
3) Uma ação é boa se leva em conta às ideias da equipe.				

4)Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem				
5)Diz às pessoas da equipe o que espera delas.				
6)Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias				
7)As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto				
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.				
9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.				
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.				
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.				
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades				
13.) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que meus subordinados devem fazer.				
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.				
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.				
16.) Não é um líder centralizador, deixo meus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.				
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.				

19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.				
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores				

Fonte: Adaptado (Vasconcelos,2007).

Anexo II – Questionários

Planilha de cada empresa com a somatória dos pontos para se chegar ao perfil identificado.

EMPRESA 1

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas		2		
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.	1			
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.		2		
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem				4
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.		2		

6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias	1			
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto			3	
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		
9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.			3	
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.				4
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades				4
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	1			
15) Procura tomar decisões com a			3	

participação das outras pessoas da equipe.				
16.) Não é um líder centralizador, deixa seus colaboradores criarem.			3	
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.			3	
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.		2		
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.			3	
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores				4
total	3	10	24	16

EMPRESA 2

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas	1			
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.	1			
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.		2		
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem		2		
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.			3	
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias	1			
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto			3	
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.			3	

9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.			3	
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.		2		
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.		2		
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades		2		
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.		2		
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	1			
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.			3	
16.) Não é um líder centralizador,			3	

deixa seus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.			3	
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.	1			
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.	1			
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores			3	
total	6	12	24	0

EMPRESA 3

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas			3	
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.		2		
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.		2		
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem			3	
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.	1			
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias		2		
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto		2		
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		

9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.	1			
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.		2		
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades	1			
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	1			
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.	1			
16.) Não é um líder		2		

centralizador, deixa seus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.		2		
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.	1			
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.		2		
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores		2		
total	6	20	12	0

EMPRESA 4

Questões	Muito Característic o	Característic o	Pouco Característic o	Nada Característic o
1) Determina as ações a serem tomadas			3	
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.			3	
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.			3	
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem		2		
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.			3	
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias		2		
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto			3	
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		

9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.		2		
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.		2		
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades			3	
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	1			
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.			3	
16.) Não é um líder				4

centralizador, deixa seus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.				4
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.			3	
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.		2		
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores		2		
total	1	14	30	8

EMPRESA 5

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas			3	
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.	1			
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.		2		
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem			3	
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.		2		
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias		2		
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto	1			
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		

9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.		2		
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.	1			
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades		2		
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.	1			
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.	1			
16.) Não é um líder	1			

centralizador, deixa seus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.		2		
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.	1			
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.	1			
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores		2		
total	8	16	12	0

EMPRESA 6

Questões	Muito Característico	Característico	Pouco Característico	Nada Característico
1) Determina as ações a serem tomadas		2		
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.			3	
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.			3	
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem			3	
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.		2		
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias			3	
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto	1			
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		

9) Detalha as tarefas que seus empregados devem fazer.	1			
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.		2		
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades		2		
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.		2		
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.	1			
16.) Não é um líder		2		

centralizador, deixa seus colaboradores criarem.				
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas pela equipe.		2		
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.		2		
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.	1			
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores		2		
total	4	20	18	0

EMPRESA 7

Questões	Muito Característic o	Característic o	Pouco Característic o	Nada Caracterís tico
1) Determina as ações a serem tomadas			3	
2) Quando tem boas ideias, gosta que a equipe pense como ele.		2		
3) Uma ação é boa se levar em conta às ideias da equipe.		2		
4) Na hora de “por a mão na massa”, prefere mandar os outros fazerem		2		
5) Diz às pessoas da equipe o que espera delas.		2		
6) Faz com que a equipe aja de acordo com as suas ideias		2		
7) As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto	1			
8) Gosta quando pessoas da equipe tomam iniciativas.		2		
9) Detalha as tarefas que seus empregados		2		

devem fazer.				
10) Acha que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.			3	
11) Reúne a equipe para ouvir a opinião das pessoas.	1			
12) Para ele é fácil delegar responsabilidades		2		
13) Pensa que é responsabilidade dele indicar o que seus subordinados devem fazer.			3	
14) Acredita que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.		2		
15) Procura tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.	1			
16.) Não é um líder centralizador, deixa seus colaboradores criarem.		2		
17) Dá atenção às tarefas a serem desempenhadas		2		

pela equipe.				
18) Tem boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que pensa.	1			
19) Acredita que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.	1			
20) Abre mão da forma de pensar, se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores		2		
total	5	24	9	0