



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALÉFF ARCÊNIO RODRIGUES**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO SUPERMERCADISTA**

**João Pessoa  
2017**

**ALÉFF ARCÊNIO RODRIGUES**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO SUPERMERCADISTA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

**Orientador(a):** Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros

**JOÃO PESSOA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

R696p

Rodrigues, Aléff Arcênio.

Práticas de liderança na gestão  
supermercadista / Aléff Arcênio Rodrigues.  
– 2018.

85 f.: il.

TCC (Bacharel em Administração) – Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba – Coordenação em Administração, 2018.

Orientador: Luciano de Santana Medeiros.

1. Liderança. 2. Administração. 3. Gestão.  
I. Título.

CDU 005.322:316.46

Thiago de Lima Silva  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/524

**ALÉFF ARCÊNIO RODRIGUES**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO SUPERMERCADISTA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**, na área de concentração em Gestão Estratégica de Pessoas.

**Aprovado em: 08/02/2018.**

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros (IFPB)**  
Orientador



---

**Prof. Me. Felipe Flávio Bezerra Rocha (IFPB)**  
Examinador interno



---

**Prof.ª Me. Ilka Maria Soares Campos (IFPB)**  
Examinadora interna

Ao grande Deus, que sabe do fim desde o princípio, que me permite realizar sonhos e projetos como este.

A minha família e amigos, pelo apoio, carinho e incentivo.

Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, a qual Deus com afeto escolheu para que eu viesse a este mundo. De maneira especial a minha mãe, Gildilene Arcênio, e ao meu pai, Onilton Rodrigues, por seu amor, por suas instruções e dedicação. A força e determinação de vocês, em meio às desventuras, é admirável. Obrigado por serem exemplo de vida para mim.

A minha irmã, Amanda Rodrigues, e meus familiares que acreditaram no meu sucesso.

Aos meus avós, Olavo Gomes e Daura Rodrigues, pelo apoio e incentivo aos estudos, e por me permitir conhecer, ainda na infância, o Deus que me criou e me sustém com Suas poderosas mãos.

Aos meus tios e tias, em especial Neide e Cida, as quais sempre estiveram mais próximas de mim, incentivando todas as decisões tomadas na minha trajetória, além de sempre acreditar nos meus sonhos.

Aos meus queridos amigos e irmãos, Edna, David e Mariane, obrigado pela amizade, sorrisos e companheirismo em todos os momentos.

Ao meu primo, Johnatta, e sua esposa e minha grande amiga, Patrícia, por me auxiliar nesta reta final, sendo que fosse possível a execução deste projeto.

Ao meu orientador, professor mestre Luciano Medeiros, por sua competência e pelo auxílio desde a escolha do tema até a construção total deste trabalho.

A todo corpo docente do curso de Administração do IFPB provindos da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, que contribuíram com sua sabedoria e experiência na minha formação.

A Instituição por ser referência de ensino, pelo acolhimento e pela competência de seus servidores, desde os terceirizados até aos docentes, Diretor e Reitor, e pelas oportunidades oferecidas em todo meu cursar.

A empresa Supermercado Colibris da Rede beMais, pela confiança e recepção, e aos seus colaboradores no qual dispuseram de seu tempo para fornecer respostas que contribuíram para acontecimento deste trabalho. Ao gerente Severino Júnior pela disposição e participação desta pesquisa. A colaboração de vocês foi fundamental. Obrigado!

Por fim, gostaria de agradecer ao Deus que me ama incondicionalmente. O deixo por último, não por ser menos admirável, mas por confiar que todos os agradecimentos antecedentes só foram possíveis por meio dEle. Agradecido estou por me fazer crer que vale a pena acreditar que por maior que sejam os meus sonhos, os Teus são bem maiores e inimagináveis. Todo o meu louvor, prestígio e adoração eu dedico a Ti Senhor.

*“A liderança desconhece limites raciais ou religiosos, ignora fronteiras éticas ou culturais. Os líderes residem em qualquer cidade e país; exercem qualquer função, em qualquer organização. Encontramos lideranças exemplares onde quer que olhemos. [...], nas melhores organizações, todos, independentes de título ou posição, são encorajados a agir como líderes. Isso porque, [...], as pessoas não só acreditam que todos podem fazer diferença, mas agem de maneira a promover o desenvolvimento e o crescimento dos talentos pessoais, inclusive a capacidade de liderança.”*

(Kouzes e Posner)

## RESUMO

A liderança caracteriza-se como um tema atual ainda muito pesquisado no campo da administração, apesar de sua complexidade seus conceitos continuam a evoluir de acordo com as transformações sofridas no ambiente social e organizacional. O objetivo geral desta pesquisa foi investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor supermercadista de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner. Através de um estudo de caso, investigaram-se as práticas de liderança de um gestor do Supermercado Colibris da rede beMais, localizada na cidade de João Pessoa existente no mercado paraibano há 10 anos. Este trabalho é classificado como descritivo e se enquadra nos estudos quantitativos. Os dados foram adquiridos mediante a aplicação de dois questionários, um deles elaborado pelo pesquisador e o outro desenvolvido e validado pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI), nas versões de autoavaliação, aplicado ao gerente, e de heteroavaliação, aplicado aos seus 32 liderados. Os resultados revelaram que a prática “modele o estilo” foi a mais bem avaliada de acordo com a autoavaliação e a prática “inspire uma visão comum” na da heteroavaliação.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestor. Supermercado.

## **ABSTRACT**

The leadership is characterized as a current theme still very much researched in the field of administration, despite its complexity its concepts continue to evolve according to the transformations suffered in the social and organizational environment. The general objective of this research was to investigate the leadership practices adopted by a supermarket sector manager according to the model of the five exemplary leadership practices of the authors Kouzes and Posner. Through a case study, it was investigated the manager's leadership practices from the Colibris Supermarket manager from the beMais network, located in the city of João Pessoa, existing in the market of Paraíba for 10 years. This work is classified as descriptive and fits in quantitative studies. The data were acquired through the application of two questionnaires, one of them prepared by the researcher and the other developed and validated by the authors Kouzes and Posner (2013), entitled leadership practices inventory (LPI), in self-assessment versions, applied to the manager, and of hetero-evaluation, applied to the 32 led. The results revealed that the practice "model the style" was the more well-evaluated according to the self-evaluation and the practice "inspire a common vision" in the hetero-evaluation.

**Keywords:** Leadership. Manager. Supermarket

## LISTA DE QUADROS

**QUADRO 1:** Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.....24

**QUADRO 2:** Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.....25

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Média das práticas de liderança exemplar de acordo com a autoavaliação .....	50
<b>GRÁFICO 2:</b> Média geral das práticas de liderança exemplar de acordo com a heteroavaliação .....	57
<b>GRÁFICO 3:</b> Média das questões referente à prática inspire uma visão comum.....	58
<b>GRÁFICO 4:</b> Média das questões referente à prática anime os corações.....	59
<b>GRÁFICO 5:</b> Média das questões referente à prática capacite os outros para a ação.....	60
<b>GRÁFICO 6:</b> Média das questões referente à prática modele o estilo.....	61
<b>GRÁFICO 7:</b> Média das questões referente à prática questione o processo.....	62
<b>GRÁFICO 8:</b> Média do questionário de heteroavaliação por questões.....	63
<b>GRÁFICO 9:</b> Avaliação das práticas de liderança: heteroavaliação e autoavaliação .....	66

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Gênero dos empregados do beMais.....	20
<b>Tabela 2:</b> Tempo de trabalho dos empregados do setor operacional do beMais.....	21
<b>TABELA 3:</b> Perfil do Gestor.....	21
<b>TABELA 4:</b> Coeficientes de fidedignidade de Cronbach.....	47
<b>TABELA 5:</b> Respostas do gestor em relação a sua autoavaliação das práticas de liderança.....	48
<b>TABELA 6:</b> Média total da autoavaliação do gestor.....	53
<b>TABELA 7:</b> Frequência de repetições das notas na autoavaliação.....	54
<b>TABELA 8:</b> Respostas dos empregados em relação à avaliação das práticas de liderança do gestor.....	55
<b>TABELA 9:</b> Frequência de repetições das notas na heteroavaliação.....	64
<b>TABELA 10:</b> Média total da heteroavaliação.....	65
<b>TABELA 11:</b> Média total: autoavaliação e heteroavaliação.....	67
<b>TABELA 12:</b> Avaliação média das práticas de liderança pelo gestor e pelos funcionários.....	68
<b>TABELA 13:</b> Classificação das 30 questões dos 10 mais frequentes para os 10 menos frequentes de acordo com a média da heteroavaliação comparado com a autoavaliação.....	70
<b>TABELA 14:</b> Presença de cada prática na classificação dos 10 mais frequentes para os 10 menos frequentes.....	72
<b>TABELA 15:</b> Medidas descritivas de posição e de variabilidade - domínios de práticas de liderança.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	19
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	20
2.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	20
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	21
2.5 VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	25
2.6 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	25
2.7 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	26
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
3.1 LIDERANÇA.....	28
3.1.1 Poder e Liderança.....	30
3.1.1.1 Poder Legítimo.....	30
3.1.1.2 Poder de Recompensa.....	31
3.1.1.3 Poder Coercitivo.....	31
3.1.1.4 Poder de Competência.....	31
3.1.1.5 Poder de Referência.....	32
3.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	32
3.2.1 Teoria dos Traços.....	33
3.2.2 Teoria Comportamental.....	34
3.2.3 Teoria Contingencial (Situacional).....	35
3.3 TEORIAS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA.....	38
3.3.1 Atribuição de Liderança.....	38
3.3.2 Liderança Carismática.....	38
3.3.3 Liderança Transformacional <i>versus</i> Transacional.....	39
3.3.4 Liderança Visionária.....	40
3.4 MODELO DE LIDERANÇA ADOTADO NA PESQUISA.....	41
3.4.1 <b>Modele o Estilo</b> .....	41
3.4.2 <b>Inspire uma visão comum</b> .....	43
3.4.3 <b>Questione o processo</b> .....	44
3.4.4 <b>Capacite os outros para a ação</b> .....	45
3.4.5 <b>Anime os Corações</b> .....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
4.1 MEDIDA DE FIDEDIGNIDADE DOS DADOS.....	47
4.2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA AUTOAVALIADAS PELO GESTOR.....	48
4.3 PERSPECTIVA DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDAS PELO GESTOR.....	54
4.4 COMPARAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDA PELO GESTOR A PARTIR DA VISÃO DOS COLABORADORES.....	65

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
APÊNDICE.....	80
ANEXO A.....	81
ANEXO B.....	83
ANEXO C.....	85



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário de constantes mudanças tecnológicas, a liderança se torna um artifício cada vez mais crucial nas organizações, na medida em que representa o elemento contemporâneo há muitas dessas transformações. O assunto vem sendo analisado e explorado no decorrer dos anos, considerando que seu estudo tem mais de um século e ocorre nos mais variados lugares e recebe configurações distintas, sendo um marco em relação à influência que exerce capaz de manter o comprometimento e a dedicação de cada colaborador presente em uma organização.

A civilização crescente, a globalização, e a devoção aos bens, valores e prazeres materiais dificulta ainda mais o processo de liderança (VALLEY, 2012). Trata-se de um tema atual e bastante pesquisado pela área administrativa, devido à importância da eficácia que um líder tem a frente de sua equipe. Apesar de sua complexidade, seus conceitos evoluem conforme haja transformações organizacionais. Para Maximiano (2008), liderança está além de uma simples aptidão, na qual pode-se prever que algumas pessoas possuam e outras, não.

O autor Daft (2007, p. 373) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização de metas organizacionais”. Em um conceito semelhante, Robbins (2000), constata como uma técnica de ações para influenciar indivíduos a fim de que as pessoas sejam movimentadas para atingir metas comuns. Neste aspecto, a liderança embarcada com sua devida importância, traz às empresas um norte gerencial para atingir resultados através de seu método para influenciar pessoas.

Para Robbins (2000), os resultados da liderança provêm da atitude do líder, seja ele dirigido para o relacionamento, para tarefas ou para o desenvolvimento, cujas ações refletem nos processos organizacionais. Os líderes precisam aprender a influenciar outros a atingirem as metas organizacionais apesar da incerteza e das mudanças bruscas. Segundo Valley (2012, p. 20) uma pessoa “se tornará líder somente no momento em que for capaz de persuadir outras a segui-lo, com o fim de realizar os objetivos estabelecidos pela organização [...]”.

No setor supermercadista, a prática da liderança é essencial para a continuidade produtiva, a fim de instigar o empenho e a geração de resultados por meio da união de esforços de cada membro da equipe, através do feito de um líder.

Ao longo do tempo a concorrência se mostra cada vez mais crescente, e a competição do varejo no setor trouxe uma maior variedade de produtos e serviços ao consumidor. Este, por sua vez, exige satisfação de suas necessidades e desejos de forma particular. Neste contexto, o varejo cresce através da importante troca de processos com o usuário.

Os supermercados brasileiros são regulamentados pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, a qual informa, na 39ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper 2016, um número de 84,5 mil lojas e 1.847 milhão de funcionários diretos, além, de registrar um faturamento de R\$ 338,7 bilhões em 2016, esse resultado registrado pelo Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS e pela Nielsen, responsáveis pela pesquisa, mostrou que em 2015 o setor representou 5,4% do PIB do país (ABRAS, 2017). Na Paraíba o setor é representado pela ASPB (Associação de Supermercados da Paraíba).

A administração contemporânea, requer, dos seus recursos humanos, mais atitude, conhecimento e habilidades para alçar a produtividade dentro das organizações. Na área supermercadista as empresas têm investido em seus gestores a fim de atender suas necessidades e desenvolver a liderança dos seus colaboradores. No setor supermercadista os gerentes têm uma quantidade significativa de colaboradores subordinados a estes profissionais que precisam se comportar como líderes de equipe, para conseguir alcançar como eficiência os objetivos traçados pela organização. Dentro desse contexto, definiu-se a seguinte questão problema para esta pesquisa: **Quais práticas de liderança são utilizadas por um gestor do setor supermercadista?**

Para alcançar o sucesso as empresas buscam desenvolver a liderança, planejamento e controle de suas ações. São os líderes que facilitam o trabalho das pessoas dentro das organizações influenciando no nível de eficiência e eficácia dos seus resultados. Quando um gestor não se comporta como um líder suas ações podem provocar a diminuição da motivação dos colaboradores da empresa, interferindo de forma negativa na produtividade, e no clima organizacional.

Existe dez diferenças aparentes entre um gestor e um líder, enquanto o gestor: administra, copia os processos, mantém as coisas como estão, aceita os fatos, dá destaque apenas ao sistema e estrutura, possui uma visão de curto prazo, faz questionamentos de como e quando, concentra-se apenas no resultado imediato, aceita o seu *status* e faz as coisas bem. Já o líder se opõe a essas

características: criando, inovando, desenvolvendo a si e a seus colaboradores, averiguando a causa de algum problema ou gargalo, fixa-se nas pessoas, pensa a longo prazo, faz perguntas de o que e por quê, mantém sua visão a longo prazo, desafia a si e a sua equipe regularmente e é eficiente (GIL, 2011).

Os gerentes precisam desenvolver o comportamento de liderança para buscar o sucesso empresarial, sendo esta uma competência intangível. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), muitos observadores concordam que a liderança eficaz é um processo difícil de entender e praticar. Sendo assim, este estudo colabora para tornar as práticas de liderança, do gestor investigado, mais tangível.

A temática da liderança foi escolhida a partir do interesse do pesquisador em conjunto com o orientador deste estudo, os quais buscaram identificar e comparar as práticas de liderança, através da autoavaliação e heteroavaliação de um gestor do setor supermercadista. O estudo é relevante visto que, um líder é importante na tomada de decisão da empresa, quando se torna primordial conhecer as práticas de liderança para resultar em uma boa gestão. Tal conhecimento possibilita ao gestor desenvolver um modelo próprio de liderança a fim de obter um bom desempenho e melhores resultados para solidificar e perdurar a presença das empresas no mercado.

Por fim, o estudo é importante para a academia, pelo aporte que o tema oferece, num momento em que a ampliação do mercado empreendedor faz com que o tema se torne cada vez mais pesquisado, além de servir de base para outras pesquisas e estudos.

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os específicos traçados para essa pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor supermercadista de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a visão do gestor quanto às práticas de liderança por ele adotadas;
- Identificar a visão dos colaboradores quanto às práticas de liderança exercidas pelo gestor;
- Comparar a autoavaliação das práticas de liderança exercida pelo gestor a partir da visão dos colaboradores;

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados com finalidade de alcançar os objetivos propostos na pesquisa, organizados em sete seções que expõem a caracterização da pesquisa, universo e amostra, perfil dos entrevistados, procedimento e instrumento de coleta de dados, variáveis analíticas, a perspectiva de análise de dados, e a caracterização do campo de pesquisa.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa adotada para este estudo foi a descritiva, no qual foi observado o fenômeno da liderança no contexto da gestão supermercadista. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como desígnio a definição das características de determinada população. Enfatiza-se aquela que tem por objetivo examinar as características de um grupo, sua classificação pode ser por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outras. Em concordância, Gressler (2007) aponta que este tipo de pesquisa apresenta, de forma ordenada, acontecimentos e características existentes em uma determinada população ou área de importância.

A pesquisa terá uma abordagem quantitativa. Segundo Richardson *et al.* (2015), este tipo de abordagem destaca-se pelo emprego da quantificação na coleta das informações e na ponderação dos dados, usando de técnicas estatísticas para impedir distorções na análise e interpretação dos resultados, sendo muito utilizada no processo de pesquisa descritiva.

[...]. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA 2002, p. 20).

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e pesquisa de campo. Para Gressler (2007), o estudo de caso é uma pesquisa clara que se concentra no atual, no pretérito e no estudo de influências ambientais de uma

integração, seja grupo, indivíduo, comunidade, escolhida pelo seu aspecto, onde agrupa um total de fases de uma unidade com visão para o todo, com base em informações variadas abarcando diversos pontos de vista de uma situação presente.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA 2002, p. 33)

Na pesquisa de campo, segundo Severino (2007) o elemento é aferido no seu próprio espaço. A coleta das informações é realizada de forma em que acontecimentos advém, sem influência e manipulação por parte do pesquisador.

## 2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Essa pesquisa foi realizada na empresa Supermercado Colibris da Rede beMais, localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba – Brasil. Dentro do universo de 62 funcionários, foi escolhido para participar desta pesquisa uma amostra de 01 gerente, e 32 funcionários pertencentes ao setor operacional da empresa.

## 2.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A partir dos dados coletados no questionário A (Apêndice), foi possível delinear o perfil dos pesquisados. Os dados foram agrupados em tabelas para melhor visualização.

**Tabela 1 – Gênero dos empregados do beMais.**

<b>Gênero</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Masculino	18	56,25
Feminino	14	43,75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

A respeito do gênero dos empregados, a tabela 1 mostra que a maioria, ou seja, 56,25% (18/32) são do gênero masculino e o restante, 43,75% (14/32) são do gênero feminino.

No tocante as funções exercidas pelos empregados do setor operacional temos: operador, empacotador, recepcionista, repositor, balconista, prevenção e encarregados.

**Tabela 2** –Tempo de trabalho dos empregados do setor operacional do beMais.

<b>Tempo de Trabalho</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	4	12,5
01 a 05 anos	24	75,0
06 a 10 anos	4	12,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

A tabela 2 mostra a variável tempo de trabalho, observa-se que 12,5% (4/32) tem menos de um ano de trabalho na organização, 75,0% (24/32) trabalha entre 01 a 05 anos na empresa e 12,5% (4/32) tem entre 06 a 10 anos de trabalho.

**Tabela 3** – Perfil do Gestor.

<b>Função</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de Trabalho na Empresa</b>
Gestor	Masculino	2 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Conforme evidenciado na tabela 3, o gestor pesquisado do Supermercado Colibris da Rede beMais é do gênero masculino e exerce essa função há 2 anos na referida empresa.

## 2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa descritiva envolve diferentes passos, desde a preparação do instrumento de coleta, a sua programação e também o tipo de dados e de coleta. Uma etapa importante, neste tipo de pesquisa, é a propriedade de trabalhar com dados ou casos angariados da própria realidade. Sendo assim, são empregados instrumentos como: questionário, entrevista, observação e o formulário, que auxiliam na conquista dos objetivos da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A técnica utilizada nessa pesquisa foi a documentação direta, pelo fato de que o levantamento de dados incide no local do fenômeno. Os dados foram

alcançados por meio de questionários, sendo o procedimento mais recomendado para atingir um resultado autêntico e eficiente.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 69) o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador.” Esse instrumento de coleta tem suas vantagens, decorrida de sua versatilidade, economia de tempo, alcance simultâneo de pessoas, abrangência de uma área mais ampla, respostas rápidas e precisas, segurança dos respondentes, uniformidade na avaliação, e a obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis. Por outro lado, tem suas desvantagens, pois há uma restrição do tipo de respondentes, o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos em que torna a verificação e o seu controle difíceis, a influência do questionário sobre o respondente, e a homogeneidade do universo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) aponta que, o questionário permite maior exatidão ao mensurar o que se pretende, além de colher respostas por um procedimento preenchido pelo próprio informador. Ele abrange um acervo de questões, que estão coerentemente conexas com uma situação pontual.

O instrumento de coleta de dados, utilizados nesta pesquisa, foi o questionário, sendo um deles disposto pelo pesquisador para coletar o perfil sociodemográfico dos colaboradores da organização, e outro, um instrumento validado elaborado pelos autores Kouzes e Posner (2013), denominado Inventário das Práticas de Liderança (LPI) nas versões de autoavaliação e heteroavaliação. Esse instrumento é composto de dois questionários estruturados, cada um deles abrangendo 30 questões, sendo um de autoavaliação e heteroavaliação. Os questionários foram aplicados na sede do Supermercado Colibris da Rede beMais localizada na cidade de João Pessoa no período de 20 a 27 de dezembro de 2017, sendo o de autoavaliação aplicado ao gestor e o de heteroavaliação aos colaboradores da empresa. Este questionário decorre de mais de 30 anos de pesquisa dos autores, depois de uma análise das respostas de aproximadamente dois milhões de pessoas em todo o mundo, sendo este instrumento revalidado internacionalmente.

O Inventário tem como propósito aferir a frequência de trinta comportamentos de liderança específicos, dividido em 5 (cinco) práticas de liderança exemplar, que são: modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o

processo, capacitar os outros para a ação, e animar os corações. Para cada uma das 30 (trinta) perguntas do questionário, os investigados podem avaliar as práticas de liderança através de uma escala de *Likert*, que varia de 1 (nunca) a 5 (frequentemente). De acordo com os autores Kouzes e Posner (2013), os líderes que mais apresentam os desempenhos expostos no enunciado do LPI, são estimados bem-sucedidos, criadores de equipes de melhor performance, fomentadores de lealdade e compromisso, responsáveis pelo acréscimo no nível de motivação no ambiente organizacional e redução do absenteísmo, e detentores de grande confiabilidade.

O questionário formado para essa pesquisa foi conferido de forma individual, dentro de envelopes, e foram devolvidos da mesma forma ao pesquisador, a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Ao todo foram aplicados 33 questionários, todos havendo regressado respondidos e válidos.

No quadro 1, podem ser constatadas as trinta questões participantes do questionário das cinco práticas de liderança exemplar. O enunciado do questionário de autoavaliação começa com o pronome “Eu” e o de heteroavaliação com “Ele”, sendo esta a única relação que os diferem.

**Quadro 1 – Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.**

<b>Prática 1 – Modele o estilo</b>
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.
<b>Prática 2 – Inspire uma visão comum</b>
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.
Q12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.
<b>Prática 3 – Questione o processo</b>
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?".
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.
<b>Prática 4 – Capacite os outros para a ação</b>
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.
Q29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.
<b>Prática 05 – Anime os corações</b>
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.
Q15. Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.
Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibris da Rede beMais.
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.
Q30. Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.

**Fonte:** Adaptado de Kouzes e Posner (2003).

## 2.5 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

Este estudo considera as seguintes variáveis analíticas:

- a) Variáveis sociodemográficas (ou independentes): gênero, função exercida, tempo de trabalho;
- b) Variáveis das práticas de liderança (dependentes): modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o processo, capacitar outros para ação, e animar os corações.

## 2.6 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Gressler (2007) ao ser completada a coleta dos dados, os elementos foram configurados precisamente, de forma objetiva, aberta e coesa, sendo elaborados e classificados de forma ordenada. Segundo Vergara (2004), o tratamento dos dados é referente a parte em que é esclarecido ao leitor como as informações serão acertadas, relevando a sua adaptação aos objetivos acurados.

Os dados abordados nessa pesquisa, foram coletados através dos questionários incorporados (Apêndice A, Anexos A e B), e tiveram um tratamento quantitativo, mediante uma análise estatística descritiva. Os testes foram aplicados com a finalidade de conferir as médias de pontuação. A seguir, o quadro 2 mostra a relação entre os objetivos específicos, instrumentos utilizados e a análise estatística.

**Quadro 2 – Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumento(s)</b>	<b>Estatística</b>
Identificar as práticas de liderança do gestor;	Autoavaliação (Anexo A)	Estatística descritiva (medidas resumo)
Identificar a visão dos empregados em relação às práticas de liderança do gestor;	Heteroavaliação (Anexo B)	Estatística descritiva (medidas resumo)
Comparar às práticas de liderança do gestor com a visão dos empregados;	Autoavaliação (Anexo A) Heteroavaliação (Anexo B)	Estatística descritiva (medidas resumo)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2017).

## 2.7 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Os supermercados tornam-se importantes para a sociedade e para a economia comercial, com intuito de gerar empregos, capital, tecnologia, alta produção, e inovação nos produtos, esses são fatores peculiares no processo de desenvolvimento desse setor, que tem como ação principal a aproximação ao consumidor e o aumento econômico e produtivo, para isso o modo de gerir deve ser eficiente, a fim de alcançar, ao final do período, um resultado eficaz.

A empresa participante desse estudo é um Supermercado onde comercializa produtos alimentícios a varejo, com nome fantasia: Supermercado Colibris, localizada na Av. Hilton Souto Maior, nº 141, no bairro Cidade dos Colibris, na cidade de João Pessoa na Paraíba. É uma sociedade empresarial de responsabilidade limitada, possuindo como razão social o nome Supermercado Colibris Ltda, a companhia é integrante da Rede BeMais de Supermercados a qual possui diversas lojas espalhadas pela cidade. Logo, a marca beMais Supermercados é empregada nesta e em todas as demais empresas associadas. A organização objeto desta pesquisa atua a 10 anos no mercado pessoense.

A história do beMais Supermercados teve início a partir de seus fundadores, os irmãos Ronaldo e Raílton Cardoso, que a partir de seus instintos comercial e sua determinação fizeram com que o empreendimento desse seu primeiro passo no início dos anos 90, em um pequeno ponto comercial, localizado na Avenida principal do bairro de Mangabeira. Fundamentados na filosofia do respeito aos direitos de seus profissionais e consumidores, a Rede cresceu e hoje está presente em oito bairros de João Pessoa, são eles: Cruz das Armas, Mangabeira I e IV, Oitizeiro, José Américo, Bancários, Cidade Universitária e Valentina, concentrando mais de 730 funcionários (BEMAIS SUPERMERCADOS, 2017).

Atualmente, a Rede emprega diretamente 330 funcionários, além de empregados indiretos, a exemplo dos que atuam como colaboradores de alguma das 300 empresas fornecedoras. E essa equipe é responsável pelo funcionamento cotidiano dos oito endereços pelos quais passam em torno de oito mil pessoas, diariamente. Tem como missão atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, funcionários capacitados em um ambiente agradável e de fácil acesso.

O Supermercado Colibris foi fundado no ano de 2007, sendo a sexta loja a integrar a Rede paraibana de supermercados beMais, hoje apresenta 62 funcionários, desde terceirizados, aprendizes e com deficiência, onde a maior concentração dos seus colaboradores está situado em João Pessoa, e a menor parcela, nas cidades circunvizinhas.

A empresa se preocupa com a qualidade dos seus produtos e serviços prestados, investindo na qualificação e desenvolvimento ético dos seus profissionais. Em decorrência dessa prática, conquistou ao longo dos anos, diversos prêmios que consagram a sua atuação no mercado, entre eles o mais eminente foi o *Top of Mind*, em que está em sua 4ª (quarta) vitória consecutiva. É ampla a diversidade de seus produtos, onde os consumidores podem encontrar cerca de 21.000 itens, em que muitos deles são fontes de produção própria da marca beMais, desde feijão, polpas de suco, sorvetes, ovos e frangos congelados.

Preocupada com a sociedade e consciente do seu papel na comunidade, desenvolve uma política de responsabilidade social, através do apoio e incentivo a diversos projetos culturais locais, além da preocupação ambiental ao criar produtos ecológicos, e da valorização de crianças com câncer, através da doação do percentual de vendas de seus produtos próprios.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar uma investigação conceitual sobre liderança, com alvo de capacitar o pesquisador deste estudo a fim de que os demais capítulos sejam apreciados pelos leitores. Além disso, este tem como princípio destacar a revisão de textos dos escritores que se dedicaram a estudar sobre o tema, os poderes de gestão e o desenvolvimento da teoria de liderança e seu tratamento ao longo do tempo.

#### 3.1 LIDERANÇA

Antes de buscarmos descrever o que seja liderança, é conveniente pensarmos sobre a distinção entre os conceitos de líder e de liderança. Para Robbins (2000), líder é o sujeito e liderança é a colocação ou atividade que o sujeito executa. O termo líder depende de como se quer expressar o vocábulo, regularmente é empregado para apresentar os indivíduos que possuem posições de autoridade formal em uma organização (em alternância com a palavra gerente), é relevante salientar que o caso de alguém ser visto como líder formal em uma organização, nem sempre quer dizer que ele venha exercer liderança.

Há diversos estudos realizados na área de liderança; um tema antigo, mas vivenciado na contemporaneidade quando o termo é, muitas vezes, confundido com o termo 'gerenciamento'. Este último, diz respeito à ação de lidar com a complexidade, em que o gerente capaz é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais, estruturais, e acompanha os resultados obtidos em comparação com os efeitos planejados. Enquanto que a liderança lida com as transformações em que estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do porvir, onde reúnem as pessoas inspirando-as a suplantar barreiras (ROBBINS, 2000). Complementando esta ideia, Valley (2012, p. 21) afirma que “[...], o “gerenciamento” envolve persistência, enquanto a “liderança” envolve mudança.”

Na visão de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) que distinguem os termos administração e liderança, em seus aspectos, eles afirmam que indivíduos podem ser líderes sem serem gerentes; assim como os gerentes não necessitam ser líderes, ou podem ser os dois concomitantemente. Ainda enfatiza, que nos dois papéis parecem existirem determinadas contestações demonstradas em suas pautas. Na ação de gerenciar, a administração concentra-se no planejar e no

capital, e a liderança busca estabelecer a direção a ser adotada. Na realização da pauta a administração pensa em organizar e em programar força de trabalho, já a liderança se preocupa com comunicação e cooperação. Na execução da pauta, a administração concentra em resolver problemas e controle, e a liderança busca a motivação. Entre as bases de poder, a administração foca na formalidade organizacional e no controle de recursos, por outro lado, a liderança dedica-se à competência e à personalidade.

A fim de reafirmar a diferença entre líderes e gerentes, o autor Maxwell (2004), destaca que os líderes legítimos reconhecem a distinção entre gerentes e líderes. Ele acrescenta que os gerentes são os defensores aptos a explorar sistemas e controle, logo, os líderes são os que criam e tem ideias inovadoras que recorrem a pessoas.

Para Maximiano (2008, p. 253), os “líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico.”

Segundo Valley (2012), o líder é aquele que influencia os indivíduos a trabalhar em equipe e de forma unida atinjam metas estipuladas pela empresa. Ainda sobrepõe que, o líder olha para a missão e para os objetivos da organização com a finalidade de determinar a sua função e o que será estimado como êxito dentro da organização.

Kouzes e Posner (2013) definem liderança como relacionamento entre líderes e seguidores. Eles complementam esta definição apontando que, liderança é se autodesenvolver do que já está existente na pessoa e que ele mesmo, a partir da autoconfiança, identifica seus poderes e os desenvolvem.

Para Daft (2010, p. 683) “a liderança, [...], é a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais”. Ainda pontua que esse sentido capta a ideia de que os líderes estão comprometidos com outras pessoas no alcance das metas. Complementando a visão do autor, Maxwell (2004) afirma que liderança é influência. Todos os líderes possuem características comuns: a primeira é que, ele sabe o lugar para onde está indo; e a segunda: ele apresenta a habilidade de convencer outros a lhe seguir, pois sabe o que está fazendo.

Liderança para Chiavenato (2005), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra de maneira intencional, exercida em uma dada situação e

dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Na visão de Valley (2012), a liderança é um processo, na qual de início influencia um determinado indivíduo que une as forças de um grupo de pessoas e minimiza suas fraquezas, unindo os esforços para juntos alcançarem as metas estabelecidas.

### **3.1.1 Poder e Liderança**

Liderança envolve dirigir e influenciar o desempenho de outras pessoas, e o poder representa a habilidade e capacidade de convencimento em mudar a atitude ou comportamento das pessoas. Existem diversos tipos de poder que podem ser empregados de maneiras diferentes. Os tipos organizacionais, podem estar atrelados a dois estilos: ao poder da posição, adequado ao cargo ocupado na hierarquia da empresa, presente nos poderes legítimo, de recompensa e coercitivo, ou, secundamente, ligado ao poder individual, os quais são derivados das qualidades particulares de um líder, exibido no poder de competência e no poder de referência (STONER, FREEMAN, 2012; CARAVANTES, PANNON, KLOECKNER, 2005).

Para Daft (2010), poder é a aptidão de influir no comportamento dos outros, o poder e a influência são sinônimos, porém são distintos de maneira significativa, pois a influência pode ser refletida como um nível de transformação real. Existem diferentes aspectos de poder, contudo nem todas fazem uma pessoa agir com liderança, a qual se dá pela influência e aceitação de um objetivo comum.

#### **3.1.1.1 Poder Legítimo**

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 347), o poder legítimo “é conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo [...]”.

Os autores Montana e Charnov (2000), expõe o poder legítimo como aquele característico ao cargo que a hierarquia da empresa determina, em que no momento que o indivíduo deixar o exercício, ele perde o direito de desempenhar este poder.

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 508):

Poder legítimo é o poder criado e transmitido pela organização. É o mesmo que autoridade. A pessoa formalmente encarregada de um grupo em geral pode dizer a seus membros como eles devem realizar suas tarefas, alocar seu tempo no trabalho e assim por diante. O poder legítimo, entretanto, não transforma alguém em um líder. Todos os gerentes têm poder legítimo, mas somente alguns deles são líderes.

### 3.1.1.2 Poder de Recompensa

O poder de recompensa é originário da soberania de contemplar a outros indivíduos. As recompensas formais, seja por promoções ou aumentos salariais, são acessíveis aos gestores, os quais também dispõem de outros tipos de recompensas tais como reconhecimento, congratulações e solicitude. Esses métodos, utilizados pelos gerentes, também podem ser empregados para influenciar o comportamento dos subordinados. Do mesmo modo do poder legítimo, o de recompensa não faz do gestor um líder. Sendo assim, quão menor for a liberdade que o gestor possuir de assentir recompensas, ínfimo será o seu poder (DAFT, 2010; MONTANA, CHARNOV, 2000).

### 3.1.1.3 Poder Coercitivo

Poder coercitivo é o poder para impor submissão por meio de ameaça psicológica, emocional ou física. Em alguns ambientes, como nas forças armadas e em prisões, a coerção pode assumir a forma de força. Na maioria dos ambientes atualmente, a coerção é praticada mais sutilmente por meio de reprimendas verbais, suspensões disciplinares, multas, destituições, perda de privilégios e excessiva crítica pública. Como ocorre com o poder de recompensa, quanto mais elementos punitivos um gerente puder sustentar e quanto mais importante eles forem para aqueles que se reportam a ele, mais poder coercitivo ele terá. Entretanto, o uso de coerção também tende a aumentar a hostilidade e o ressentimento (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 508).

Para Daft (2010) o poder coercitivo é o oposto do poder de recompensa, pois o coercitivo está vinculado a autoridade de castigar ou recomendar castigo. Ele acrescenta que, quando os gerentes exercem o direito de demitir ou rebaixar funcionários, retirar aumentos ou fazer críticas, estão agindo coercitivamente.

### 3.1.1.4 Poder de Competência

O poder de Competência, em outras referências encontradas como poder de especialização, está atrelado às aptidões do gestor, o qual é valorizado e necessário para a organização. O poder aumenta proporcionalmente as suas

habilidades específicas, seus conhecimentos, sua experiência anterior, e o quanto menos indivíduos houver com tais especialidades, torna o gestor mais estimado e importante dentro de sua empresa (CARAVANTES, PANNON, KLOECKNER, 2005; MONTANA, CHARNOV, 2000)

#### 3.1.1.5 Poder de Referência

De acordo com Lacombe e Heilborn (2006), o poder referente está relacionado à influência desempenhada pelo líder em razão do sentimento e do respeito que as pessoas nutrem por ele, ou seja, as qualidades e outras capacidades são admiradas pelos seus seguidores no cotidiano. Fortes características desse tipo de poder são encontradas nos líderes simpáticos.

O poder de referência decorre dos traços de liderança pessoal, que reflete aos seus liderados de modo que eles começam a seguir seus exemplos. O carisma dos gestores, frequentemente visto em momentos sociáveis, é admirado pelas pessoas que passam a segui-los, fundamentadas somente neste poder pessoal (DAFT, 2010).

### 3.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Para os autores Kouzes e Posner (2013), a liderança pode ser estabelecida como o artifício de movimentar pessoas para que eles lutem por anseios comuns. Atualmente, as organizações precisam de líderes que desafiem a situação original, criem visões de futuro e tragam a capacidade de motivar a equipe de trabalho a almejar a realização dessa visão. Para isso é necessário ter indivíduos preparados com a finalidade de formar planos delineados, criar e gerenciar estruturas organizacionais competentes e intervenções habituais.

Segundo Montana e Charnov (2000), há múltiplas abordagens teóricas acerca da liderança para entender sua essência, em que eles destacam três teorias a respeito: a mais remota e a primeira teoria é a dos traços, a qual é baseada na genética particular, a segunda constituiria na teoria comportamental e a última seria a abordagem contingencial ou situacional. Confirmando essa definição, Bryman (2004), complementa dizendo que os estudos de liderança baseado no traço pessoal permaneceu até a década de 1940; o da abordagem comportamental até os anos 60; e a abordagem contingencial que se manteve entre a década de 60 e o início de

1980, no qual colocou como principal os fatores situacionais, do contexto, para compreender a liderança. Do início dos anos 80 em diante se compôs a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por alicerce as ideias da gestão pelo peculiar, envolvendo as articuladas: liderança carismática, liderança visionária, e liderança transformacional.

### **3.2.1 Teoria dos Traços**

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o primeiro estudo sobre a liderança foi a abordagem dos traços, em que os pesquisadores examinavam características parecidas entre os líderes, como astúcia, tamanho, autoestima, atratividade e linguagem. A classificação de atributos adotou uma grande extensão, tornando-a inexecutável por uma pessoa, em seguida os estudiosos perceberam que a procura de traços de liderança era interessante, porém, insuficiente cientificamente.

Para Robbins (2000), há muito tempo acreditava-se que os líderes partilhavam traços comuns, no qual os atributos pessoais, físicos, mentais e sociais determinavam quem era líderes e quem não era. Há características vantajosas a respeito das diferenças dos líderes em comparação às outras pessoas, elas são: pretensão, energia, gosto de liderar, probidade, autoestima, inteligência, conhecimento relevante ao cargo e flexibilidade. Assim, como existem as desvantagens, em que as características não fornecem nenhuma garantia, onde esses predicados parecem estar associados ao êxito quanto líder, mas nenhum deles garante o sucesso.

Os autores Montana e Charnov (2000) defendem que, a teoria mais antiga a respeito de liderança é a teoria genética, onde a destreza de liderar é impressa geneticamente, ou seja, se você fosse um líder seria porque herdou os genes de liderança de seus genitores.

Segundo Stoner e Freeman (2012) a principal compreensão afimco da liderança, foi realizado por psicólogos e outros pesquisadores na experiência de identificar traços pessoais dos líderes. Ainda afirma que, os pesquisadores utilizaram duas abordagens, a primeira foi a de comparar as particularidades de pessoas que autodenominavam líderes e os que não tinha este aspecto, o resultado desta abordagem falhou na revelação das diferenças de traços nítidos e consistentes de

líderes em comparação aos seguidores, pois mesmo os que afirmaram características liderança, a maioria jamais atingiu esta posição. A segunda abordagem se referiu ao contraste de características dos líderes eficazes dos ineficazes, o resultado, apesar de mais recente, também não obteve êxito, contudo, este estudo descobriu que o único fator relevante era a capacidade do gerente de supervisionar, ou seja, a de usar métodos de direção adequadas à situação específica.

A teoria dos traços perdurou até os anos 40, e perdeu a relevância pelo fato das características de personalidade consistir na liderança nata, diferenciando-as das demais pessoas que não possuíam características de líderes, nascendo assim para serem lideradas, com isso, a teoria passou a ser contestada, pois existem líderes sem ter habilidades específicas, geneticamente ou não, e mesmo assim exercem o poder de influenciar indivíduos.

### **3.2.2 Teoria Comportamental**

Com as falhas nos estudos sobre os traços de liderança, os pesquisadores passaram a considerar uma nova abordagem, a de determinar o que os líderes faziam, como delegavam e realizavam suas atividades e como se reportavam aos subordinados e os motivavam, a teoria anterior selecionava-se a pessoa adequada para liderar, já a nova teoria pregaria que era possível fazer com que as pessoas aprendam a serem líderes. Os pesquisadores concentraram duas extensões comportamentais: para as funções de liderança e os estilos de liderança. A primeira refere-se, às atividades de manutenção do grupo e também relacionada às tarefas a fim de obter um desempenho eficaz, seja realizado pelo líder ou por outra pessoa. A segunda conhecida como estilos de liderança, em que consiste nos diversos padrões de comportamento escolhido pelos líderes no decorrer do processo de direcionar e influenciar os trabalhadores. Os estilos de liderança são expressos, pelas grandezas do estilo orientado para a tarefa, o qual dá ênfase aos aspectos técnicos e práticos do trabalho para que seja satisfatoriamente desempenhado, e pela grandeza do estilo orientado para os funcionários, em que consiste em motivar e manter relacionamentos de trabalho, ressaltando as relações interpessoais (STONER, FREEMAN, 2012; ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Para Vergara (2000), no princípio, a teoria do comportamento se instituiu em três estilos de liderança existente. O primeiro era a liderança autocrática, onde o líder dava ordens para ocupações e os subordinados deveriam obedecer ao que foi posto. O segundo estilo seria o democrático, onde a participação de todos era fundamental, atrelada ao relacionamento interpessoal. E o terceiro estilo de liderança chamado de *laissez-faire*, em que era conhecido como deixar fazer, sem exercer de fato uma influência, contrariando assim o próprio conceito de liderança. Ainda aponta que, em pouco tempo a teoria dos três estilos de liderança sofreram mudanças na sua estrutura, alterando para um modelo com duas articulações, sendo elas: orientação era para as pessoas e para as tarefas.

### **3.2.3 Teoria Contingencial (Situacional)**

A abordagem contingencial ou situacional é um exemplo de liderança que escreve os relacionamentos de seus estilos e as situações específicas da organização. O autor Bryman (*apud* Azevedo, 2002) descreve essa abordagem como um aspecto principal para compreender a liderança, os fatores situacionais do cenário e, associadamente, buscam exceder as teorias doutrinárias das instituições, que nos anos 60 prevaleceram.

Na compreensão de Montana e Charnov (2000), a teoria da contingência incide na capacidade da influência de um líder para com os indivíduos, em que o seu êxito dependerá da situação em si, sendo que, ele deverá entender a dinâmica da situação e adaptá-la conforme suas habilidades. A eficácia da liderança é influenciada por quatro dimensões, as quais devem ser abrangidas como características: gerenciais, do trabalho, da natureza da organização e, dos trabalhadores.

Em meados do século XX, com a inviabilidade dos resultados sólidos a respeito da liderança, os pesquisadores enfatizaram as influências da situação na qual a liderança é exercida, onde se relaciona a liderança e a eficácia de acordo com a situação. Para cada caso existem teorias da contingência em que se aplica um estilo de liderança, as abordagens situacionais destacadas foram: o modelo de contingência de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria caminho-meta de House e a teoria de decisão de Vroom e Yetton (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O modelo de contingência desenvolvido por Fred E. Fiedler, foi um dos primeiros modelos situacionais, conhecido como escala LPC (*least preferred coworker*), que pode ser traduzido como “colega menos preferido”, serve para medir a orientação de liderança da pessoa que está sendo avaliada por meio de um questionário, o qual possui dois estilos básicos de liderança: o orientado para a tarefa e o orientado para o relacionamento. Logo, o indivíduo com alta pontuação era definido com estilo de liderança orientado para o relacionamento, e se tivesse uma baixa pontuação o seu estilo de liderança seria orientado para as tarefas. Portanto, cada estilo de liderança pode ter bons resultados, mas variam em função do controle da situação, com isso, este modelo está associado ao estilo do líder, ao desempenho do grupo e a favorabilidade da situação. Para averiguar situações acerca da liderança, três variáveis devem ser compreendidas: a primeira refere-se as relações líder-subordinados a qual determina o modo de relacionamento entre o líder e os componentes do grupo, ele pode ser caracterizado como favorável, utilizado com base na confiança, simpatia, respeito e fé no relacionamento, como também pode ser desfavorável ou mal para o líder quando ele e seus seguidores não tiverem reciprocidade; a segunda é a estrutura da tarefa, ou seja, é o grau em que a tarefa dos colaboradores é bem definida e entendida por todos, quanto mais estruturada e compreendida for a tarefa, mais oportuna será a situação para o líder; a terceira é o poder de posição, corresponde ao poder que se envolve o cargo do líder, assim, quanto mais forte for o poder mais vantajoso será para o líder. O modelo mostra que o estilo de liderança é um traço de personalidade estável do líder, onde cada líder possui seu estilo diferente dos outros, e que o utiliza de forma constante, sendo este, incapaz de modificar seu comportamento (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005; MONTANA, CHARNOV, 2000; ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

O autor Gil (2011) destaca que o modelo contingencial mais conhecido foi o desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard nos anos 80, ele aponta que o sucesso da liderança era mutável a maturidade, capacidade, experiência com o trabalho e a aceitação das responsabilidades dos subordinados. De acordo com eles a relação entre um chefe e seu subordinado percorre etapas que advêm de modo que os subordinados vão adquirindo maturidade na organização, denominada teoria do ciclo vital. Em complemento, Daft (2010) aborda acerca da teoria situacional, de que o alvo de Hersey e Blanchard era a ligação da atitude do líder

com a presteza dos dependentes para a serviço. Os indivíduos com baixo índice de aptidão para a atividade, seja por pouca habilidade, incerteza ou falta de treino, precisam de um estilo de liderança que difere dos que possuem altas capacidades laborais.

Outra abordagem situacional foi a do caminho-objetivo ou caminho-meta, esse modelo foi formulado por Martin G. Evans e Robert J. House, em que enfatiza o papel do líder na explicação de como seus colaboradores podem atingir níveis elevados de performance e assim obter recompensas. A motivação da pessoa dependeria de alguma atratividade que a recompensasse, ou seja, os líderes seriam capazes de determinar e auxiliar os subordinados nos objetivos a que devem ser alcançados e os caminhos que levarão a eles. Tais pesquisas sobre esse modelo foram encorajadoras e positivas, entretanto, o desempenho e a satisfação do funcionário de alguma forma podem ser influenciados na compensação das falhas do líder para com os colaboradores ou com o ambiente organizacional, e se houver perda de tempo na explicação das tarefas o funcionário poderá compreender como um comportamento redundante ou ofensivo. O modelo ainda expõe que há quatro comportamentos de liderança contínuas e que dependendo da circunstância os líderes podem seguir qualquer um deles: o diretivo, incentivador, participativo e o direcionado para resultados (STONER, FREEMAN, 2012; ROBBINS, DECENZO, 2004).

Os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), descreve sobre o modelo de decisão desenvolvido por Victor Vroom e Phillip Yetton, em que aborda o modo como o líder toma decisões são tão importantes quanto o que ele decide, relacionando a participação com o comportamento de liderança dos liderados no procedimento decisório. Incide em um método que agrupa doze variáveis contingências, oito tipos de problema e cinco maneiras alternativas de liderança para escolher o processo mais adequado a certo problema de decisão.

As abordagens clássicas foram tratadas até aqui, estas, consideradas as mais relevantes nos estudos da liderança. A seguir serão exibidas as teorias de liderança contemporâneas, que insurgem o saber comum desse importante aspecto da administração.

### 3.3 TEORIAS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

No decorrer dos anos as pesquisas acerca da liderança desenvolveram-se, e com isso novas teorias surgiram. A seguir serão apresentadas quatro abordagens mais recentes sobre liderança: Teoria da atribuição de liderança; Teoria da liderança carismática; Liderança transacional *versus* transformacional e Liderança visionária.

#### 3.3.1 Atribuição de Liderança

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 384):

A teoria de atribuição da liderança diz que a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos. Portanto, atribuímos aos líderes inteligência, personalidade extrovertida, grande poder de retórica, agressividade, compreensão e engenhosidade. No nível da organização, tendemos a ver o líder, corretamente ou não, como responsável por um desempenho extremamente negativo ou extremamente positivo.

Para Robbins (2005), essa teoria constitui em uma elaboração de argumentos para expor os estilos de pensamentos diversos aos indivíduos, dependendo da definição que conferimos a uma determinada conduta. É um modo de exemplificar a respeito de uma hipótese que quando acontece algo, deve ser posto a um determinado fator, há uma busca em fazer relação entre causa e efeito.

#### 3.3.2 Liderança Carismática

Carisma é uma característica intátil da personalidade do líder que transmite felicidade e fidelidade em sua equipe, há líderes que apresentam alto índice de carisma, outros menos e tem os que não possuem essa personalidade. Quando um líder exprime carisma sua equipe acredita, se afeiçoa, obedecem e se emocionam com sua meta de organização. Há entendimentos de que os líderes que possuem personalidade carismática agregam boas características, ou seja, o líder transparece autoconfiança, criando altas expectativas além de espalhar confiança aos seus seguidores (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

O autor Daft (2010, p. 702) descreve o líder carismático como o que “possui a capacidade de inspirar e motivar as pessoas para fazer mais do que fariam normalmente, a despeito dos obstáculos e sacrifício pessoal.” Ele complementa que,

os líderes com tal atributo têm seu impacto em declarar uma visão longínqua em que os colaboradores se afeiçoam, tem a capacidade de moldar um sistema laboral valoroso que todos compartilhem e tem a possibilidade de intimidade com seus subordinados e na permuta receber total confiança deles.

Diversas pesquisas apontam ligações importantes entre a liderança carismática e alto desempenho e satisfação entre os seguidores, os indivíduos que trabalham com esses líderes são motivados a executar um esforço de trabalho adicional, como gostam e respeitam seu líder, esses seguidores revelam maior satisfação, porém, é necessário observar que essa teoria pode nem sempre ser primordial para obter bons desempenhos do funcionário. O carisma parece que seria mais adequado quando o ambiente de trabalho tende a ser pesado, contendo incertezas e alto grau de estresse, sendo assim, a forma mais comum de surgirem líderes carismáticos em diversas áreas, seja na política, na religião, na abertura de uma empresa comercial, na crise existencial ou até em tempos de guerra (ROBBINS; DECENZO, 2004).

### **3.3.3 Liderança Transformacional *versus* Transacional**

Os autores Robbins e Decenzo (2004, p. 242), abordam o conceito das lideranças transformacionais e transacionais, em que as diferem da seguinte forma:

As lideranças transacionais e transformacionais não deveriam ser vistas como abordagens opostas na discriminação de como as coisas devem ser feitas. A liderança transformacional é construída sobre a liderança transacional. A liderança transformacional produz níveis de esforço e desempenho dos funcionários que vão além do que ocorreria com a abordagem transacional apenas. Além disso, a liderança transformacional é mais do que carisma. “O [líder] puramente carismático pode querer que os seguidores adotem a visão de mundo carismática e que não vá além disso: o líder transformacional tentará instilar nos seguidores a habilidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas eventualmente aquelas estabelecidas pelo líder.”

Os aspectos dos líderes transacionais são o de motivar ou direcionar seus seguidores para alcançar metas designadas através da explicação das funções e das exigências das tarefas, onde por sua vez os aspectos dos líderes transformacionais são de inspirar seus liderados a ultrapassar seus próprios interesses pelo bem comum, sendo capazes de lhes impactar profundamente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na concepção de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), as ideias-chave da liderança transformacional ou empreendedora, como também é conhecida, aparentam um largo entendimento sobre o ambiente organizacional, compreendendo a importante necessidade da gestão estratégica, ampliando os recursos humanos e abreviando a necessidade de desenvolver e obter mudança.

Segundo Maximiano (2008), o líder transacional ou negociador, como também é renomado, recorre às necessidades principais dos liderados. Para fazer com que seus subordinados desempenhem as metas estabelecidas, ele utiliza o método calculista de recompensas por meio de promessas, sejam elas psicológicas ou materiais. Essa liderança baseia-se em um sistema de troca entre contribuições e recompensas, ou seja, quem dispõe de mais competência e sabe transformá-la em resultados obtém benefícios significativos por parte da empresa, seja por meio de gratificações, de ganhos tangíveis ou de outras formas.

#### **3.3.4 Liderança Visionária**

A liderança visionária transcende o carisma, essa abordagem pode ser definida como ter uma visão apta para enxergar o futuro, legitimista, digna de crédito e arrebatador que evolui no presente e aprimora-se. Desde que seja escolhida de forma correta e bem praticada, a visão deste tipo de liderança é tão instigante que de fato estimula as habilidades, os talentos e os recursos para estabelecer seu acontecimento (ROBBINS, 2000).

O autor Daft (2010, p. 703) destaca que “uma visão é um futuro ideal atraente que é crível, embora não facilmente alcançável.” Neste contexto, os líderes visionários são aqueles com quem tem maior contato com os colaboradores, são os que falam diretamente com eles e fazem com que se tornem importante, são líderes que vislumbram oportunidades, possibilidades e tem esperança ao invés de enxergar empecilhos ou derrotas.

As qualidades que um líder visionário possui são exibidas através de três habilidades relativas à eficácia em seus desempenhos visionários. A primeira refere-se à capacidade de esclarecer as ações e os objetivos aspirados, por meio de uma boa comunicação, seja ela redigida ou verbal. A segunda qualidade é a de ser capaz de expressar, não apenas oralmente, mas através de seu comportamento a sua visão, essa habilidade ajuda ao líder a transmitir e reforçar seu compromisso, sendo

uma experiência mais agradável ao seus colaboradores e clientes. A terceira e última capacidade é a de estender a visão para diversos conjuntos da liderança, ou seja, refere-se à habilidade de distribuir as atividades de uma forma que possa ser aplicada uma visão uniforme a diversas situações (ROBBINS, 2000; ROBBINS, DECENZO, 2004).

### 3.4 MODELO DE LIDERANÇA ADOTADO NA PESQUISA

O Modelo de liderança compreendido neste estudo foi aquele desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner, em que abordam as cinco práticas de liderança exemplar desde 1982, abarcando resultados de intensas pesquisas que fizeram sobre o tema ao longo de décadas de estudos. As análises dos autores continuam relevantes e atualizadas, sendo referência de muitas novas pesquisas, práticas, aprendizados e ponderações no ambiente profissional e científico. Os literatos Kouzes e Posner (2013) afirma que a liderança está ao alcance de qualquer indivíduo, podendo esta, ser modernizada e perpetrada. Os autores perceberam que quando os líderes estão no seu ápice profissional, eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar, que são: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para ação e anime os corações. A seguir serão descritas suas práticas e compromissos.

#### 3.4.1 Modele o Estilo

A primeira prática da liderança exemplar é modele o estilo. Para modelar o estilo de maneira eficiente o líder deve ter clareza a respeito de seus próprios princípios condutores (KOUZES; POSNER, 2013). Os autores ainda abordam que os líderes exemplares, se quiserem obter sucesso e promover compromisso, precisam ser modelos propriamente ditos daquilo que eles esperam nos indivíduos.

A fim de traçar o caminho, mesma nomenclatura na definição dessa primeira prática como é descrito por Kouzes e Posner (2003, p. 4), os líderes necessitam “esclarecer seus valores e expressá-los ao seu modo”, assim como deverão dar “o exemplo fazendo suas ações corresponderem aos valores comuns.” Portanto, os autores abordam a primeira prática atrelando dois relevantes compromissos que são: esclarecer os valores e dar o exemplo.

O primeiro compromisso, para modelar o estilo com eficácia, é esclarecer os valores. Espera-se que os líderes sejam transparentes sobre assuntos de valores e consciência, é preciso dominar a fala para ser decisivo, é necessário identificar as crenças a defender para preservar sua própria fé, para agir conforme o discurso é crucial discutir como agir, para fazer o que se diz é indispensável saber o que dizer, mas para obter conquista e sustento na credibilidade pessoal, é fundamental expressar com nitidez suas reais convicções. Para dar início a jornada de liderança de valores esclarecidos, é necessário que o líder encontre sua própria voz e expresse os valores comuns. Para ter voz própria um líder deverá explorar seu eu interno, para liderar com os princípios que lhe forem mais importantes, ele deverá deixar que seus valores o orientem, pois são os valores que influenciam todos os aspectos da vida pessoal, assim como deverá ser capaz de se expressar-se com suas próprias palavras e promover o engajamento por meio do esclarecimento dos valores, as pessoas que são mais claras sobre seus valores pessoais estão mais bem preparadas para fazer escolhas assertivas. Para que os líderes expressem os valores comuns é necessário dar as pessoas motivos para se importarem e forjar a unidade ao invés de forçá-la, os que buscam consenso em volta dos comuns valores são líderes mais positivos (KOUZES; POSNER, 2013).

O segundo e último compromisso de modelar o estilo é o de dar o exemplo. Para Kouzes e Posner (2013, p. 63) “ser líder confiável significa viver os valores, pôr em prática o que você e outros defendem. Você deve ser o exemplo a ser seguido.” Para dar o exemplo como líder, deve-se: viver os valores comuns e ensinar os outros a modelar os valores. Com a vivência dos valores comuns estabelecidos, por meio do uso do tempo e da atenção de forma sabia, do cuidado com a língua, das perguntas deliberadas e da forma sincera de receber feedbacks, o líder conquistará bons resultados com excelência. Para colocar em prática o compromisso de ensinar aos outros a modelar os valores, é necessário enfrentar incidentes críticos, ter como ferramentas as histórias com finalidade de ensinar as pessoas o que é ou não importante e funcional, e primordialmente reforçar os comportamentos por meio dos sistemas e processos, todos os líderes exemplares compreendem tal feito para a construção e sustentação do que se deseja alcançar.

### 3.4.2 Inspire uma visão comum

A segunda prática da liderança exemplar é inspire uma visão comum. Essa prática aborda os compromissos de que “os líderes olham para o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes”, assim como “é necessário arregimentar os outros para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 15).

Os líderes olham para a frente e perscrutam o futuro. Cultivam na mente ideias e visões do que pode ser. Desenvolvem o senso do que será possível se todos trabalharem juntos por um propósito comum. Os líderes são positivos sobre o futuro e acreditam apaixonadamente que as pessoas podem fazer diferença. Mas as visões que se restringem à cabeça dos líderes são insuficientes para gerar movimentos organizados. Os líderes devem induzir os outros a verem possibilidades vibrantes no futuro. Eles animam às visões. Comunicam esperanças e sonhos para que os outros compreendam com clareza as visões e as compartilhem como se fossem próprias. Mostram aos outros como seus valores e interesses serão atendidos pela visão de longo prazo do futuro (KOUZES; POSNER, 2013, p. 87).

Inspirar uma visão compartilhada, nomenclatura expressa por Kouzes e Posner (2003) na definição dessa segunda prática, na qual define que os líderes vislumbram um futuro de interessantes e elevadas possibilidades, além de engajar outras pessoas nos seus sonhos recorrendo às suas aspirações gerais. Portanto, os autores abordam a segunda prática atrelando outros dois relevantes compromissos que são: ver o futuro e arregimentar outras pessoas.

O primeiro compromisso do líder, para inspirar uma visão comum, é ver o futuro, para si e para os outros, com os seguintes propósitos: (1) imaginar as possibilidades para obter oportunidades, refletindo sobre o que passou, atentando para o presente e explorando o futuro, e (2) encontrando um propósito comum ouvindo os indivíduos com atenção pois os melhores líderes são bons ouvintes quando os outros desejam expressar suas opiniões e sentimentos, entrelaçam suas próprias esperanças e sonhos nos liderados e olha para frente em tempos de rápidas transformações. O segundo compromisso é o de arregimentar outras pessoas, estimular ardores por um desígnio e incitar os liderados a prosseguir contra todas as chances, para isso é necessário: (1) evocar os ideais comuns, ligando e esclarecendo a visão ao que é significativo para os outros, se orgulhando por ser único, obtendo o sentimento de singularidade para compartilhar a visão coletiva mais ampla, e (2) animando a visão, através do uso de linguagem simbólica, ou seja,

dando um nome, a equipe ou a tarefa, que chame algum tipo de desempenho, pratique a comunicação positiva, expresse suas emoções e por fim, fale com autenticidade. Discorrendo ainda sobre a visão de Kouzes e Posner (2013, p. 131) são veemente na ideia de que “para serem sustentáveis ao longo do tempo, as visões devem ser arrebatadoras e memoráveis. Os líderes devem insuflar vida nas visões [...] para que outros tenham a sensação de como seria viver naquele futuro ideal.”

### **3.4.3 Questione o processo**

A prática de questionar o processo é a terceira da liderança exemplar. É uma forma de realçar o processo, visto que a melhoria contínua é importante para a organização, sendo que, mesmo que um processo tenha ocorrido da melhor forma ele ainda pode ser moldado a fim de superá-lo e obter uma melhor qualidade, a partir da perspectiva de uma análise e de um questionamento.

Na perspectiva de Kouzes e Posner (2013, p. 135) “o questionamento é oportunidade para engrandecimento.” Líderes buscam e aplicam oportunidades de questionamento para avaliar e aperfeiçoar suas aptidões, eles escutam, recebem conselhos e aprendem com sua equipe.

Desafie o processo, nomenclatura demonstrada por Kouzes e Posner (2003, p. 5) para definir essa terceira prática, eles afirmam que “os líderes buscam oportunidades tomando a iniciativa e buscando fora meios inovadores de aperfeiçoamento.” Assim, como “experimentam e assumem riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com experiência.” Portanto, os autores abordam a terceira prática atrelando dois relevantes compromissos, são eles: buscar oportunidades e experimentar e arriscar.

O primeiro compromisso do líder que inspira uma visão comum é de buscar oportunidades para conseguir que atinjam coisas admiráveis, com o empenho em cumprir dois mandamentos: (1) tomar iniciativa, para mudar as coisas, fazer acontecer, estimular as demais iniciativas e questionar com um propósito, a fim de motivar para alcançar a excelência, e (2) olhe para fora, os líderes proativos procuram algo novo em futuro proeminente, promovem as comunicações internas e externas, sempre está atento a ideias novas e trata como aventura toda a tarefa. O segundo compromisso é o de experimentar e arriscar, os líderes exemplares se

comprometem a isso, sendo assim, ao atuar como líder: (1) celebram as pequenas vitórias, reforçando a confiança de seus subordinados e promovendo o engajamento pessoal e grupal, e (2) aprendendo com a experiência, criando um clima de aprendizado, falando abertamente sobre eles com a finalidade de valorizar a importância do aprendizado e da resiliência (KOUZES, POSNER, 2013).

#### **3.4.4 Capacite os outros para a ação**

A quarta prática da liderança exemplar é capacite os outros para a ação. Para Kouzes e Posner (2003), essa prática expressa a necessidade de parceiros que os líderes precisam ter para alcançar determinados objetivos, para isso eles passam uma visão de confiança recíproca e bom relacionamento, com a finalidade de fortalecer seus seguidores no desenvolvimento da competência e determinação de sua equipe.

A prática capacite os outros a agir, nomenclatura demonstrada por Kouzes e Posner (2003, p. 5), explica que “os líderes [...] não conseguem nada sozinhos. Eles aumentam a colaboração criando clima de confiança e facilitando relacionamento.” Do mesmo modo que, “os líderes fortalecem seus seguidores aumentando a autodeterminação e desenvolvendo a competência.” Logo, os autores abordam a quarta prática atrelando, também, dois relevantes compromissos, são eles: estimular a colaboração e fortalecer os outros.

Os líderes exemplares sabem que para criar um “clima de colaboração, terão de [...] desenvolver o espírito de equipe em torno de um propósito comum e de respeito mútuo” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 191). O líder além da colaboração deve criar um clima de confiabilidade, facilitando os relacionamentos, identificando as necessidades dos grupos, desenvolvendo um espírito de equipe, dando liberdade e autonomia para seus liderados assumirem responsabilidades e tomarem iniciativas. Os líderes desenvolvem competências, a fim de educar e compartilhar informações, organizar o trabalho e o senso de propriedade, por isso, investem na prática contínua e na aplicação de seus conhecimentos para orientar as pessoas.

#### **3.4.5 Anime os Corações**

Anime os corações é quinta e última prática da liderança exemplar. Para definição desta prática, Kouzes e Posner (2013, p. 239), afirmam que:

Os líderes animam as pessoas, reconhecendo ostensivamente suas contribuições para a visão comum. Com uma nota de agradecimento, com um sorriso ou com um elogio em público, os líderes transmitem aos outros o quanto eles significam para a organização.

Encoraje o coração é outra nomenclatura demonstrada por Kouzes e Posner (2003, p. 5) para definir essa última prática, eles demonstram que “os líderes encorajam o ânimo de seus subordinados para que marchem. [...], os líderes reconhecem as contribuições recebidas mostrando reconhecimento pela excelência individual.” Os membros das equipes compartilham o resultado dos seus esforços para todas as equipes vencedoras, com isso, “os líderes comemoram os valores e as vitórias criando um espírito de equipe.” Assim, os autores abordam a quinta prática vinculando outros dois relevantes compromissos que são: reconhecer as contribuições e celebrar os valores e as vitórias.

O primeiro compromisso do líder para animar os corações de seus subordinados, é reconhecer as contribuições, para obter sucesso demonstrando apreço pela excelência particular, para isso, é preciso observar dois preceitos: (1) esperar o melhor, líderes exemplares inspiram alto desempenho, para acreditar no potencial das pessoas é preciso garantir que elas saibam o que fazer, esclarecendo os resultados que se espera definindo bem as regras e assim darão o melhor de si, e (2) personalize o reconhecimento, para criar um ambiente social, o líder deve envolver-se pessoalmente com os indivíduos, proporcionar um ambiente de aproximação entre elas, criando sempre incentivos, com isso, o líder cria um espírito de comunidade entre os funcionários e demonstra a importância e cuidado pelos colaboradores, transparecendo para todos o quanto são fundamentais para o sucesso comunitário e estimulando a motivação singular (KOUZES, POSNER, 2013).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à apresentação e análise dos resultados da pesquisa empregada a partir das cinco práticas de liderança exemplar apontado por Kouzes e Posner. Serão apresentados e discutidos neste tópico: a medida de fidedignidade dos dados; a autoavaliação do gestor; a heteroavaliação dos funcionários; e a comparação de ambas análises.

### 4.1 MEDIDA DE FIDEDIGNIDADE DOS DADOS

Com a finalidade de mensurar a consistência interna ou fidedignidade dos dados, foi efetuado um teste, utilizando-se o coeficiente Alfa de Cronbach, para verificar o questionário, como instrumento de investigação das 5 Práticas de Liderança Exemplar, constando de 30 questões em uma escala *likert* de 5 pontos.

Para Hair *et al.* (2006), Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é uma medida utilizada para averiguar a credibilidade dos dados. Esse coeficiente varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior do que é aceitável. De tal modo, temos a especificação do coeficiente Alfa de Cronbach: valores de 0,80 a 1,00 (satisfatório a excelente), de 0,70 a 0,80 (bom) e de 0,60 a 0,70 (aceitável), onde os valores abaixo de 0,60 são considerados insuficientes.

**Tabela 4 –** Coeficientes de fidedignidade de Cronbach.

Indicadores	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	Números de Casos	Números de Itens
Todos os questionários	1,022	33	30
Total Questionários de Heteroavaliação	1,021	32	30

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Os resultados alcançados através do coeficiente Alfa de Cronbach para este estudo, apresentados na tabela 4, indica que há uma consistência interna “satisfatória a excelente”, tanto quando considerado somente os 32 questionários de heteroavaliação (1,021), quanto ao analisar ambos os questionários (heteroavaliação e autoavaliação), com coeficiente (1,022), a legitimidade de um instrumento de teste é indispensável para medir a confiança dos elementos trabalhados, refletindo a veracidade dos resultados, afastando-se de erros aleatórios.

## 4.2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA AUTOAVALIADAS PELO GESTOR

A fim de examinar as práticas de liderança do gestor, foi aplicado a ele o questionário de autoavaliação, padrão o qual foi elaborado e validado por Kouzes e Posner, em que permite aferir a frequência com que aplica as cinco práticas de liderança exemplar. O questionário é composto por 30 afirmativas, em que foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, para captação das respostas, onde as seguintes opções correspondem: 1 - nunca; 2 - ocasionalmente; 3 - algumas vezes; 4 - muitas vezes; e 5 - frequentemente. As respostas podem ser observadas na Tabela 5 e pelo gráfico 1, a seguir.

**Tabela 5 – Respostas do gestor em relação a sua autoavaliação das práticas de liderança.**

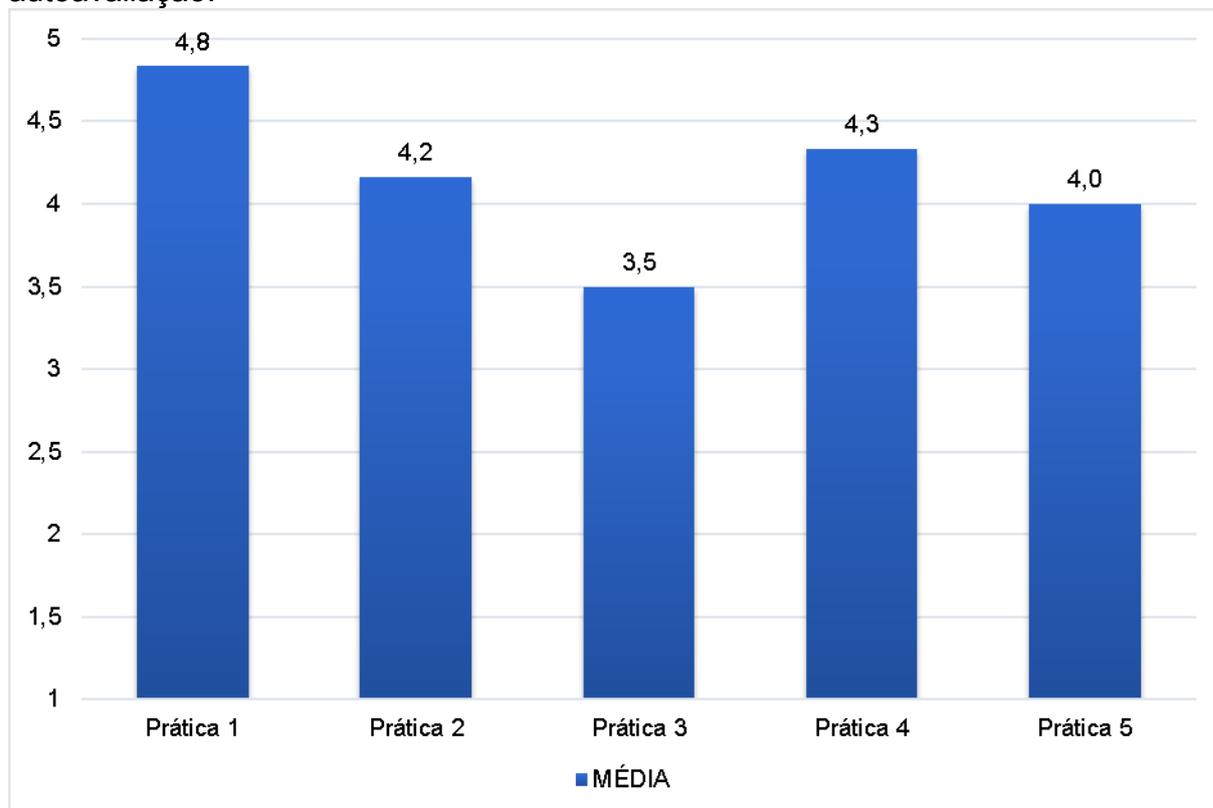
<b>Prática 1 – Modele o Estilo</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q01.</b>	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	5
<b>Q06.</b>	Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	5
<b>Q11.</b>	Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	4
<b>Q16.</b>	Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas.	5
<b>Q21.</b>	Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	5
<b>Q26.</b>	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.	5
<b>MÉDIA</b>		<b>4,8</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma Visão Comum</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q02.</b>	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.	3
<b>Q07.</b>	Eu descrevo uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	3
<b>Q12.</b>	Eu compartilho com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro.	5
<b>Q17.</b>	Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4
<b>Q22.</b>	Eu fico contente e sou positiva sobre as possibilidades do futuro.	5
<b>Q27.</b>	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo.	5
<b>MÉDIA</b>		<b>4,2</b>
<b>Prática 3 – Questione o Processo</b>		
<b>Q03.</b>	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da instituição.	4
<b>Q08.</b>	Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	2
<b>Q13.</b>	Eu me mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	3
<b>Q18.</b>	Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência? ”.	5

Q23.	Eu asseguro que as pessoas estabeleçam objetivos e façam planos específicos para os projetos que iniciaram.	3
Q28.	Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4
<b>MÉDIA</b>		<b>3,5</b>
<b>Prática 4 – Capacite os Outros para a Ação</b>		<b>Frequência</b>
Q04.	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	5
Q09.	Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	5
Q14.	Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	5
Q19.	Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	3
Q24.	Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho.	3
Q29.	Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	5
<b>MÉDIA</b>		<b>4,3</b>
<b>Prática 5 – Anime os Corações</b>		<b>Frequência</b>
Q05.	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam.	4
Q10.	Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3
Q15.	Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	4
Q20.	Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da São Braz S/A.	4
Q25.	Eu procuro maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados.	5
Q30.	Eu asseguro que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4
<b>MÉDIA</b>		<b>4,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

A prática que teve melhor avaliação pelo gestor foi a 1, “modele o estilo”, com frequência média de (4,8), e a menor avaliada por ele foi “questione o processo” (prática 3), com frequência média de (3,5). A diferenciação média da prática que melhor foi avaliada, para a de menor avaliação, foi de (1,3) na escala *likert* de 1 a 5, que foi definida, sendo possível a observação mais detalhada no gráfico 1.

**Gráfico 1** – Média das práticas de liderança exemplar de acordo com a autoavaliação.



**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Na prática “modele o estilo”, em que melhor teve destaque na visão do gestor, a respeito das declarações ele ressalta que frequentemente “é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição”, “procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas”, “constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição” e “fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações” (questões 01, 06, 16, 21 e 26). Ainda aponta na questão (11) que por muitas vezes “cumpre as promessas e os compromissos que assume”. Assim, o gestor se auto avalia dentro dessa prática de liderança exemplar, como presente frequentemente ou por muitas vezes em suas ações, obtendo a maior média dentro de todas as práticas apresentadas.

Os escritores Kouzes e Posner (2013) demonstram que para modelar o estilo de maneira eficiente o líder deve ter clareza a respeito de seus próprios princípios condutores. Se os líderes exemplares, quiserem obter sucesso e promover compromisso, precisam ser modelos propriamente ditos daquilo que eles

esperam nos indivíduos. Eles complementam que para dar início a jornada de liderança de valores esclarecidos, é necessário que o líder encontre sua própria voz e expresse os valores comuns. Para “ser líder confiável significa viver os valores, pôr em prática o que você e outros defendem. Você deve ser o exemplo a ser seguido.” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 63).

A segunda prática mais bem avaliada pelo gestor em sua autoavaliação, é a “capacite os outros para a ação”, com média (4,3). Dentro das afirmações o gestor destaca como as utilizadas frequentemente, as questões (04, 09, 14 e 29), “incentiva a relação de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, “ouvir afetivamente os diversos pontos de vista”, “trata as pessoas com dignidade e respeito” e “dar oportunidade para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança”. E algumas vezes, ele “apoia as decisões dos gestores por iniciativa própria na instituição” e “dar liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho” (questões 19 e 24).

A prática de capacitar os outros para a ação demonstra que “os líderes [...] não conseguem nada sozinhos. Eles aumentam a colaboração criando clima de confiança e facilitando relacionamento.”, bem como, “os líderes fortalecem seus seguidores aumentando a autodeterminação e desenvolvendo a competência.” (KOUZES; POSNER 2003, p. 5). Ainda expressam a necessidade de parceiros que os líderes precisam ter para alcançar determinados objetivos, para isso eles passam uma visão de confiança recíproca e bom relacionamento, com a finalidade de fortalecer seus seguidores no desenvolvimento da competência e determinação de sua equipe.

A prática “inspire uma visão comum” foi classificada como terceiro melhor estágio, na visão de autoavaliação do gestor, ficando com média (4,2). Segundo o gestor ele frequentemente “compartilha com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro”, “fica contente e ser positivo com as possibilidades de futuro” e “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo” (questão 12, 22 e 27). Ele ainda revela que muitas vezes, “mostra como os interesses pessoais podem ser realizados através de uma visão comum” (questão 17), e algumas vezes ele tende “olhar para o futuro e comunicar acerca do que acredita que afetará a Instituição” além de “descrever uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir” (questão 02 e 07).

Segundo Kouzes e Posner (2003) na definição dessa prática, os líderes devem vislumbrar um futuro de interessantes e elevadas possibilidades, além de engajar outras pessoas nos seus sonhos recorrendo às suas aspirações gerais.

A quarta prática considerada na avaliação do gerente foi “anime os corações”, com média (4,0). Entre as frequências de comportamento desta prática que gestor declara que a utiliza frequentemente temos a questão 25, “procura maneiras de as pessoas celebrarem sucessos alcançados”. Ele também declara que por muitas vezes “elogia as pessoas pelo trabalho bem feito que executam”, “apoiar as pessoas na instituição e exprimir apreciação pelas suas contribuições”, “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibris da Rede beMais” e “assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições” (questões 05, 15, 20 e 30). Sendo que, algumas vezes, ele “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição” (questão 10).

Na visão de Kouzes e Posner (2003, p. 5) “os líderes encorajam o ânimo de seus subordinados para que marchem. [...], os líderes reconhecem as contribuições recebidas mostrando reconhecimento pela excelência individual.” Os membros das equipes compartilham o resultado dos seus esforços para todas as equipes vencedoras, com isso, “os líderes comemoram os valores e as vitórias criando um espírito de equipe.” A maestria de animar os corações revela que o líder deve ser a ponte para motivar seus colaboradores, seja por recompensas ou outro determinante, o intuito é inspirá-los a sinergia da equipe, mantendo com que o integrante se sinta fundamental para a conquista das metas e objetivos da organização.

A partir do resultado da autoavaliação do gestor, a prática com frequência inferior as demais foi “questiono o processo”, apresentando média de (3,5). Ele considera frequentemente que “quando as coisas não acontecem como se espera, pergunto: o que podemos aprender com essa experiência?” (questão 18). O gestor avalia duas afirmações como praticadas por muitas vezes, estabelecidas nas questões (03 e 28), “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da instituição” e “toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos”. Por algumas vezes, procura “manter atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição” (questão 13) e “assegurar que as pessoas estabeleçam objetivos

e façam planos específicos para os projetos que iniciaram” (questão 23). Sendo que, ocasionalmente, “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos” (questão 8).

Entre as práticas de liderança exemplar avaliadas pelo gestor, a que obteve a menor frequência de comportamento foi a prática questione o processo, que incide em uma forma de realçar o processo, visto que a melhoria continua é importante para a organização, sendo que, mesmo que um processo tenha ocorrido da melhor forma ele ainda pode ser moldado a fim de superá-lo e obter uma melhor qualidade, a partir da perspectiva de uma análise e de um questionamento. Nessa prática “os líderes buscam oportunidades tomando a iniciativa e buscando fora meios inovadores de aperfeiçoamento.”, assim como, “experimentam e assumem riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com experiência.” (KOUZES; POSNER, 2003, p. 5).

**Tabela 6 – Média total da autoavaliação do gestor.**

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Médias da Autoavaliação</b>	<b>Porcentagem da Média</b>
1º Modele o estilo	4,8	97%
2º Capacite os outros para a ação	4,3	87%
3º Inspire uma visão comum	4,2	83%
4º Anime os corações	4,0	80%
5º Questione o processo	3,5	70%
<b>Média Total</b>	<b>4,2</b>	<b>84%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Na tabela 6, é possível notar a média total da autoavaliação do gestor. Ele avalia a prática “modele o estilo” como mais predominante em sua gestão, e como menos predominante a “questione o processo”, ficando a prática “capacite os outros para a ação” em segunda colocação, a “inspire uma visão comum” em terceiro no *ranking*, assim como, a prática “anime os corações” ficou na quarta posição da tabela. Do mesmo modo que é possível notar seus respectivos percentuais, e a média total das porcentagens.

Na Tabela 7, pode-se observar a quantificação de comportamentos que o gestor possui em cada grau da escala *Likert* de 5 pontos, e em quais práticas elas estão mais presentes.

**Tabela 7 –** Frequência de repetições das notas na autoavaliação.

<b>Notas na escala <i>Likert</i></b>	<b>1 <i>Nunca</i></b>	<b>2 <i>Ocasionalmente</i></b>	<b>3 <i>Algumas Vezes</i></b>	<b>4 <i>Muitas Vezes</i></b>	<b>5 <i>Frequentemente</i></b>
<b>Modele o Estilo</b>	0	0	0	1	5
<b>Inspire uma Visão Comum</b>	0	0	2	1	3
<b>Questione o Processo</b>	0	1	2	2	1
<b>Capacite os Outros para a Ação</b>	0	0	2	0	4
<b>Anime os Corações</b>	0	0	1	4	1
<b>Total de Repetições</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
<b>Porcentagem de Repetições (%)</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>47%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Em conformidade com o diagnóstico da tabela acima, é possível verificar que em 14 (47%) das 30 afirmações propostas na autoavaliação, o gestor manifesta “frequentemente” a prática de tais comportamentos, sendo o maior escore. Ele apresenta em 8 questões (27%), com a constância de “muitas vezes” a tais atos. E por praticar “algumas vezes”, as questões propostas, o gerente aponta um total de 7 questões do todo, totalizando (23%) de repetições. Também marca 1 (3%) do total de afirmações propostas, revelando que “ocasionalmente” requer tais ações. O avaliado considera que durante a sua gestão ele não apresenta, dentre as 30 afirmações propostas, a frequência “nunca”.

#### 4.3 PERSPECTIVA DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDAS PELO GESTOR

Nesse tópico serão apresentados os resultados das médias obtidas pela avaliação dos subordinados em relação as práticas de liderança exercidas pelo gestor, a partir da aplicação do questionário de heteroavaliação a eles, conforme demonstrado na Tabela 8.

**Tabela 8 – Respostas dos empregados em relação à avaliação das práticas de liderança do gestor.**

<b>Prática 1 – Modele o Estilo</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q01.</b>	Ele é um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	3,7
<b>Q06.</b>	Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	3,7
<b>Q11.</b>	Ele cumpre as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	3,4
<b>Q16.</b>	Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	3,5
<b>Q21.</b>	Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	3,9
<b>Q26.</b>	Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3,4
<b>MÉDIA</b>		<b>3,6</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma Visão Comum</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q02.</b>	Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	3,2
<b>Q07.</b>	Ele descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	3,5
<b>Q12.</b>	Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	4,2
<b>Q17.</b>	Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4,0
<b>Q22.</b>	Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	4,4
<b>Q27.</b>	Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as estamos fazendo.	3,6
<b>MÉDIA</b>		<b>3,8</b>
<b>Prática 3 – Questione o Processo</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q03.</b>	Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3,4
<b>Q08.</b>	Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	3,4
<b>Q13.</b>	Ela se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	3,7
<b>Q18.</b>	Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”.	3,0
<b>Q23.</b>	Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	3,7
<b>Q28.</b>	Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	3,6
<b>MÉDIA</b>		<b>3,5</b>
<b>Prática 4 – Capacite os Outros para a Ação</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q04.</b>	Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	3,7
<b>Q09.</b>	Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,3
<b>Q14.</b>	Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	4,1
<b>Q19.</b>	Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	3,6
<b>Q24.</b>	Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.	3,6
<b>Q29.</b>	Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.	3,4
<b>MÉDIA</b>		<b>3,6</b>

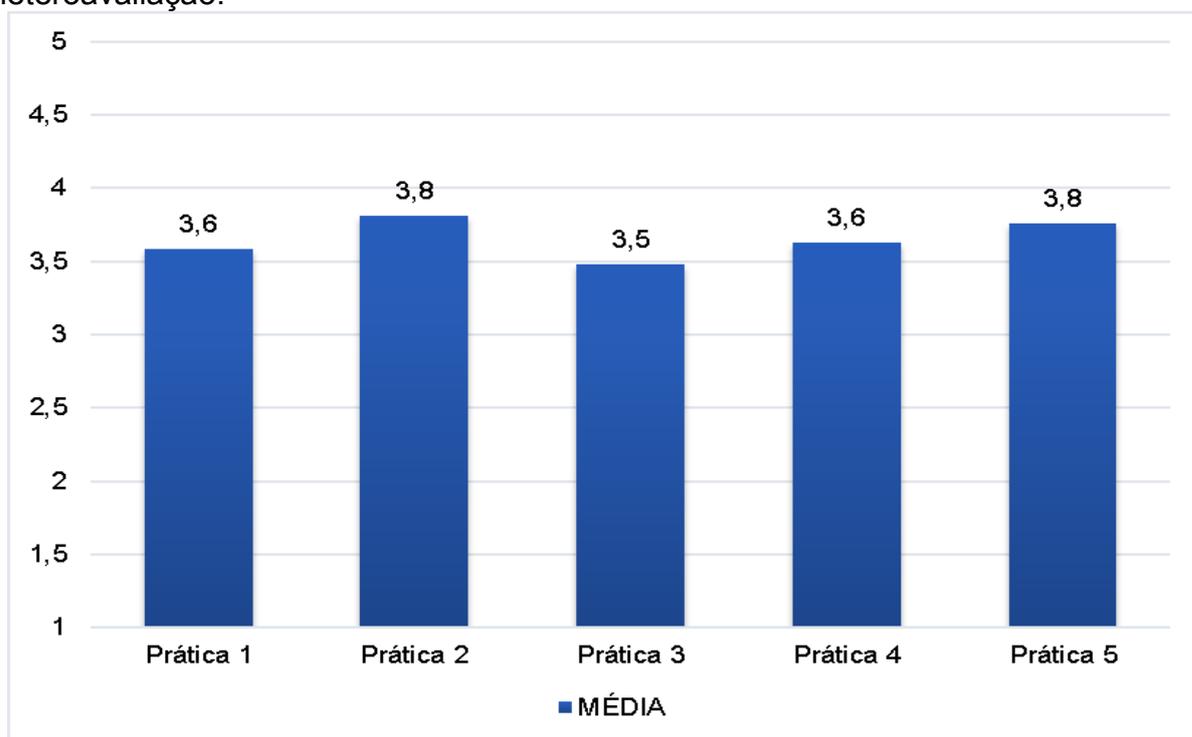
<b>Prática 5 – Anime os Corações</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q05.</b>	Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	3,9
<b>Q10.</b>	Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3,5
<b>Q15.</b>	Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	4,0
<b>Q20.</b>	Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da São Braz S/A.	3,5
<b>Q25.</b>	Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	3,9
<b>Q30.</b>	Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	3,7
<b>MÉDIA</b>		<b>3,8</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Para Kouzes e Posner (2013), a liderança é o modo de relação líder-seguidores, onde só há desenvoltura na imagem completa da liderança quando os gestores se importam com seus subordinados e procuram saber deles o que há de mais admirável no líder. Ainda afirmam, que há importante empreitada a ser realizada por líderes exemplares. “Necessitamos de líderes capazes de nos unir e de nos encantar.” (Kouzes; Posner, 2013, p. 6).

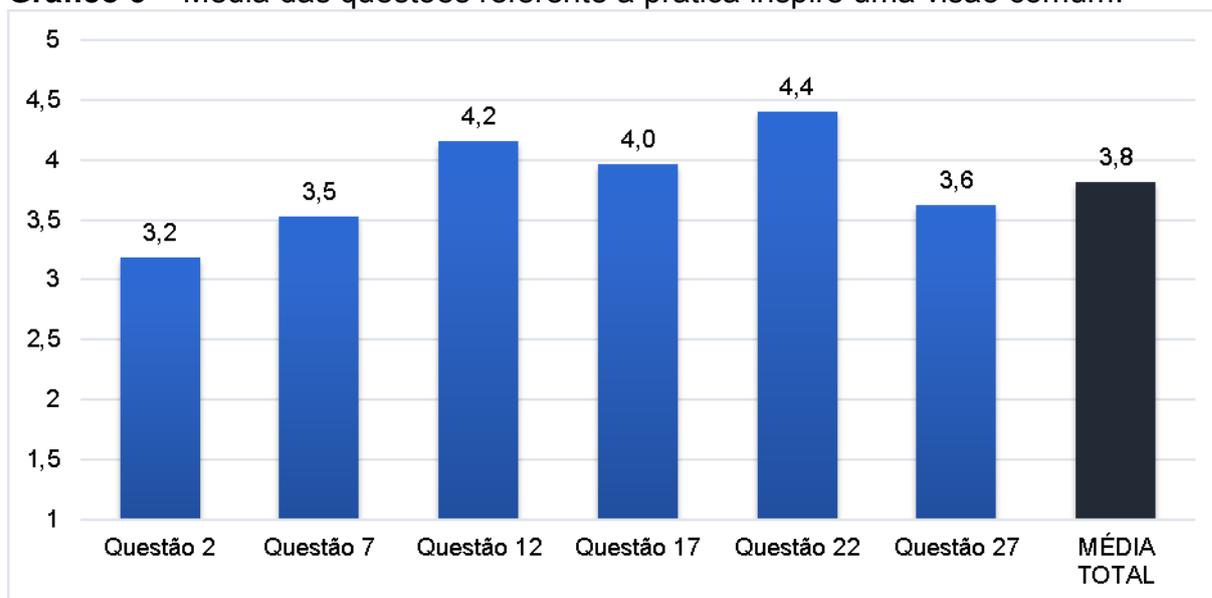
A prática 2, “inspire uma visão comum”, foi a melhor avaliada pelos empregados, com frequência média de (3,8), e a menor avaliada de acordo com os subordinados, foi “questione o processo” (prática 3), com frequência média de (3,5). A diferenciação média da prática que melhor foi avaliada, para a de menor avaliação, foi de (0,3) na escala *likert* de 1 a 5, que foi definida, sendo possível a observação mais detalhada no gráfico 2 abaixo.

**Gráfico 2** – Média geral das práticas de liderança exemplar de acordo com a heteroavaliação.



**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

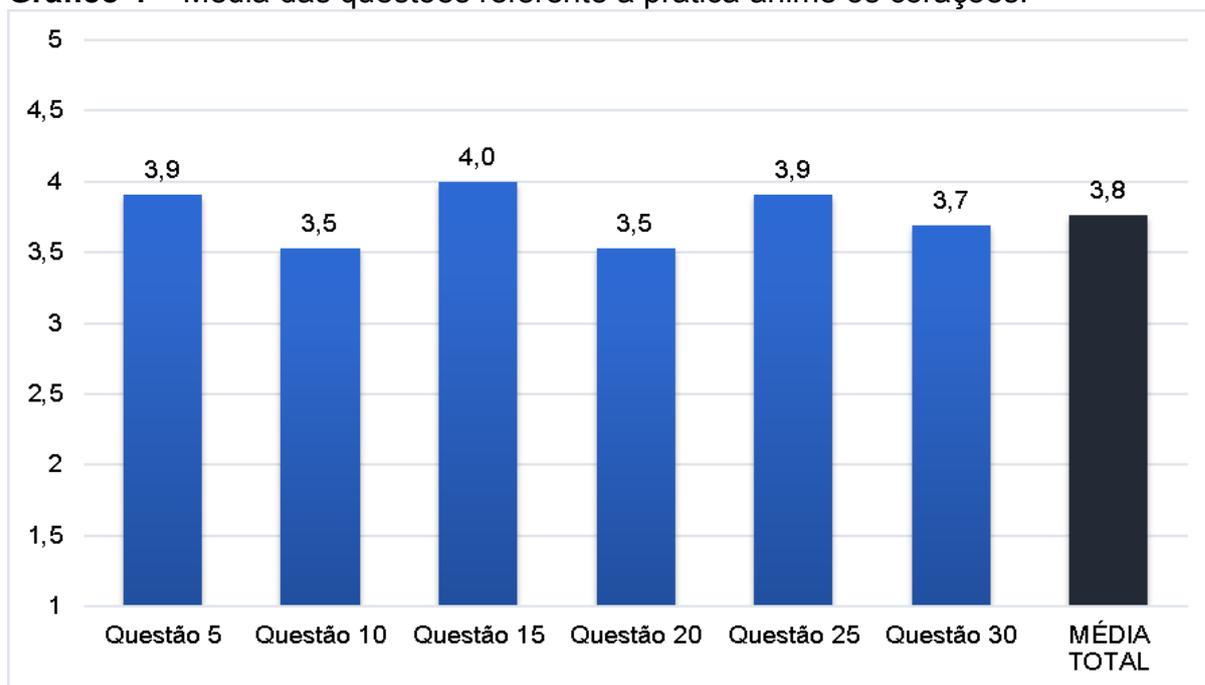
A prática 5, “anime os corações”, foi avaliada com a frequência média (3,8), ficando em segundo lugar entre as melhores médias avaliadas. Com média (3,6), as práticas “capacite os outros para a ação” (prática 4) e “modele o estilo” (prática 1), ficaram em terceiro lugar, respectivamente. É importante ressaltar que, no resultado da heteroavaliação aparecem 2 práticas de liderança exemplar com a média (3,8) e outras duas com média (3,6), sendo considerada para análise e classificação, aquelas que apresentam o maior número de afirmações com preenchimento da nota mais elevada verificada na tabela 8, ou seja, a pontuação 4 (muitas vezes), tendo tais comportamentos uma presença considerável em sua gestão.

**Gráfico 3** – Média das questões referente à prática inspire uma visão comum.

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

De acordo com o gráfico 3 pode-se observar as notas individuais das questões referente à prática inspire uma visão comum que obteve média (3,8), sendo esta a prática melhor avaliada da heteroavaliação. De acordo com a visão dos empregados o gestor pesquisado muitas vezes, “fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro”, “compartilha com a equipe sua visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro” e “mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum” (questões 22, 12 e 17). Contudo, algumas vezes, ele “olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição”, “descreve uma imagem desafiadora do que deveriam ser capazes de atingir”, “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estão fazendo” (questões 02, 07 e 27).

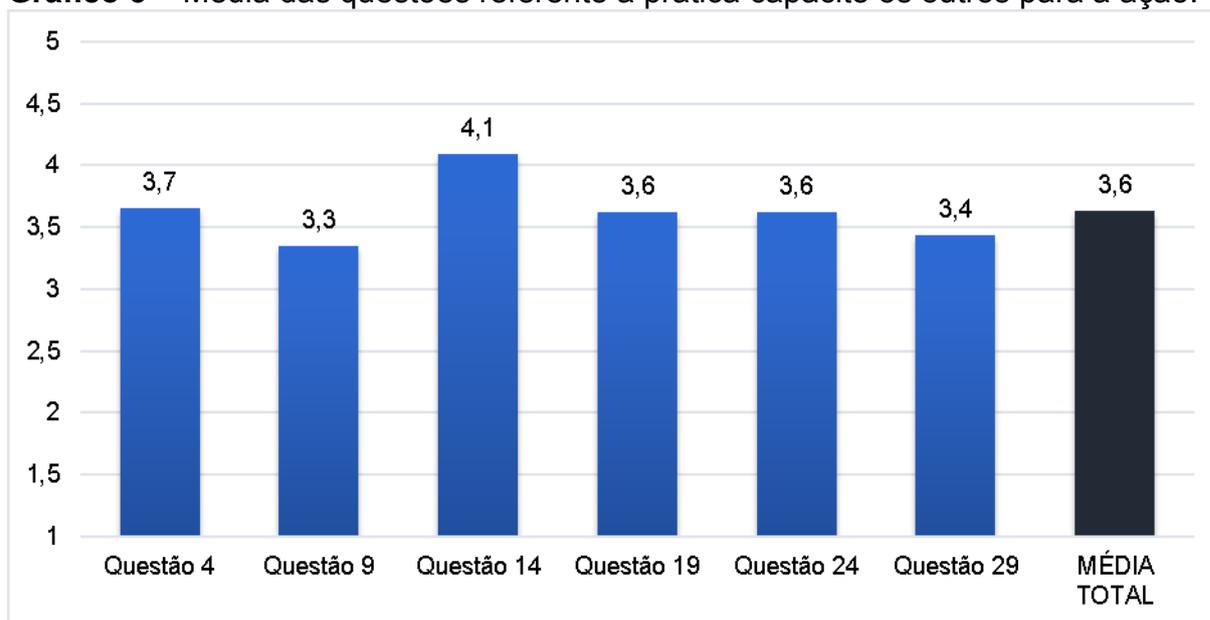
Líderes vislumbram um futuro de interessantes e elevadas possibilidades, além de engajar outras pessoas nos seus sonhos recorrendo às suas aspirações gerais. Os autores Kouzes e Posner (2013, p.87), inteiram que “os líderes devem induzir os outros a verem possibilidades vibrantes no futuro. Eles animam às visões. Comunicam esperanças e sonhos para que os outros compreendam com clareza as visões e as compartilhem como se fossem próprias”.

**Gráfico 4** – Média das questões referente à prática anime os corações.

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

A prática “anime os corações”, foi avaliada com média (3,8), ficando em segundo lugar entre as melhores médias (gráfico 4). De acordo com a visão dos empregados o gestor muitas vezes “apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas suas contribuições” (questão 15). Todavia, algumas vezes “elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição”, “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da empresa”, “procura maneiras de celebrarem sucessos alcançados” e “assegura que as pessoas na Instituição sejam, criativamente, reconhecidas pelas suas contribuições” (questões 05, 10, 20, 25 e 30).

O desempenho do gerente, na perspectiva de animar os corações, é importante na organização, pois há um impacto profundo na motivação e desempenho deles. Segundo Daft (2007, p. 419), “os bons gerentes canalizam a motivação dos funcionários para a realização de metas, extraindo do conjunto singular de talentos, habilidades, interesses, atitudes e necessidades de cada indivíduo”.

**Gráfico 5** – Média das questões referente à prática capacite os outros para a ação.

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

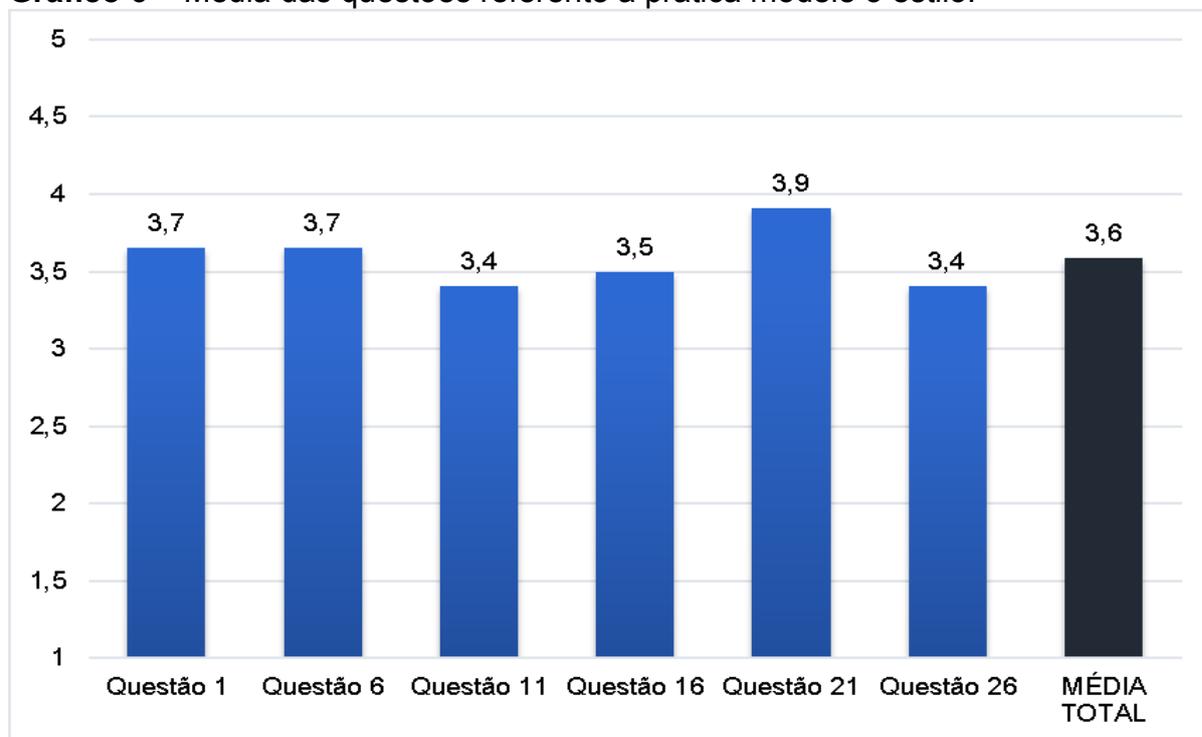
A prática, “capacite os outros para a ação”, foi avaliada com a frequência média (3,6), ficando em terceiro lugar entre as melhores médias (gráfico 5). Segundo os resultados dessa avaliação, o gestor, muitas vezes, “trata as pessoas com dignidade e respeito” (questão 14). E, algumas vezes, “incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição”, “ouve afetivamente os diversos pontos de vista”, “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição”, “dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizam seu trabalho” e “dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança” (questões 04, 09, 19, 24 e 29).

Os líderes exemplares sabem que para criar um “clima de colaboração, terão de [...] desenvolver o espírito de equipe em torno de um propósito comum e de respeito mútuo” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 191). Os líderes desenvolvem competências, a fim de educar e compartilhar informações, organizar o trabalho e o senso de propriedade, por isso, investem na prática contínua e na aplicação de seus conhecimentos para orientar as pessoas.

Segundo Robbins (2000), têm três aptidões comuns de treinador que os líderes podem estabelecer para auxiliar o desempenho de seus colaboradores. A primeira habilidade está relacionada a analisar maneiras de melhorar a performance e expandir as qualificações dos funcionários. A segunda habilidade é excitar um ambiente que encoraje o melhor desempenho possível. A habilidade de influenciar e

apoiar os funcionários na mudança do comportamento, está relacionada a terceira e última aptidão.

**Gráfico 6** – Média das questões referente à prática modelar o estilo.



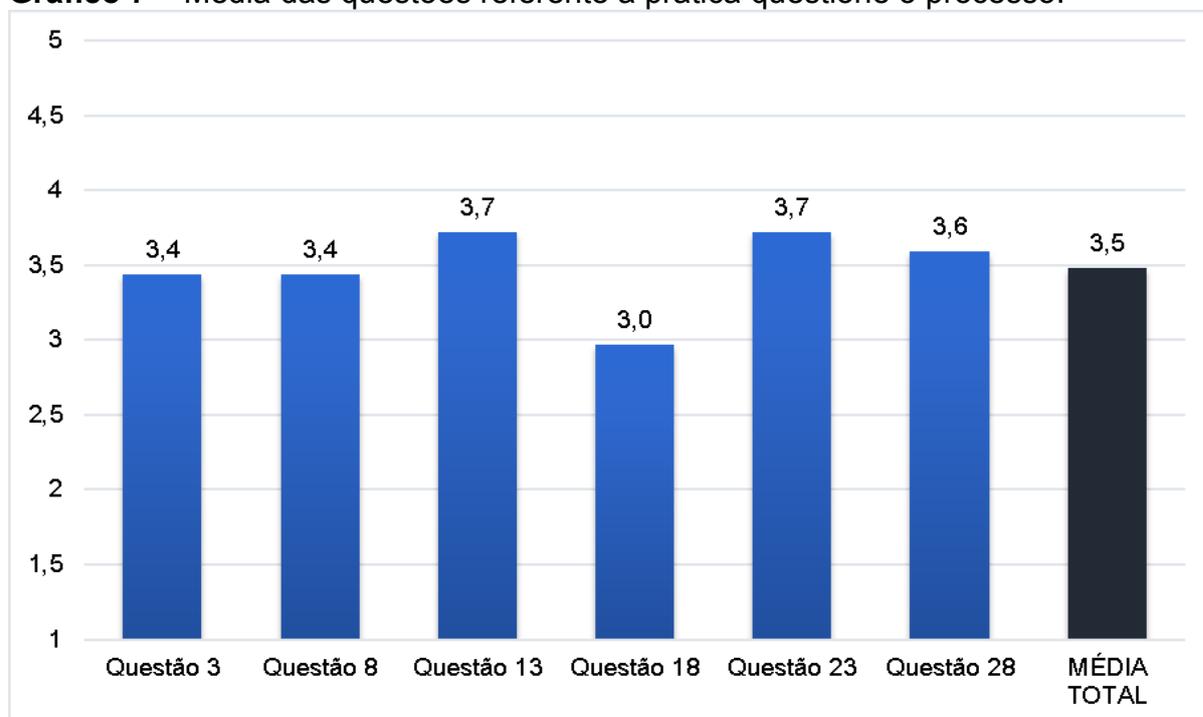
**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

A prática, “modelar o estilo”, foi avaliada com a frequência média (3,6), atribuindo a quarta colocação entre as médias avaliadas. Os resultados dessa prática apontaram que o gestor algumas vezes, “é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição”, “cumpra as promessas e os compromissos que assume na Instituição”, “procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas”, “constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição” e “fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações” (questões 01, 06, 11, 16, 21, 26).

Para dar início a jornada de liderança de valores esclarecidos, é necessário que o líder encontre sua própria voz e expresse os valores comuns. Para colocar em prática o compromisso de ensinar aos outros a modelar os valores, é necessário enfrentar incidentes críticos, ter como ferramentas as histórias com finalidade de ensinar as pessoas o que é ou não importante e funcional, e

primordialmente reforçar os comportamentos por meio dos sistemas e processos, todos os líderes exemplares compreendem tal feito para a construção e sustentação do que se deseja alcançar (KOUZES; POSNER, 2013).

**Gráfico 7 – Média das questões referente à prática questione o processo.**



**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

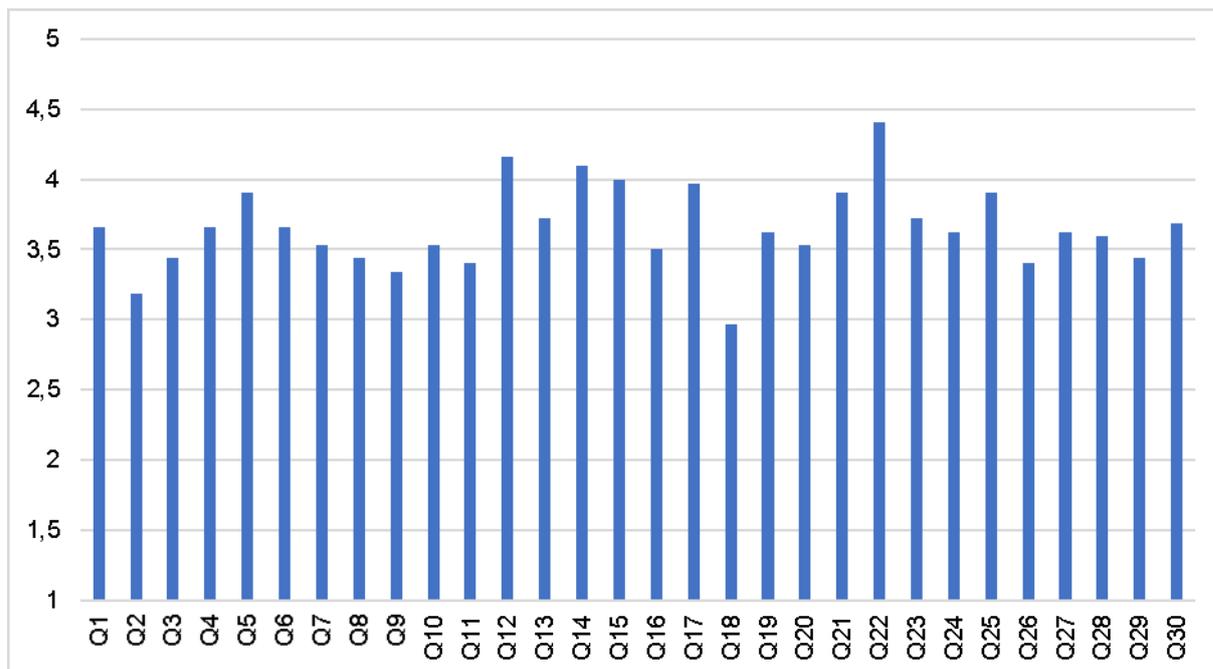
A prática, “questione o processo”, foi a que obteve a menor frequência dentre todas as práticas investigadas (3,5), de acordo com o gráfico 7. Segundo os resultados dessa avaliação, o gestor tem por algumas vezes, “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades da equipe”, “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, “se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição”, “assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos”, “toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos” e “quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: o que podemos aprender com essa experiência?” (questões 03, 08, 13, 18, 23 e 28).

Segundo os autores Kouzes e Posner (2013, p.163), “toda melhor experiência pessoal de liderança que ouvimos e lemos se refere à necessidade de assumir riscos com ideias ousadas.” Complementam que, o aprendizado faz parte de uma melhor destreza, sendo uma ferramenta necessária para reconhecer os

erros e refletir sobre as experiências, a fim de aprimorar o que foi fracasso, aprender o imprescindível e fazer melhor na próxima oportunidade.

O gráfico 8 abaixo, mostra a frequência média de cada uma das 30 afirmações, aplicadas no questionário de heteroavaliação realizados com os 32 subordinados do gestor da empresa do presente estudo.

**Gráfico 8 – Média do questionário de heteroavaliação por questões.**



**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Com os resultados da heteroavaliação no gráfico 8 é possível constatar a alternância da frequência média nas respostas por questão, onde as mesmas variam de (3,0) na questão 18, indicando que o gestor utiliza tal comportamento “algumas vezes”, a (4,4) na questão 22, indicando que este é o comportamento mais adotado e visível do gerente, sendo utilizado por “muitas vezes”, em meio a rotina da organização.

**Tabela 9** – Frequência de repetições das notas na heteroavaliação.

<b>Notas na escala <i>Likert</i></b>	<b>1-1,99 <i>Nunca</i></b>	<b>2-2,99 <i>Ocasionalmente</i></b>	<b>3-3,99 <i>Algumas Vezes</i></b>	<b>4-4,99 <i>Muitas Vezes</i></b>	<b>5 <i>Frequentemente</i></b>
<b>Modele o Estilo</b>	0	0	6	0	0
<b>Inspire uma Visão Comum</b>	0	0	3	3	0
<b>Questione o Processo</b>	0	0	6	0	0
<b>Capacite os Outros para a Ação</b>	0	0	5	1	0
<b>Anime os Corações</b>	0	0	5	1	0
<b>Total de Repetições</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Porcentagem de Repetições (%)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Pesquisa direta (2017).

A pesquisa de heteroavaliação foi desenvolvida com 32 subordinados do gerente, onde foi utilizado uma escala *likert* de pontuação com notas de 1 a 5. De acordo com a tabela 9, que indica a frequência de repetições das notas dos funcionários, é possível analisar, a partir da média dos 32 resultados, que o gestor não possui nenhum comportamento, com impressões: 1 “nunca”, 2 “ocasionalmente” e 5 “frequentemente”. É conhecido também, que ele executa as afirmações propostas por Kouzes e Posner no cotidiano da empresa, por “algumas vezes” (nota 3) em 83% dos casos, e “muitas vezes” (nota 4) em 17%.

Os autores Kouzes e Posner (2013) perceberam que quando os líderes estão no seu ápice profissional, eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar. Conforme os resultados do teste de heteroavaliação, propostos pelos autores para mensuração das práticas, é possível verificar que o gerente aplica as práticas com uma frequência média de “algumas vezes” e “muitas vezes”, podendo esta pesquisa servir de parecer para que ele possa evoluir em suas práticas de liderança exemplar e chegar a excelência, atingindo a frequência máxima para uma avaliação futura.

A tabela 10, abaixo, demonstra as práticas de liderança do gestor que foram mais bem avaliadas pela sua equipe.

**Tabela 10** – Média total da heteroavaliação.

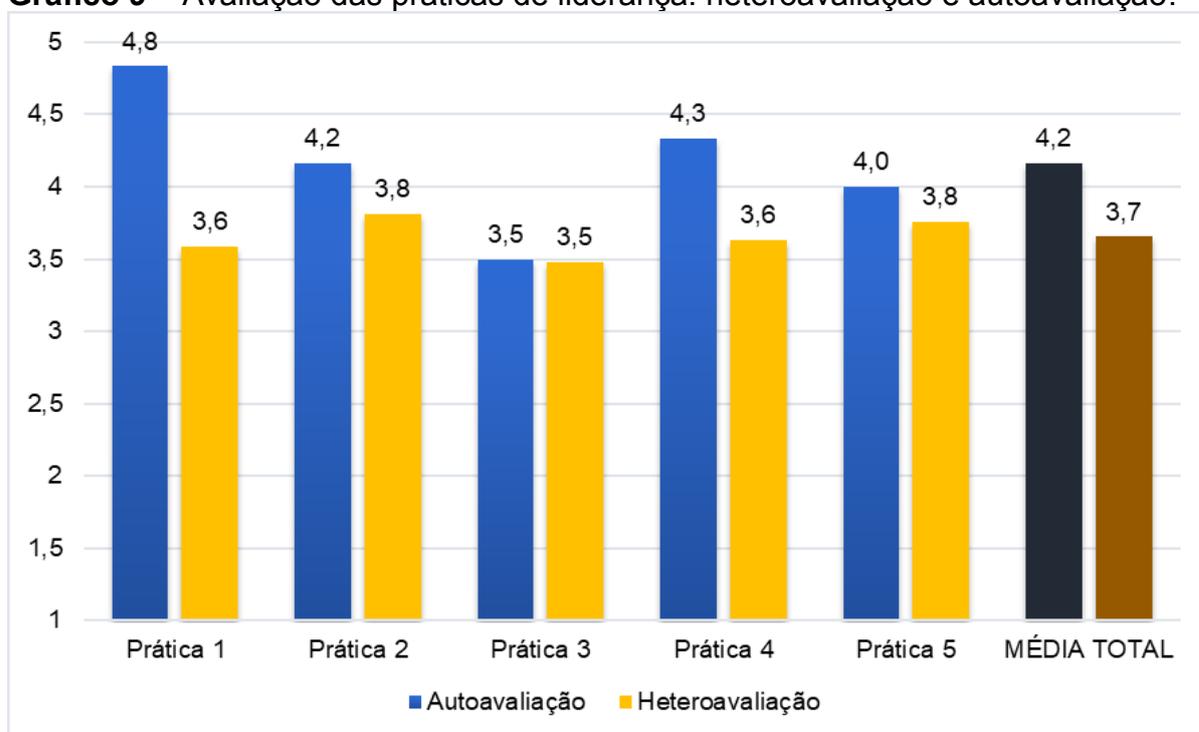
<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Médias da Heteroavaliação</b>	<b>Porcentagem da Média</b>
1º Inspire uma visão comum	3,8	76%
2º Anime os corações	3,8	75%
3º Capacite os outros para a ação	3,6	73%
4º Modele o estilo	3,6	72%
5º Questione o processo	3,5	70%
<b>Média Total</b>	<b>3,7</b>	<b>73%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Os resultados da tabela demonstram a classificação das práticas de heteroavaliação de tal forma: em primeiro lugar “inspire uma visão comum”, (média 3,8), em segundo lugar com a mesma média, porém, com menos pontuações “muitas vezes” sendo a classificação máxima dos questionários de heteroavaliação, foi a prática “anime os corações” (3,8). Em terceiro lugar, a prática “capacite os outros para a ação”, (média 3,6), em quarto lugar, “modele o estilo” possui mesma média que a prática anterior, mas responde a mesma regra de classificação das práticas (inspire a anime), e em última colocação, está a prática “questione o processo”, (média 3,5). Do mesmo modo, é possível notar seus respectivos percentuais e a média total das porcentagens.

#### 4.4 COMPARAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDA PELO GESTOR A PARTIR DA VISÃO DOS COLABORADORES

Neste tópico da pesquisa, será apresentada uma comparação entre os resultados da autoavaliação respondido pelo gestor, com os resultados da heteroavaliação respondido por todos os seus subordinados, a respeito das práticas de liderança exemplar exercidas pelo gerente. A seguir o gráfico 9, mostra as médias encontradas, de acordo com as cinco práticas de liderança analisadas.

**Gráfico 9 – Avaliação das práticas de liderança: heteroavaliação e autoavaliação.**

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Através do gráfico acima, é possível verificar uma divergência significativa entre as duas avaliações, quanto a frequência dos comportamentos de liderança do gestor. Onde na primeira prática – “modele o estilo”, o gestor acreditou ter uma maior atuação no seu dia a dia, com média de (4,8), sendo a maior frequência dos resultados da autoavaliação, porém, os seus 32 subordinados lhe atribuíram nota abaixo da expectativa, com média de (3,6). A segunda prática – “inspire uma visão comum”, o gerente se auto avaliou com média (4,2), enquanto a sua equipe lhe atribuiu uma média de (3,8) sendo a maior média da autoavaliação, de acordo com as questões do estágio, em relação as demais práticas avaliadas pelos funcionários. A terceira prática – “questione o processo”, na autoavaliação do gerente teve média (3,5), sendo a menor frequência dentre os demais estágios atribuídos por ele, em uma aproximação na classificação desta prática, a sua equipe lhe conferiu também a menor frequência média entre as práticas, com nota de (3,5). A quarta prática – “capacite os outros para a ação” o gestor se referiu média de (4,3), enquanto os seus subordinados lhe deram uma frequência de (3,6). A quinta e última prática – anime os corações, teve média (4,0) pela autoavaliação e (3,8) pela heteroavaliação,

sendo essa prática, a segunda mais bem avaliada pela sua equipe. Tais questões, também podem ser visualizadas e confrontadas, através da tabela 11 a seguir.

**Tabela 11** – Média total: autoavaliação e heteroavaliação.

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Médias da Autoavaliação</b>	<b>Médias da Heteroavaliação</b>
1. Modele o Estilo	4,8	3,6
2. Inspire uma Visão Comum	4,2	3,8
3. Questione o Processo	3,5	3,5
4. Capacite os Outros para a Ação	4,3	3,6
5. Anime os Corações	4,0	3,8
<b>Média Total</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

É perceptível que o gestor lhe auto conferiu uma média de pontuação acima da heteroavaliação feita pelos seus 32 colaboradores, em todas as práticas analisadas, através da comparação na tabela 11, a prática (3) foi a que apresenta um empate técnico, esta, considerada a prática menor avaliada, que tanto o gestor como seus funcionários a classificou. De acordo com as próprias médias das práticas já apontadas, a média total da autoavaliação (4,2) foi superior à da heteroavaliação (3,7).

Pode-se entender através da tabela 12, abaixo, as médias da autoavaliação do gestor, as da heteroavaliação realizada pelos 32 funcionários, e a média geral das duas. Pode se observar também que em 8 das 30 questões propostas, as respostas dos funcionários foram maiores do que as do gestor (26,7%). E que em 22 das 30 afirmações, a resposta da autoavaliação foram maiores do que a da heteroavaliação (73,0%). E em apenas 1 das questões a resposta foi idêntica (3,3%).

Na prática 1 – modele o estilo, o questionário do gestor tem todas as médias, (questões 01, 06, 11, 16, 21 e 26) maiores do que a concepção dos funcionários, ou seja, ele se auto avaliou com impressão maior do que o questionário de heteroavaliação, mostrando que o gestor possui baixa frequência nos comportamentos dessa prática. Já na prática 2 – inspire uma visão comum, o gestor tem 2 das 6 notas, (questões 02 e 07) menores do que a concepção da sua equipe,

sendo as demais apresentadas em escala maior por ter se dado notas além do que as atribuídas por seus subordinados (questões 12, 17, 22, 27). Para a prática 3 – questione o processo, a pesquisa de autoavaliação nos mostra que o gerente tem 3 das 6 afirmações, (questões 03, 18 e 28) maiores que na percepção dos colaboradores, e 3 menores (questões 08, 13 e 23) do que a percepção deles. Na prática 4 – capacite os outros para a ação, o gestor possui 4 notas, (questões 04, 09, 14, e 29) maiores na sua autoavaliação do que na concepção dos seus subordinados, tendo 2 menores (questão 19 e 24). E na última prática 5 – anime os corações, o questionário de autoavaliação apresenta 4 médias das 6, (questões 05, 20, 25 e 30) maiores que no questionário de heteroavaliação, bem como, 1 com menor significância (questão 10) e 1 de igual valor (questão 15).

**Tabela 12 – Avaliação média das práticas de liderança pelo gestor e pelos funcionários.**

<b>Prática 1 – Modele o Estilo</b>		Gestor	Funcionários	Média Geral
01.	Ele é um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	5,0	3,7	4,3
06.	Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	5,0	3,7	4,3
11.	Ele cumpre as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	4,0	3,4	3,7
16.	Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	5,0	3,5	4,3
21.	Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	5,0	3,9	4,5
26.	Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	5,0	3,4	4,2
<b>Prática 2 – Inspire uma Visão Comum</b>		Gestor	Funcionários	Média Geral
02.	Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	3,0	3,2	3,1
07.	Ele descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	3,0	3,5	3,3
12.	Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	5,0	4,2	4,6
17.	Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4,0	4,0	4,0
22.	Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	5,0	4,4	4,7
27.	Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as estamos fazendo.	5,0	3,6	4,3
<b>Prática 3 – Questione o Processo</b>		Gestor	Funcionários	Média Geral
03.	Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	4,0	3,4	3,7
08.	Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	2,0	3,4	2,7
13.	Ela se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	3,0	3,7	3,4

18.	Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”.	5,0	3,0	4,0
23.	Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	3,0	3,7	3,4
28.	Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4,0	3,6	3,8
<b>Prática 4 – Capacite os Outros para a Ação</b>		<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Média Geral</b>
04.	Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	5,0	3,7	4,3
09.	Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	5,0	3,3	4,2
14.	Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	5,0	4,1	4,5
19.	Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	3,0	3,6	3,3
24.	Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.	3,0	3,6	3,3
29.	Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.	5,0	3,4	4,2
<b>Prática 5 – Anime os Corações</b>		<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Média Geral</b>
05.	Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	4,0	3,9	4,0
10.	Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3,0	3,5	3,3
15.	Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	4,0	4,0	4,0
20.	Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibrís da Rede beMais.	4,0	3,5	3,8
25.	Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	5,0	3,9	4,5
30.	Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4,0	3,7	3,8

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

No geral, ao analisar as médias totais, as quais consistem nas pontuações das médias dos dois questionários (autoavaliação e heteroavaliação), é possível figurar que existem duas afirmações consideradas médias gerais muito menores, sendo uma delas muito abaixo do todo, na questão 08, “ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, com média (2,7) na prática 3 – “questione o processo”, e outra com uma média (3,1) baixa na questão 02, “ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição”, na prática 2 – “inspire uma visão comum”. A média geral mais abundante, está na afirmação 22, “Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro”, com média de (4,7), afirmação a qual possui também a maior média no questionário de autoavaliação e de heteroavaliação.

Na tabela 13, verifica-se que as 10 práticas com máxima frequência, as 10 de frequência média e as 10 com menores frequências, levando em consideração

as médias da pesquisa de heteroavaliação, realizada pelos 32 colaboradores, e comparando com as médias da autoavaliação, dando a diferença entre elas. Quando a diferença for positiva, é porque a percepção dos funcionários foi maior do que o do gestor para aquele comportamento, quando for negativa, é porque o gestor teve uma média menor dada pelos seus colaboradores do que a que selecionou no questionário de autoavaliação, quando for igual a 0, é sinal de que as médias de ambos os questionários foram idênticas.

**Tabela 13 – Classificação das 30 questões dos 10 mais frequentes para os 10 menos frequentes de acordo com a média da heteroavaliação comparado com a autoavaliação.**

<b>10 Afirmações com Maiores Frequência</b>	<b>Prática</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Gestor</b>	<b>Diferença</b>
22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro	2	4,4	5,0	-0,6
12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro	2	4,2	5,0	-0,8
14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito	4	4,1	5,0	-0,9
15. Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições	5	4,0	4,0	0,0
17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum	2	4,0	4,0	0,0
21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição	1	3,9	5,0	-1,1
25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados	5	3,9	5,0	-1,1
05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito	5	3,9	4,0	-0,1
01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas	1	3,7	5,0	-1,3
06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição	1	3,7	5,0	-1,3
<b>10 Afirmações com Frequência Média</b>	<b>Prática</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Gestor</b>	<b>Diferença</b>
04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição	4	3,7	5,0	-1,3
30. Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições	5	3,7	4,0	-0,3
13. Ela se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição	3	3,7	3,0	+0,7
23. Ela assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos	3	3,7	3,0	+0,7
27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as estamos fazendo	2	3,6	5,0	-1,4
28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos	3	3,6	4,0	-0,4
19. Ela apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição	4	3,6	3,0	+0,6
24. Ela nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho	4	3,6	3,0	+0,6
16. Ele procura maneiras de obter <i>feedback</i> (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas	1	3,5	5,0	-1,5
20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibris da Rede beMais	5	3,5	4,0	-0,5
<b>10 Afirmações com Menores Frequência</b>	<b>Prática</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Gestor</b>	<b>Diferença</b>
07. Ela descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir	2	3,5	3,0	+0,5
10. Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição	5	3,5	3,0	+0,5

29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança	4	3,4	5,0	-1,6
26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações	1	3,4	5,0	-1,6
03. Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades	3	3,4	4,0	-0,6
11. Ela cumpre as promessas e os compromissos que assumo na Instituição	1	3,4	4,0	-0,6
08. Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos	3	3,4	2,0	+1,4
09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista	4	3,3	5,0	-1,7
02. Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição	2	3,2	3,0	+0,2
18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?"	3	3,0	5,0	-2,0

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Na avaliação das 10 afirmações com maiores frequências, é crível constatar que as práticas 1 “modele o estilo”, 2 “inspire uma visão comum e 5 “anime os corações”, aparece em uma frequência maior do que as demais, possuindo cada, 3 afirmações presente dentre as 10. Em análise da frequência média das 10 afirmações, as práticas 3 “questione o processo” e “4 “capacite os outros para a ação” aparecem em 3 declarações. Consequentemente na análise das 10 práticas com menores frequência, é possível visualizar como principal a prática 3 “questione o processo”, a qual possui menor avaliação média dentro das cinco práticas de liderança exemplar propostas por Kouzes e Posner (2013).

Ainda é possível enfatizar, através da análise na tabela 13, que as práticas que tiveram uma diferença considerável da média entre a heteroavaliação e autoavaliação, sendo apresentada a seguir aquelas que tiveram diferença maior ou igual a 0,50 para mais ou para menos.

Dentro das 10 afirmações mais bem avaliadas, a grande diferença aparece em 7 questões (22, 12, 14, 21, 25, 01 e 06), em que tiveram uma contestação maior a 0,50 da percepção do gestor, ou seja, ele se auto avaliou praticante das questões com maior frequência do que seus subordinados realmente ache que ele as pratique. Sendo assim, verifica-se que as 3 que superaram a diferença de 0,50, estão presentes na prática 1 “modele o estilo”.

Nas 10 afirmações médias, a diferença de 0,50 entre os questionários foi superada em 8 questões (04, 13, 23, 27, 19, 24, 16 e 20), onde neste caso 4 dessas 8 afirmações, foram superiores no questionário de heteroavaliação do que no de autoavaliação, mostrando que nessas práticas o gestor acreditou ter uma atuação bem menor do que ele realmente tem. Dentro das 8 que superaram a diferença de

0,50, 3 estão presentes na prática 4 “capacite os outros para a ação”, sendo duas onde o gestor acreditava praticar com menor frequência e sua equipe o superou.

Considerando as 10 afirmações com menores frequências, é possível verificar que a diferença de 0,50 entre os questionários, foi ultrapassada em 9 questões (07, 10, 29, 26, 03, 11, 08, 09 e 18), onde neste caso, das nove afirmações, 3 foram superiores, em que o gestor acreditava ter menor frequência e sua equipe analisou que ele tinha maior. Portanto, é conferível que três, das superadas, estão presentes na prática 3 “questione o processo”.

Acerca das 30 afirmações propostas nos questionários, são descritas as diferenças médias que suplantou para mais e para menos, onde: da autoavaliação para a heteroavaliação, com (-2,0), foi a questão 18, “quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: o que podemos aprender com essa experiência?”, onde o gestor acreditava que praticava “frequentemente” e os seus funcionários determinaram que ele pratica apenas “algumas vezes”; e da heteroavaliação para a autoavaliação, com (+1,4), foi a questão 08, “ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, em que o gestor acreditou praticar apenas “ocasionalmente” e a sua equipe avaliou como praticada por “algumas vezes”.

Na tabela 14 abaixo, é possível verificar a frequência das práticas na classificação das 10 maiores frequências até as 10 menores.

**Tabela 14** – Presença de cada prática na classificação dos 10 mais frequentes para os 10 menos frequentes.

Práticas	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
<b>10 afirmações com maiores frequências</b>	3	<b>50</b>	3	<b>50</b>	0	<b>0</b>	1	<b>17</b>	3	<b>50</b>
<b>10 afirmações com frequência média</b>	1	<b>17</b>	1	<b>17</b>	3	<b>50</b>	3	<b>50</b>	2	<b>33</b>
<b>10 afirmações com menores frequências</b>	2	<b>33</b>	2	<b>33</b>	3	<b>50</b>	2	<b>33</b>	1	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>								

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

A prática 5 que obteve maior média dentre as práticas, possui 50% das suas afirmações dentro das 10 afirmações com maiores frequências, 17% nas de média frequência e 33% nas de menores frequência. Em segundo foram as práticas, 1 e 2 que possui 50% das afirmações nas 10 com maiores frequências, 17% nas de média frequência e 33% nas 10 de menores frequência. A prática 4 foi a terceira

colocada, com 17% das afirmações nas maiores frequências, 50% nas de média e 33% nas 10 de menores frequência. A prática avaliada de forma ínfima dentre as 5, foi a prática 3, em que não há (0%) afirmações dentro das 10 questões com maiores frequências, possui 50% nas de média e 50% nas de menores frequências.

**Tabela 15** – Medidas descritivas de posição e de variabilidade - domínios de práticas de liderança.

<b>Domínios (Práticas de Liderança)</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Prática 1 - Modele o Estilo (Autoavaliação)	1	4,8	5,0	0,4
Prática 1 - Modele o Estilo (Heteroavaliação)	32	3,6	3,6	0,2
Prática 2 - Inspire uma Visão Comum (Autoavaliação)	1	4,2	4,5	1,0
Prática 2 - Inspire uma Visão Comum (Heteroavaliação)	32	3,8	3,8	0,4
Prática 3 - Questione o Processo (Autoavaliação)	1	3,5	3,5	1,0
Prática 3 - Questione o Processo (Heteroavaliação)	32	3,5	3,5	0,3
Prática 4 - Capacite os Outros para a Ação (Autoavaliação)	1	4,3	5,0	1,0
Prática 4 - Capacite os Outros para a Ação (Heteroavaliação)	32	3,6	3,6	0,3
Prática 5 - Anime os Corações (Autoavaliação)	1	4,0	4,0	0,6
Prática 5 - Anime os Corações (Heteroavaliação)	32	3,8	3,8	0,2

**Fonte:** Pesquisa direta (2017).

Logo, a tabela 15 exhibe as médias encontradas de cada uma das práticas de liderança segundo a pesquisa de autoavaliação e a de heteroavaliação, juntamente com a mediana e o desvio padrão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral a investigação das práticas de liderança de um gestor no setor supermercadista. A empresa integrante deste estudo foi o Supermercado Colibris da Rede beMais, localizada na cidade de João Pessoa, atuante no mercado Paraibano há 10 anos. A Rede de supermercados alvo desta pesquisa pertence aos irmãos Ronaldo e Ráilton Cardoso, em que confiam a marca beMais sob a direção do gerente Severino Junior, em uma de suas oito lojas, onde suas práticas de liderança foram investigadas, bem como a percepção dos seus empregados sobre estas. O modelo proposto para esta investigação, foi o dos autores Kouzes e Posner (2013), eles definem as regras para as cinco práticas de liderança exemplar: (1) os líderes modelam o estilo que devem ser praticados pela sua equipe, esclarecendo os valores comuns, sendo o exemplo a ser seguido; (2) inspiram uma visão comum, olhando para frente e perscrutando o futuro, imaginando possibilidades brilhantes e arregimentando as pessoas; (3) questionam o processo em busca de oportunidades para a evolução, experimentando, assumindo os riscos e aprendendo com as experiências; (4) capacitam os outros para a ação, estimulando a competência das pessoas e desenvolvendo a colaboração, com finalidade de fortalecer a confiança; (5) animam os corações, encorajando o conjunto, comemorando valores e vitórias, e reconhecendo as contribuições pela excelência individual.

Para concretização da aplicação da pesquisa, foram utilizados dois questionários, o de autoavaliação, aplicado ao gestor e o de heteroavaliação, este aplicado aos 32 funcionários, totalizando assim 33 entrevistados. O perfil sociodemográfico dos empregados apresenta-se da seguinte forma: quanto ao gênero, observou-se que a maioria, ou seja, 56,25% são do gênero masculino e o restante, 43,75% são do gênero feminino. Sendo os vários colaboradores ocupantes de cargos diversos, no tocante ao tempo de trabalho, 12,5% trabalha há menos de 1 ano, entre 01 a 05 anos 75%, e entre 06 a 10 anos 12,5%.

Conforme a verificação do questionário de autoavaliação, aplicado ao gerente comercial, constatou-se que ele aparece alinhado em 83,2% das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013) ao declarar que as pratica por “muitas vezes” está em sua rotina de trabalho. Sendo a prática “modele o estilo” mais bem avaliada, depois “capacite os outros para a ação”,

“inspire uma visão comum”, “anime os corações” e por último a prática “questione o processo”.

A heteroavaliação foi analisada a partir da percepção dos 32 colaboradores avaliados, alusiva as práticas de liderança do gestor, que incide na prática “inspire uma visão comum” como sendo maior avaliada, em seguida “anime os corações”, “capacite os outros para a ação” em terceiro, logo depois “modele o estilo” em quarto, e por fim, a prática “questione o processo”. No geral, as médias da autoavaliação foram um pouco maiores que as da heteroavaliação, sendo esta uma tendência para esse tipo de investigação segundo os estudos de Kouzes e Posner (2013).

De acordo com a análise dos dados, houve divergência nas médias da autoavaliação em comparação com a da heteroavaliação em todas as práticas investigadas, tendo o gestor atribuído a si mesmo médias acima das encontradas na avaliação dos empregados, com exceção a da prática questione o processo que obteve um empate entre as médias da autoavaliação e heteroavaliação.

Com relação as 30 questões analisadas individualmente, observou-se que em 20% das afirmações, apesar de obterem médias divergentes (para mais e para menos), não superaram a diferença de 0,50, havendo 6 questões em concordância entre a visão do gestor e a dos empregados. Incorporado às 30 afirmações, identificou-se que as que tiveram uma diferença maior que 0,50, ocorreu uma maior avaliação pelo gestor (autoavaliação) em 57%, e as questões que foram mais pontuadas pelos colaboradores (heteroavaliação) com 23%.

Esta pesquisa coopera para expansão e compreensão da temática da liderança, a fim de difundir o surgimento de mitos sobre tal, através do esclarecimento importante de seus conceitos. Um gestor provoca transformações em seu ambiente de trabalho quando aprende sobre a liderança, ser líder, sendo promissor para o avanço da organização, para aumento da sua autoestima e salubre para o bem-estar de seus colaboradores.

A prática de liderança que captou uma considerável avaliação no geral, onde revelaram que a prática “modele o estilo” foi a mais bem avaliada na média da autoavaliação do gestor e a prática “inspire uma visão comum” na de heteroavaliação pelos subordinados. Esse resultado sugere que o gestor pesquisado tem um consenso de que ser modelo de comportamento e esclarecer valores comuns são necessários para edificar a empresa, bem como, reflete no

entendimento de seus funcionários que ele tem pensado no amanhã e deixado claro a sua visão para o futuro da empresa. Contudo, a prática “questione o processo” obteve a menor estimativa, em ambas avaliações, onde serve de diagnóstico para avaliação, aperfeiçoamento e para o seu desenvolvimento organizacional, através da busca de novas oportunidades, inovando e enfrentando os riscos constantes no cotidiano de um líder.

Portanto, foi exposto as teorias das práticas de liderança exemplar propostas pelos autores Kouzes e Posner, aplicado na prática, a partir de um estudo de caso na empresa Supermercado Colibris Ltda. Para futuras pesquisas na área, indica-se analisar as variáveis que levaram a diferentes percepções a respeito da gestão do gerente pelos seus subordinados.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em:

<<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

AZEVEDO, C. S., 2002. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232002000200014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000200014)>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BEMAISSUPERMERCADOS. **Nossa Empresa 2**. João Pessoa: Walmar Pessoa, 2017. Disponível em: <<http://bemaissupermercados.com.br/nossa-empresa/>>.

Acesso em: 27 nov. 2017.

BRYMAN, A. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, G. R; PANNON, C. C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAFT. R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Revisão técnica Denis Forte; tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Inventário das Práticas de Liderança: Planejador do desenvolvimento da liderança**. 3.ed. San Francisco: Pfeiffer, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. C. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho**. Traduzido por Valéria Lamim Delgado. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S; DECENZO, D. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Education do Brasil Ltda, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. reimpr. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

VALLEY, C. A. **Socorro! Estão me seguindo: como enfrentar o desafio da liderança.** Tatuí, São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE

### Questionário A: **Perfil Sociodemográfico**

Não é necessário se identificar, porém, os dados abaixo são importantes para a realização desta pesquisa.

#### **1. GÊNERO**

(  ) Masculino      (  ) Feminino

**2. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO (Anos):** \_\_\_\_\_

## ANEXO A

### Questionário B: Inventário das Práticas de Liderança

Logo a seguir você encontrará 30 (trinta) afirmativas descrevendo várias práticas de liderança. Por favor, leia cada uma cuidadosamente. Então, veja a escala de pontuação abaixo e decida com que frequência você apresenta cada um dos comportamentos.

Responda como você tipicamente se comporta no dia a dia, nos projetos e com as pessoas. Para cada afirmativa, escolha um número correspondente dentro da escala apresentada e marque um (X) à direita da afirmativa.

A escala a ser utilizada é a seguinte:

- 1- Nunca**
- 2- Ocasionalmente**
- 3- Algumas vezes**
- 4- Muitas Vezes**
- 5- Frequentemente**

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.					
2 - Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.					
3 - Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da instituição.					
4 - Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.					
5 - Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam.					
6 - Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.					
7 - Eu descrevo uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.					
8 - Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.					
9 - Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.					

10 - Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.					
11 - Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.					
12 - Eu compartilho com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro.					
13 - Eu me mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.					
14 - Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.					
15 - Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.					
16 - Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas.					
17 - Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.					
18 - Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: "O que podemos aprender com essa experiência? "					
19 - Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.					
20 - Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibris da Rede beMais.					
21 - Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.					
22 - Eu fico contente e sou positivo sobre as possibilidades do futuro.					
23 - Eu asseguro que as pessoas estabeleçam objetivos e façam planos específicos para os projetos que iniciaram.					
24 - Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho.					
25 - Eu procuro maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados.					
26 - Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.					
27 - Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo.					
28 - Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.					
29 - Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.					
30 - Eu asseguro que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.					

## ANEXO B

### Questionário C: Inventário das Práticas de Liderança

#### Heteroavaliação

Logo a seguir você encontrará 30 (trinta) afirmativas descrevendo várias práticas de liderança. Por favor, leia cada uma cuidadosamente. Então, veja a escala de pontuação abaixo e decida qual a frequência do comportamento do avaliado (Severino V. C. Junior) para cada questão e marque um (X) na alternativa correspondente.

A escala a ser utilizada é a seguinte:

- 1- Nunca**
- 2- Ocasionalmente**
- 3- Algumas vezes**
- 4- Muitas Vezes**
- 5- Frequentemente**

Responda como ele tipicamente se comporta no dia a dia, nos projetos e com as pessoas. Para cada afirmativa, escolha um número correspondente dentro da escala apresentada.

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.					
2 - Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.					
3 - Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.					
4 - Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.					
5 - Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.					
6 - Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.					
7 - Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.					

8 - Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.					
9 - Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.					
10 - Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.					
11 - Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.					
12 - Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.					
13 - Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.					
14 - Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.					
15 - Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.					
16 - Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.					
17 - Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.					
18 - Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência? "					
19 - Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.					
20 - Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores do Supermercado Colibris da Rede beMais.					
21 - Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.					
22 - Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.					
23 - Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.					
24 - Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.					
25 - Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.					
26 - Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.					
27 - Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.					
28 - Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.					
29 - Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.					
30 - Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.					

**ANEXO C**

Autorização do Supermercado Colibris da Rede beMais para a pesquisa.



**Consentimento para aplicação de uma pesquisa sobre práticas de liderança na empresa Supermercado Colibris da Rede beMais**

Eu, Severino Vieira da Costa Junior, Gerente da empresa Supermercado Colibris da Rede beMais, fui devidamente informado e esclarecido pelo aluno Aleff Arcênio Rodrigues, regularmente matriculado no Curso de Graduação em Administração do Instituto Federal da Paraíba – IFPB Campus João Pessoa, matrícula 20121460449, sobre a pesquisa intitulada “Práticas de Liderança na Gestão Supermercadista”, na linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e dos procedimentos nela envolvidos. Sendo assim, autorizamos o estudo na empresa, e esclarecemos que a qualquer momento podemos retirar nosso consentimento sem que isto leve a qualquer penalidade.

Diante do exposto acima, aceitamos participar do estudo.

Severino Vieira da Costa Junior  
Gerente do Supermercado Colibris da rede beMais