

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTABEÍIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**INÊS TERESA DA SILVA**

**LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**  
**Estudo de Caso: Em um Supermercado de Cooperativa**

**SARANDI**

**2018**

**INÊS TERESA DA SILVA**

**LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**  
**Estudo de caso: Em um Supermercado de Cooperativa**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

SARANDI  
2018

**INÊS TERESA DA SILVA**

**LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO NO TRABALHO**  
**Estudo de caso: Em um supermercado de Cooperativa**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF – Orientador

Prof. Me. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. Me. \_\_\_\_\_  
UPF

SARANDI  
2018

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, pelo carinho, apoio, compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, pela saúde,  
pela força, pela fé.

Agradeço a Universidade de Passo Fundo  
por me oportunizar anos de aprendizado.

Agradeço à minha família, ao meu esposo  
Vagner pelo companheirismo e compreensão.

Agradeço ao professor Orientador Nelson  
Germano Beck, pela dedicação e competência.

À todos os professores.

Agradeço à todos que de alguma forma me  
ajudaram na realização deste trabalho.

“A verdadeira essência da liderança é que você precisa ter visão. Você não pode sair atirando para todo lado”.

THOMAS HESBURGH

## RESUMO

SILVA, Inês Teresa da. **Liderança, Comunicação e Comprometimento no Trabalho: Estudo de caso: Em um supermercado de Cooperativa.** Sarandi, 2018. 85 p. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

No contexto da evolução das relações interpessoais, as pessoas e as organizações buscam sempre o melhor, Ser um bom líder e motivar sua equipe se torna muito importante, a comunicação adequada gera um bom clima organizacional, fazendo com que as pessoas se comprometam mais com os objetivos propostos. Neste contexto, com o propósito de conhecer a opinião dos colaboradores da empresa estudada sobre como a liderança e a comunicação interna interferem no comprometimento dos mesmos, o presente trabalho tem como finalidade compreender de que forma a liderança e a comunicação interna podem afetar o comprometimento do colaborador. Trata-se de um estudo de caso, de forma exploratória e descritiva, quanto à abordagem dos dados, a mesma foi realizada sob a forma quantitativa, foram aplicados questionários à uma amostra de 50 colaboradores (13 gestores e 38 funcionários). Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e demonstrados em gráficos para melhor visualização dos resultados e interpretação dos mesmos. De acordo com os resultados alcançados, a liderança e a comunicação interna afetam o comprometimento do colaborador tanto de forma positiva, como de forma negativa dependendo das situações. A partir do levantamento de algumas insatisfações, foram sugeridas ações de melhorias no ambiente estudado. Conclui-se que se implantadas as sugestões propostas aos gestores, o comprometimento dos funcionários deve melhorar significativamente, melhorado a percepção da liderança e o bem estar das pessoas.

Palavras - chaves: Liderança. Comunicação Interna. Comprometimento no trabalho. Gestão de Pessoas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1 DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.1.1 O que é Gestão de Pessoas .....	11
2.1.2 Importância dos Recursos Humanos .....	12
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1 O que é comportamento Organizacional.....	17
2.3 LIDERANÇA .....	19
2.3.1 Definição de Liderança .....	19
2.3.2 A Importância da Liderança .....	22
2.3.3 Capacidades Requeridas do Gestor/Líder .....	24
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
2.4.1 Definição de Comunicação e sua Importância nas Organizações.....	26
2.4.2 Barreiras à Comunicação Eficaz.....	30
2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	31
2.5.1 Fatores Organizacionais.....	31
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	37
3.2 População e Amostra.....	38
3.3 Procedimento e Técnica de Coleta de Dados.....	39
3.4 Variáveis de Estudo.....	39
3.5 Análise e Interpretação dos Resultados.....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 Caracterização do Ambiente de Estudo.....	41



<b>4.2 Apresentação e Discussão dos Dados da Pesquisa.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Realizada com os Gestores.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Realizada com os Funcionários.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 Sugestões e Recomendações.....</b>	<b>72</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a atual crise econômica brasileira, os consumidores estão comprando menos, conforme a Agas, cervejas especiais, cafés em cápsulas, inseticidas, rações e produtos saudáveis fecharam o ano no azul. Sucos de soja, cortes bovinos, óleos de soja e sabões em pó tiveram baixas nas vendas. O momento é de incertezas no âmbito econômico do país, a população está insegura, por isso vem cortando gastos, e consumindo somente o necessário e no dia-a-dia a grande maioria procura adquirir produtos promocionais com a finalidade de economizar. “A recuperação da economia ainda é lenta, a taxa de desemprego, embora esteja em queda, ainda atinge mais de 13 milhões de brasileiros economicamente ativos”, disse o presidente da Abras, João Sanzovo Neto.

A tecnologia é uma grande aliada no desempenho das funções empresariais, pois oferece *softwares* que tornam o atendimento ao cliente mais rápido e seguro, auxilia também na divulgação dos produtos e serviços através dos meios de comunicação, facilita também a comunicação interna na organização. As empresas devem ficar atentas as inovações tecnológicas e investir nas mesmas, pois seu uso é indispensável, além de ser um diferencial competitivo e estratégico.

A definição de uma equipe de trabalho pela área de recursos humanos é muito importante, pois o ser humano é o agente da mudança, neste sentido busca-se pessoas qualificadas e que demonstrem interesse em desempenhar um bom trabalho, conforme o objetivo estabelecido pela organização. O colaborador quer ser valorizado e respeitado, pois além de ter a obrigação de desempenhar bem a sua função, possui objetivos pessoais e o desejo de ser bem sucedido na empresa. O bom desempenho gera lucro, enquanto que a insatisfação gera prejuízo, daí a importância do líder saber administrar as complexidades, utilizando meios de comunicação interna, onde haja entendimento e motivação para ter um bom desempenho.

O setor supermercadista é caracterizado pela alta competitividade, além dos inúmeros fatores externos influenciados de desempenho, temos que dar uma importante atenção aos fatores internos, buscando utilizar um bom planejamento estratégico, trabalhando em cima de metas e objetivos. Ao mesmo tempo em que ter lucratividade e manter-se competitivo não é uma tarefa fácil, é necessário muita dedicação e buscar constantemente aperfeiçoamento na área de atuação. Pode-se destacar que, hoje o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de loja, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização, crescimento, para se manterem vivos em um mercado hiper-competitivo.

## 1.1-DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A COTRISAL, Cooperativa Triticola Sarandi Ltda., Atua em vários segmentos, sendo que a mesma possui uma rede de Supermercados. A presente pesquisa foi realizada no supermercado loja 01, a matriz da rede. A Cooperativa busca crescimento, através da realização de um trabalho ético e comprometido com as necessidades de seus associados e clientes.

As empresas são incapazes de funcionarem sozinhas, pois elas são construções sociais e necessitam de pessoas para poder concretizar os seus objetivos. Estes só são alcançados quando os colaboradores entram em ação e começam a tomar decisões. Se as empresas necessitam das pessoas para sua sobrevivência, precisam também conhecer e gerir esta complexidade, buscando equacionar a satisfação dos objetivos individuais e a concretização das metas organizacionais. A complexidade tem como fator relevante o tempo que as pessoas dedicam as organizações, sendo que muitas delas, passam maior parte de suas vidas dentro de um empresa e chegam, em muitos casos, a dedicar-se mais à organização do que aos familiares (VERGARA, 2003).

Um dos principais desafios que as organizações encontram hoje, é formar uma equipe comprometida, a carga horária é exaustiva, o trabalho exige dedicação e formação para que seja bem desempenhado. A área de supermercados sofre uma grande rotatividade, caracterizada principalmente por ter uma carga horária que pode ultrapassar as 8 horas diárias, trabalhar em finais de semana e feriados. Neste sentido o objetivo deste trabalho é buscar informações, opiniões e ideias que reforcem a importância de uma boa liderança, de uma adequada comunicação interna, como fator motivacional que contribui para que as pessoas busquem engajar-se mais no trabalho.

**De que forma a atuação do líder e a comunicação interna podem influenciar no comprometimento do colaborador no trabalho?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender de que forma a liderança e a comunicação interna podem afetar o comprometimento do colaborador.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o estilo de liderança utilizado pelos gestores da Cotrisal;
- Conhecer o processo comunicativo interno da organização;
- Verificar o grau de comprometimento dos colaboradores;
- Apresentar possíveis sugestões de melhorias para a cooperativa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

#### **2.1.1 O que é Gestão de Pessoas**

De acordo com Dessler (2003), a administração de recursos humanos, refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e o oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas ou políticas estão:

- Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- Selecionar Candidatos;
- Orientar e treinar novos funcionários;
- Gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários);
- Oferecer incentivos e benefícios;
- Avaliar o desempenho;
- Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- Treinar e desenvolver;
- Construir o comprometimento do funcionário.

Esses conceitos e técnicas são importantes para os administradores, pois evitará erros e futuros prejuízos para a organização. O gestor pode fazer tudo certo, porém se falhar por contratar pessoas erradas ou por não motivar seus funcionários, terá problemas. As pessoas são importantes e indispensáveis em uma organização, são elas que dão vida, energia, inteligência, criatividade e racionalidade ao negócio. (DESSLER, 2003).

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas tem o objetivo de ajudar o administrador a desempenhar suas funções na empresa:

Cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados. (Chiavenato, 2014, p.13).

Segundo Stadlere Pampolini (2014, p.14) “os recursos humanos são considerados diferenciais em uma empresa, uma vez que constituem vantagem competitiva ante a concorrência”.

As prioridades dos gerentes de recursos humanos tendem a se modificar com tempos de mudança, as organizações vivem hoje sob uma crescente pressão de serem mais competitivas. A globalização da concorrência e a desregulamentação são duas tendências responsáveis por essa pressão para ser mais competitivo. Entre outras tendências que afetam as organizações atualmente estão diversidade e outras mudanças na força de trabalho. A composição da força de trabalho continuará a se tornar mais diversificada à medida que mulheres e pessoas mais velhas inundarem a força de trabalho, o aumento da diversidade gerará grandes demandas para a função de administração de recursos humanos. (DESSLER,2003).

Na área de gestão de pessoas uma questão básica que surge é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações, como recursos, precisam ser administrados. A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados. (CHIAVENATO,2014).

O gestor de pessoas deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, procurando criar situações que estimulem as pessoas a comprometer-se com os objetivos organizacionais. O ambiente organizacional deve propiciar um clima favorável à iniciativa e à criatividade, motivando os colaboradores a aproveitarem as oportunidades proporcionadas pela organização. McGregor (1999 apud KREPK e GONZAGA,2008) considera fundamental que as organizações ofereçam oportunidades para as pessoas exporem sua capacidade e evitem criar falsas expectativas acerca de oportunidades inalcançáveis ou sistemas injustos de avaliações e promoções. (KREPK e GONZAGA, 2008).

### **2.1.2 A Importância dos Recursos Humanos**

As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais e os grupos mais oficiais ou formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam,

mudam e se dissolvem. A organização de hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações. (DAVIS E NEWSTROM,1992).

Segundo Chiavenato (2005, apud KREPK E GONZAGA,2008) As pessoas dedicam-se anos ao trabalho, vivem mais no trabalho do que com seus familiares, pois buscam além do sustento, a realização profissional, e o alcance de metas e objetivos. Esta dedicação para com as empresas é responsável pela maioria dos esforços despendidos pelas pessoas durante sua vida. Elas buscam, através das empresas, alcançar o sucesso individual e são dependentes da estrutura organizacional para a conclusão deste objetivo. Entende-se que é uma prática concomitante, pois ambos buscam benefícios recíprocos. Por isso para a maioria, ser bem-sucedido significa crescer dentro da organização.

O profissional de gestão de pessoas tem a responsabilidade de administrar os recursos humanos organizacionais, uma tarefa bastante complexa, o processo exige conhecimento, habilidades, destrezas e capacidades, para designar cada pessoa a seu setor de atuação. Em uma época em que a globalização, competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornam os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO,2006).

Para Gil (2001), os administradores enfrentam muitos desafios para a gestão de pessoas, o autor destaca os Desafios Ambientais, Desafios Organizacionais e Desafios Individuais:

Desafios Ambientais, são forças externas às organizações, os administradores precisam, estar atentos ao ambiente externo com a finalidade de aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Citaremos alguns desafios ambientais:

**Revolução da informação e da comunicação:** os avanços tecnológicos, da informação e da comunicação são capazes de produzir notáveis mudanças nas empresas, porém para que essas tecnologias avançadas possibilitem informação relevante e precisa, é necessário que sejam garantidas por um suporte humano e inteligente. As pessoas são o elemento mais importante às mudanças no ambiente das comunicações.

**Globalização:** em decorrência do avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios por meio de viagens, da troca de informações e de ideologias, o mundo foi se integrando e tornando-se cada vez menor, apesar de a desigualdade entre ricos e pobres não ter diminuído. As fusões e aquisições sobretudo no setor de serviços como energia e

telecomunicações, fazem com que as empresas passem da condição de multinacionais para a de globais. Esse ambiente global exige dos gerentes muito mais agilidade e cultura em termos globais, e deve ter uma equipe de trabalho preparada para atender esses desafios.

**Participação do estado:** no que se refere às relações entre empregados e empregadores nota-se cada vez mais a presença do estado referente aos encargos financeiros atribuídos aos empregadores. É visível a crescente criação de dispositivos que favorecem segmentos populacionais e impedem a discriminação, portanto as empresas precisam tornar-se mais atentas para evitar riscos decorrentes da má gestão de seus empregados.

**Ampliação do setor de serviços:** o setor de serviços cresce de forma acelerada, exigindo profissionais capacitados, e as empresas investem ainda mais em programas de capacitação, as empresas precisam se adequar as alterações do mercado.

**Diversificação da força de trabalho:** a força de trabalho vem tornando-se diferente, sobretudo no que se refere a gênero, idade e etnia. A força de trabalho feminina vem aumentando significativamente, as mulheres atuam em diversas áreas e apresentam maior qualificação profissional.

**Alteração da jornada de trabalho:** a ampliação do setor de serviços tem como consequência inevitável a extinção de empregados na indústria e na agricultura. A elevação da taxa de desemprego constitui um dos mais graves problemas sociais do mundo, achar uma solução não é tarefa simples, uma possível solução seria redistribuir o trabalho, reduzir sua jornada e valorizar o tempo ocioso. E as ações que vierem a ser desenvolvidas para minimizar o problema, estarão ligadas à redefinição das políticas de pessoal das empresas.

**Ampliação do nível de exigência do mercado:** o mercado consumidor vem-se tornando não apenas mais sofisticado, mas cada vez mais disposto a lutar por seus direitos. O Brasil já dispõe de um Código de Defesa do Consumidor, pois os consumidores buscam produtos e serviços de qualidade.

**Responsabilidade social:** a empresa não deve visar somente o lucro, as mesmas devem assumir valores éticos, respeitar seu funcionários, proteger o meio ambiente e comprometer-se com as comunidades. Responsabilidade social passa a ser um compromisso das empresas que desejam permanecer no mercado, tanto que existe uma norma internacional de responsabilidade social - a Social Accountability 8000 (SA8000). No Brasil várias empresas participam de atividades sociais.

De acordo com Gil (2001), os desafios organizacionais decorrem de problemas internos da organização, tendem a ser mais fáceis de serem identificados e resolvidos, desde que os

administradores estejam bem informados e preparados para tomar as providências necessárias. O autor cita alguns dos Desafios Organizacionais:

**Avanços tecnológicos:** as mudanças ambientais costumam determinar não apenas o aperfeiçoamento tecnológico das máquinas, equipamentos e ferramentas da empresa, passa também a requerer a adoção de ações significativas em relação ao seu pessoal com vista em minimizar os riscos decorrentes dessa resistência, o trabalhador qualificado é um diferencial, cabe a Gestão de Pessoas buscar essa adequação para sua equipe de trabalho.

**Competitividade:** a área de gestão de pessoas é responsável pelos elementos que tornam a organização competitiva. Para manter custos baixos a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treina-lo, manter relações de trabalho harmoniosa, estruturar o trabalho, planejar, incentivar e motivar o grupo.

**Integração dos empregados à cadeia de valor:** as atividades de recursos humanos devem direcionar sua atenção para a cadeia de valor na qual a empresa está inserida. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados devem ser considerados segundo essa perspectiva, pois os fornecedores passam a ser vistos como avaliadores de desempenho.

**Descentralização:** a adoção da descentralização das atividades tem o objetivo de transferir responsabilidades centrais para pessoas de departamentos que se situam mais próximas as situações que demandam sua atenção. As atividades de Gestão de Pessoas passam a ser conduzidas pelos próprios dirigentes e chefias das unidades. A expressão “todo o gerente deve ser gerente de recursos humanos e todo chefe deve ser um educador” tornam-se cada vez mais verdadeiras.

**Downsizing:** por questão de rentabilidade, sobrevivência, as empresas precisam se reestruturar frequentemente. Muitas vezes essa reestruturação requer sua diminuição de tamanho (*downsizing*), o que envolve a diminuição das instâncias hierárquicas da empresa e, conseqüentemente, a extinção de postos de trabalho. Os gestores precisam analisar criticamente esse processo, pois o corte de pessoal é uma das ações mais dramáticas do setor de recursos humanos.

**Autogerenciamento de equipes:** as empresas estão mudando o conceito de um chefe único para o conceito de equipe. As equipes auto gerenciais oferecem o aumento da produtividade e qualidade, tornando-se mais competitivas. A existência dessas equipes não significa que as empresas não precisem mais de gerente ou líder, pois a liderança é responsável pela condução das equipes.



**Administração virtual:** o impacto da tecnologia virtual tem sido mais evidente na comercialização de produtos. O produto virtual existe antes de ser produzido, o cliente participa da concepção do produto (ou serviço), que demanda segundo suas expectativas. E o setor de recursos humanos tem o desafio de preparar um funcionário bem qualificado.

**Cultura Organizacional:** cada empresa apresente sua cultura organizacional, possuem valores e posicionamentos diferentes. As empresas que se ajustam às mudanças ambientais conseguem se adaptar melhor se comparadas as mais rígidas aos estímulos externos.

**Terceirização:** terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática eficiente. No entanto requer a avaliação constante de desempenho dos terceirizados. A terceirização representa um desafio para a Gestão de Pessoas, não apenas porque pode envolver dispensa de pessoal, mas porque o próprio departamento pessoal pode ser terceirizado.

Gil (2001), destaca também os Desafios Individuais, referem-se às posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados. Os desafios individuais são os mais importantes para que uma empresa possa ser identificada no estágio de gestão de pessoas. O autor aborda alguns desafios individuais:

**Identificação com a empresa:** empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos. Cabe à empresa desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. Das empresas espera-se muita transparência no estabelecimento das bases de sua política de pessoal.

**Conduta ética:** as empresas devem se comportar de maneira ética com seus fornecedores, consumidores, concorrentes e empregados. Dessa forma existem códigos de ética nas empresas, porém em alguns casos esses códigos destina-se a empregados, sem que se observe a contrapartida do empregador.

**Produtividade:** para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Essa produtividade depende de dois fatores: capacitação e motivação. É responsabilidade da empresa oferecer um ambiente motivador, se quiser manter empregados qualificados.

**Segurança no trabalho:** o desemprego e a grande oferta de mão-de-obra, fazem com que existe insegurança no emprego. Essa insegurança constitui uma das principais causas de *stress* e um dos maiores comprometedores do baixo desempenho e produtividade. Assim certa estabilidade no emprego deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de seus empregados.

**Empowerment:** refere-se à redução da dependência dos empregados em relação aos superiores e ao controle individual sobre o trabalho que executam. Sua adoção requer uma verdadeira revolução na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, que é a do poder.

**Qualidade de vida:** a organização deve se preocupar com a qualidade do trabalho e também com a qualidade de vida dos trabalhadores. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado às suas habilidades e que são tratados como pessoas. As empresas devem proporcionar um ambiente de trabalho agradável para seus empregados.

**Manutenção de talentos:** À medida que a empresa reconhece o pessoal, como seu capital intelectual, admite-se que estará cada vez mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. O desafio para a empresa é criar condições para que os empregados desejem permanecer na empresa.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 O que é comportamento Organizacional

Comportamento Organizacional estuda o comportamento das pessoas no trabalho, é um campo de análise voltado à pesquisa científica dos processos comportamentais que ocorrem em contexto de trabalho, o conteúdo deste campo é muito amplo, engloba tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores. E o conteúdo se estende para fatores organizacionais e societários mais amplos, como a estrutura das organizações e as pressões ambientais, que influenciam o comportamento e as atitudes de uma pessoa. O campo do CO aproveita muitos conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais, incluindo psicologia, sociologia, ciência política e antropologia, porque todos são relevantes para a compreensão do comportamento das pessoas em cenários organizacionais. (VECCHIO, 2012).

De acordo com Menegon, Os estudos de comportamento organizacional interessam-se principalmente por quatro tipos de comportamento, pois eles podem influenciar o desempenho do funcionário:

**a produtividade** – é fácil entender por que esse comportamento é importante: significa produzir em quantidade suficiente e com qualidade;

**o absenteísmo** – é o não comparecimento ao trabalho (o que obviamente prejudica o desempenho);

**a rotatividade** – é a mudança constante no quadro de funcionários, que atrasa a produção e aumenta os gastos com demissão, contratação e treinamento de pessoas; além disso, a alta rotatividade implica a perda de conhecimento tácito, enfraquecimento da cultura organizacional;

**a cidadania organizacional** – esse é um conceito mais novo: significa ajudar e apoiar os colegas de trabalho, oferecer-se para novas tarefas, evitar conflitos; enfim, “vestir a camisa da empresa”! Ainda segundo a autora, a disciplina do comportamento organizacional estuda também a *satisfação* dos funcionários. Os gestores precisam se preocupar com esse fator por três motivos: primeiro, porque funcionário satisfeito tende a produzir melhor; segundo porque o bem – estar no trabalho reduz as faltas e a rotatividade; e, em terceiro, porque criar um ambiente satisfatório, com tarefas estimulantes, parece ser um dever moral de todo o gestor. (MENEGON, 2012, pag.03).

Chiavenato acredita que existem inúmeras definições para o comportamento humano nas organizações, citaremos a seguir uma de suas conceituações:

O CO é um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. O CO enfoca comportamentos observáveis (conversar, trabalhar), lida com ações internas (pensar, perceber e decidir), estuda o comportamento das pessoas (como indivíduos ou como membros de unidades sociais maiores) e analisa o comportamento dessas unidades maiores (grupos e organizações). (CHIAVENATO,2014, p. 06).

Conforme Limong-França *et al.* São abordados alguns aspectos relevantes na formação de grupos de trabalho:

**Tamanho:** o número de componentes de um grupo de trabalho depende de seus objetivos. Em grupos grandes pode existir dificuldades de comunicação, tornando o processo lento e impreciso.

**Regras:** A existência de padrões morais, valores e regras de funcionamento auxiliam os componentes a saber o que é esperado, válido e legítimo em termos de comportamento. As regras e normas podem ser explícitas ou implícitas e surgem com a história do grupo, desenvolvendo-se na medida de sua evolução.

**Papéis:** definir e esclarecer os diversos papéis presentes nos times de trabalho, auxilia os componentes a entender as expectativas mútuas e a se situar para um exercício da experiência grupal.

**Ritmo:** é importante compreender o ritmo próprio de cada grupo social, representados ela velocidade da comunicação, pelas ações, e pelos processos de tomada de decisão, no meio organizacional os segmentos podem apresentar ritmos diferentes, interferindo na relação e na interdependência na busca por resultados.

**Linguagem:** padrões de comunicação expressos na linguagem verbal, não-verbal e simbólica dos grupos são verdadeiros mapas de diagnóstico de aspectos mais profundos de sua

composição. Compreender a linguagem e os mecanismos de expressão é tarefa indispensável daqueles que se dispõem a compreender seu funcionamento. (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

## 2.3 LIDERANÇA

### 2.3.1 Definição de liderança

*Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. (DAVIS e NEWSTROM,1992).*

Segundo Vecchio (2009, p.146) “a liderança pode ser definida como o processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja. Portanto, a liderança precisa ser encarada como um processo de influência”.

Buscar soluções para os desafios enfrentados pelo homem é uma prática que parece tão antiga quanto ele mesmo. E, como não poderia deixar de ser, a preocupação com respeito à maneira de agir que facilite dirigir a si mesmo e aos outros com sucesso representou uma espécie de desejo presente no interior de cada ser humano. Portanto, deixar-se dirigir por alguém ou estar inclinado a dirigir alguém é algo natural, embora essa tendência ainda não tivesse sido batizada com o nome de liderança. (BERGAMINI,2009).

Para Hollander (1978, apud Bergamini,2009) considera que a liderança não seja apenas o cargo do líder, mas ela também requer “esforço de cooperação por parte de outras pessoas”. Para o autor, a liderança, como tal, diz respeito a um “relacionamento de influência feito em duplo sentido”. Ela também orienta-se no sentido de “objetivos múltiplos, tais como aqueles de um grupo, organização e sociedade” num sentido mais amplo. Embora seja o líder que dispara ou dá início às ações, ele precisa que seus seguidores sejam sensíveis a essas ações, levando em conta as ideias e programas propostos por ele.

Lacombe(2011) cita a Teoria de Kouzes e Posner, que argumentam que não tem sentido falar sobre liderança se não acreditarmos que as pessoas podem fazer diferença na vida dos outros. Se acharmos que as pessoas não tem poder de influenciar os acontecimentos e que

somente a história modela o comportamento, então não fará sentido estudar em que consiste a liderança.

Segundo Lapierre (1995) a liderança não pertence apenas ao líder. Não existe liderança se não existir adesão ao líder. Deve existir, portanto, correspondência entre a visão e as ações que ele propõe e os desejos e as necessidades dos liderados. É nesta correspondência que uma liderança se vê confirmada. Se a visão e as ações propostas por Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Saddam Hussein, J. Edgar Hoover ou Boris Yeltsin não tivessem correspondido respectivamente aos desejos e expectativas dos indianos, alemães, iraquianos, americanos ou russos de sua época, estes homens não teriam emergido como líderes em suas sociedades.

Podemos, tentativamente, dizer que, do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto de ideias e princípios. (LACOMBE, 2011).

Sobral e Peci (2012, p. 115) definem liderança “no contexto da administração, ela pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os a realização de determinados objetivos”.

Escorsin e Walger (2017), destacam a existência de vários estilos de liderança, e descrevem alguns dos estilos:

**Liderança autocrática ou coercitiva:** O líder autocrático determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros. Esse é um perfil de liderança que pode se tornar indesejável em alguns casos, pois por meio da autoridade, pode exigir obediência, desrespeitando a opinião das pessoas, fazendo com que se sintam incapazes, inseguros, com essa postura o líder acaba com as relações interpessoais, causando consequências negativas para o grupo, como revolta e baixo desempenho. No caso de pessoas dependentes a postura autocrática ajuda, pois a pessoa sente a necessidade de uma autoridade, alguém que lhe inspire confiança. Uma solução nesse caso seria a liderança **paternalista**, um líder amável, paternal e cordial, mas que acaba por tomar as decisões em nome do grupo, o lado negativo é que o líder paternalista impede o desenvolvimento das pessoas.

**Liderança permissiva:** O líder permissivo é aquele que evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Assim acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando que os indivíduos tenham total liberdade, mas sem oferecer orientação, controle e ajuda. A postura permissiva pode prejudicar o desempenho do líder, pois ele dá ao grupo total liberdade e acaba não atuando como líder, gerando clima de incerteza e baixa produtividade.

**Liderança democrática ou participativa:** neste estilo de liderança todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos. O líder democrático respeita o grupo, promove integração entre os membros, valoriza a opinião e a participação de cada um deles e estimula a cooperação. Promovendo aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos, proporcionando crescimento para a equipe e um bom desempenho. Porém nem todos os indivíduos se adaptam a esse estilo de liderança, pois precisam de uma postura autoritária para seu desenvolvimento.

**Liderança transformacional - carismática:** Esse tipo de líder costuma usar sua visão pessoal e energia para inspirar seguidores e apresenta características com visão do futuro, sensibilidade para as necessidades dos liderados, comportamentos não convencionais. Os líderes transformacional- carismáticos fazem com que o indivíduo se dedique ao máximo, pois oferecem estímulo intelectual, promovem inteligência, racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.

**Liderança coach:** esse estilo de liderança visa aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional, favorecendo a vontade de crescimento como seres humanos. Esse tipo de líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a auto liderança e o autoconhecimento, auxiliando a equipe, desse modo, a superar suas metas.

Vecchio (2012), destaca alguns modelos de liderança baseados em atributos situacionais:

**Modelo de contingência de Fiedler:** de acordo com Fred Fiedler o modelo contingente de eficácia da liderança é de que o desempenho do grupo constitui função da combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes da situação. O mesmo aplicou sua pesquisa com várias equipes, e por existir controvérsia da validade do modelo de contingência, a conclusão obtida é de que o líder eficaz em uma situação pode ser ineficiente em outra. Ele propõe que os líderes tentem administrar as características dos ambientes de trabalho, a fim de aumentar a eficácia pessoal em vez de tentar alterar seu estilo de liderança. Pois o estilo pessoal é difícil de ser mudado, enquanto que se enquadrar em atributos situacionais pode ser mais fácil.

**Teoria da trajetória-meta:** a teoria da trajetória-meta indica que os líderes podem influenciar, de diversas maneiras, a satisfação, a motivação e o desempenho da equipe. O líder pode ajudar o grupo a ter um bom desempenho, e a lidar com obstáculos. O líder pode adotar diferentes estilos de liderança, com a finalidade de atingir metas e objetivos organizacionais. O autor cita quatro tipos distintos de comportamento do líder:

**Liderança diretiva:** envolve proporcionar orientação específica aos subordinados e solicitar-lhes que acatem as regras estabelecidas.

**Liderança de apoio:** envolve ser cordial com os subordinados e sensível às necessidades.

**Liderança participativa:** envolve partilhar informações com subordinados e consultá-los antes de tomar decisões.

**Liderança orientada resultados:** acarreta fixar metas desafiadoras e enfatizar e enfatizar a excelência, demonstrando a confiança de que os subordinados terão bom desempenho.

Existem poucas pesquisas sobre a trajetória-meta, as conclusões sugerem que, quando os subordinados se encontram envolvidos com tarefas ambíguas, a liderança diretiva pode aumentar a satisfação e a motivação. Com tarefas razoavelmente desprovidas de ambiguidade, esse tipo de liderança pode diminuí-las. O comportamento do líder que oferece apoio também gera maior satisfação dos subordinados.

**Teoria da Liderança Situacional:** Baseia-se na ênfase em compatibilizar um determinado estilo de liderança com a “maturidade” dos seguidores. **Maturidade do subordinado** é definida como a capacidade para fixar metas elevadas, disposição para assumir responsabilidade, educação e experiência. Apesar de existirem poucos indícios empíricos da validade dessa teoria, ela destaca a necessidade do líder de ter comportamentos flexíveis e adaptáveis.

A liderança e poder estão interligados, Segundo Montana e Charnov (2001, apud LIMONGI- FRANÇA e ARELLANO, *et al*, 2002), no ambiente organizacional o poder se classifica dos seguintes tipos:

**Poder legítimo:** inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa.

**Poder de recompensa:** reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.

**Poder coercitivo:** relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social.

**Poder de especialização:** é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.

**Poder de referência:** associado ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do carácter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa.

**Poder de informação:** posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

### 2.3.2. A importância da liderança



Liderar é saber lidar com as diferentes opiniões, vencer obstáculos e conduzir a equipe com o propósito de atingir seus objetivos. Segundo Lacombe(2011) para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança. Essas duas funções diferentes: Lidar com a complexidade e lidar com a mudança moldam as atividades características da administração e da liderança.

Segundo Davis e Newstrom(1992) a ênfase atual mudou, em grande parte, dos traços para a identificação de *comportamentos* de liderança. Dentro dessa visão o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações e não de traços pessoais. Isso é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos. Os três diferentes tipos de habilidades que os líderes utilizam são técnica, humana e conceitual.

A *habilidade técnica* refere-se ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica.

A *habilidade humana* é a habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, essa é uma habilidade bastante importante e indispensável para o comportamento da liderança.

A *habilidade conceitual* é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo. Essa habilidade assume importância crescente nos cargos gerenciais de níveis mais altos. As habilidades conceituais lidam com ideias, enquanto que as habilidades humanas dizem respeito às pessoas e a habilidade técnica envolve coisas.

A liderança eficaz trará bons resultados para a empresa, pois um bom líder motiva a sua equipe, e os encoraja a trabalhar com comprometimento para alcançar os objetivos e metas propostas pela empresa, líder e liderado apesar de terem pontos de vista diferentes devem se adequar as adversidades, são diferentes situações que portanto exigem diferentes ações, as organizações vivem em constante mudança, o que é uma solução hoje, amanhã poderá não ser mais, será preciso buscar novas ideias novos objetivos. Sendo que em grande parte das organizações líderes também são liderados, pois tem um superior que os fiscaliza e auxilia no processo de tomada de decisão. Contudo o líder deve ser um exemplo a ser seguido.

A premissa básica subjacente ao estabelecimento de objetivos é a de que *o comportamento humano é orientado para objetivos*. Os membros do grupo necessitam sentir que eles têm um objetivo que valha a pena, que pode ser alcançado com os recursos e liderança disponíveis. Sem objetivos, os diferentes membros podem tomar diferentes direções. Esta



dificuldade continuará enquanto não existir uma compreensão comum dos objetivos que estão envolvidos. (DAVIS; NEWSTROM,1992).

Para McGregor (1957, apud DAVIS e NEWSTROM,1992) elaborou uma convincente argumentação, *a teoria X* é um tradicional conjunto de considerações sobre as pessoas, onde o autor defende a ideia de que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e tentará evitar o trabalho tanto quanto for possível. Elas se prendem a vários tipos de restrições ao trabalho, tem pouca ambição e evitarão a responsabilidade a todo o custo. Elas são relativamente egoístas, indiferentes às necessidades da organização e resistentes a mudança. As recompensas comuns oferecidas pelas organizações não são suficientes para sobrepujar a falta de gosto pelo trabalho; dessa forma, a única maneira da que a administração dispõe para assegurar o alto desempenho é a coerção, o controle e a ameaça. Embora os administradores possam negar que tenham esse ponto de vista, sua maneira de agir sugere fortemente que a teoria X é a típica crença sobre os empregados.

*A teoria Y* implica uma abordagem mais humana e de maior apoio no gerenciamento das pessoas. Pressupõe que as pessoas não nasceram preguiçosas. Qualquer evidência de que agem assim é o resultado de suas experiências nas organizações; mas se administração chegar a promover um ambiente adequado que libere o potencial das pessoas, o trabalho tornar-se-á tão natural para elas como o descanso e o resto. Elas exercerão o auto direcionamento e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais estiverem comprometidas. O papel do gerente é promover um ambiente no qual o potencial das pessoas possa ser liberado para o trabalho.

A argumentação de McGregor foi a de que a administração tem ignorado os fatos sobre pessoas. Foi pelo fato de seguirem um conjunto de crenças fora de moda sobre as pessoas que ele aderiu à teoria X quando os fatos reais indicam que a maioria das pessoas estão mais próximas do conjunto de crenças da teoria Y. Existem importantes diferenças entre as pessoas; portanto algumas podem ficar mais próximas à teoria X, mas praticamente todos os empregados têm algum potencial de crescimento da teoria Y. Assim sendo, McGregor afirmou que a administração precisava mudar para a teoria de trabalho com as pessoas toda nova: a Teoria Y.

### **2.3.3 Capacidades Requeridas do Gestor/ Líder**

Embora existam várias definições validas dadas ao papel do líder, é certo que cada indivíduo possui características distintas, formas diferentes de conduzir uma equipe e solucionar problemas. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar seus objetivos por meio

dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE,2011).

As pessoas procuram no líder alguém que seja digno de confiança, que seja compreensivo, que seja ético, que seja dinâmico e que os inspire os seguidores por seu atos. Ações são mais importantes do que palavras, são as ações que demonstram o compromisso do líder. Para Lacombe(2011), segundo o Marechal Montgomery, o líder deve ser capaz de: Ver com clareza seus objetivos e se esforçar para alcançá-los; Tomar decisões e ter calma na hora da crise; Verificar o cumprimento das ordens; Avaliar as pessoas e fazer que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos; Compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; Visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Para Vergara(2014) o líder precisa saber aonde a empresa quer chegar. Saber aonde quer chegar é visualizar a empresa de seus sonhos; é definir o que no jargão administrativo convencionou-se chamar de visão, futuro que o gerente/líder e seus liderados desejam construir. Tal visão deve estar em sintonia com a missão da empresa, seu propósito, aquilo que justifica a sua existência. A missão indica como será feita a construção da visão. Tomando como referência a missão, são estabelecidos os objetivos e definidas metas. Para realizar visão, missão, objetivos e metas, são escolhidas estruturas, tecnologias, estratégias e desenvolvidas competências.

Segundo Fiedler e Chemers (1981, p.7)“o grande interesse da maioria das organizações diz respeito a criar ou encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos com os quais atuem. O sucesso de tais líderes avalia-se, em geral, em termos de produtividade ou de eficácia.”.

Os líderes influenciam no comportamento do grupo por meio de comportamento verbal ou físico que comunica as diretrizes, avaliações e atitudes do líder aos demais membros do grupo. Muitas teorias recentes sobre liderança tem, portanto, procurado relacionar o comportamento do líder diretamente ao desempenho do grupo. Elas tem tentado demonstrar que certos tipos de comportamento são conducentes e outros prejudiciais ao desempenho eficaz do grupo, na suposição de que isto nos permita depois ensinar os líderes a se comportarem e forma a assegurar o desempenho eficaz do grupo. Embora a ideia de que o comportamento interpessoal de um indivíduo está em grande parte fora de seu próprio controle não seja muito

popular entre os leigos e entre a maioria dos psicólogos, o problema reclama atenção e é provável que permaneça altamente controvertido. Nossos dados sugerem ser o comportamento do líder mais vigorosamente determinado pela situação do que por aquilo que o indivíduo gostaria de fazer ou pensa que deveria fazer. (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

## 2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

### 2.4.1 Definição de Comunicação e sua importância nas organizações

Para Chiavenato (2014), comunicação pode ser definida como a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão entre duas ou mais pessoas ou de se relacionar com outras pessoas a partir de ideias, fatos, pensamentos, valores e mensagens. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos. Assim, toda a comunicação envolve pelo menos duas pessoas: aquela que envia uma mensagem e aquela que a recebe. A comunicação envolve necessariamente transações entre pessoas.

O bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades e desejos e fala uma linguagem que eles entendem. Enriquece sua comunicação com exemplos concretos, histórias, símbolos, metáforas e parábolas para tornar clara as suas visões abstratas. Outro aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele sabe ouvir. As pessoas ouvem com mais atenção aqueles que as ouvem. (LACOMBE, 2011).

Davis e Newstrom (2004), destacam a importância que tem a comunicação nas organizações. As organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação os colaboradores não sabem aquilo que os colegas estão realizando, a gerencia e os supervisores não recebem as informações necessárias, para dar instruções. A cooperação também se torna impossível, pois as pessoas não conseguem expressar aos outros suas necessidades ou sentimentos. E quando a comunicação é eficaz, ela melhora o desempenho, a satisfação no trabalho, a compreensão das atividades, elevando o nível de comprometimento.

Conforme Menegon (2012, p.70), existem três formas básicas de comunicação entre os componentes de um grupo: oral, escrita e não verbal. O quadro 1 mostra as vantagens e desvantagens de cada uma.

**Quadro 1.** As três formas básicas de comunicação.

Formas de comunicação	Vantagens	Desvantagens
<i>Comunicação oral</i> <i>Conversas individuais e a rede informal de rumores.</i>	Oferece rapidez e feedback. Uma mensagem oral pode ser transmitida e respondida em um prazo muito curto.	Quanto maior o número de receptores, maior a possibilidade de distorção do conteúdo. Cada pessoa entende a mensagem de uma forma.
<i>Comunicação escrita</i> Cartas, memorandos, mensagens de fax, e-mails, jornais internos, quadros de notícias e qualquer veículo que use a linguagem escrita ou visual para passar as informações.	Pode-se manter um registro das mensagens e, em caso de dúvida, elas podem ser consultadas. É importante para mensagens complexas ou longas. A comunicação escrita é mais precisa, pois as pessoas tendem a escolher as palavras com mais cuidado ao escrever.	Escrever mensagens exige mais tempo. As informações em um texto que leva uma hora para ser redigido poderiam ser passadas oralmente em 10 ou 15 minutos. Também falta feedback. Enviar um e-mail não garante que seja recebido ou que o receptor responderá de imediato.
<i>Comunicação não verbal</i> Expressões faciais, movimentos do corpo, distância física e entonação de voz.	Pode ocorrer sozinha ou acompanhar as mensagens orais, somando significados e aumentando seu impacto. Pode ser usada para mostrar simpatia, casualidade e respeito.	É preciso cuidado ao empregá-la e ao interpretá-la. Gestos também podem ser mal-entendidos ou até contradizer a mensagem verbal que acompanham. Uma entonação de voz ríspida, por exemplo, pode alterar o significado de uma resposta.

Fonte: MENEGON, (2012,p.70).

Para Robbins, Judge, Sobral(2010) a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no *controle* do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quanto estes são informados de que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente a seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle. Mas a comunicação informal também controla o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama com um membro que está produzindo demais (e, assim, fazendo com que o resto do grupo pareça preguiçoso), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

A comunicação facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas indignações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a *expressão emocional* e sentimentos e para a satisfação e necessidades sociais.

A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora na tomada de decisões. Ela proporciona as *informações* de que as pessoas e o grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

De acordo com Limong-França *et al*, (2002), as redes de comunicação na organização definem os canais por onde passa a informação. São elas:

**Redes formais:** geralmente verticais e centralizadas, por elas trafegam os conteúdos técnico-administrativos do trabalho.

**Redes informais:** a comunicação flui por meios informais pode altar níveis de autoridade e mover-se em qualquer direção.

A comunicação deve ser clara e objetiva, segundo Wiener (1954, apud MOSCOVICI,2005) no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim

alcançar seus objetivos. Para tornar-se realmente um processo útil, o *feedback* precisa ser, tanto quanto possível:

*Descritivo ao invés de avaliativo:* Quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente.

*Específico ao invés de geral:* Quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isto em menor significado do que indicar seu comportamento uma determinada ocasião: “Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas”.

*Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor:* Pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.

*Dirigido:* Para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.

*Solicitado ao invés de imposto:* Será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.

*Oportuno:* Em geral, o *feedback* é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, apoio dos outros, clima emocional etc.

*Esclarecido para assegurar comunicação precisa:* Um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o *feedback* ocorre num grupo de treinamento, ambos tem oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do *feedback*: é uma impressão individual ou compartilhada por outros.

Os insumos frequentes na comunicação interpessoal tem indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback* quanto no de receber *feedback*.

A comunicação adequada gera bons resultados para a convivência entre líder e liderado, sendo que um bom relacionamento interpessoal sempre trará bons resultados, pois ambos buscam alcançar um mesmo objetivo. Para Robbins, Judge, Sobral (2010) Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transparência de significados entre seus membros. Apenas por meio dela as informações e ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir transferência e a compreensão do significado.

Comunicação é relacionamento humano e implica considera-lo fator presente entre os indicadores para que a sociedade de hoje consiga coexistir com as organizações. Diante disto, a cultura vigente valoriza organizações que constroem um ambiente comunicacional desobstruído que estabelecem uma política de comunicação consolidada por relações dialógicas, as quais ganham visibilidade mediante uma oralidade adequada à sua cultura. (MARTINS,2012).

#### **2.4.2 Barreiras à comunicação eficaz**

Segundo Robbins, Judge, Sobral, (2010), existem diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. A seguir citaremos as mais importantes:

A **filtragem** se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável.

**Percepção seletiva** é a situação em que o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens.

**Sobrecarga de informação**, quando as informações com as quais temos que trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, ocorre a sobrecarga de informação. O resultado é a perda de informações, prejudicando o processo da comunicação.

**Emoções**, o estado emocional faz com que as pessoas interpretem as informações de maneira que veem somente pelo lado emocional, esquecendo a racionalidade e o objetividade.

**Idioma**, mesmo em situações que falamos o mesmo idioma, a interpretação tem significados diferentes para pessoas diferentes.

**Silêncio**, é sinônimo de falta de comunicação, ou a sonegação de informação em alguns casos. O ato de ignorar uma opinião do colaborador pode fazer com que não haja comunicações futuras.

**Medo de comunicação**, algumas pessoas sentem tensão, ansiedade e temem a comunicação oral ou escrita. Os portadores dessas disfunções tendem minimizar a necessidade de comunicação no trabalho e até na vida social.

**Diferenças de gênero**, homens e mulheres possuem pontos de vista diferentes sobre a comunicação, as mulheres falam e ouvem a linguagem da conexão e da intimidade; os homens a linguagem do status, do poder e da independência. É comum ouvir os homens se queixarem que as mulheres falam demais sobre seus problemas, e as mulheres reclamam que os homens não as ouvem. Isso contribui para afastar homens e mulheres em seus esforços de comunicação.

**Comunicação ‘politicamente correta’**, em muitas situações a preocupação com a comunicação politicamente correta, torna-se um empecilho à livre expressão. É preciso tomar cuidado ao usarmos algumas expressões para que não sejam mal interpretadas pela sociedade.

## 2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

### 2.5.1 Fatores Organizacionais

Robbins (2005, pag.62), define Comprometimento Organizacional “como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se na organizacional”.

Segundo Davis e Newstrom (1992), as organizações são sistemas sociais, elas combinam ciência e pessoas, e administrá-las é desafiador:

Não existem formulas simples para se trabalhar com pessoas. Não existe uma solução perfeita aos problemas organizacionais. Tudo o que pode ser feito é aumentar nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser melhor avaliados. Os objetivos são desafiadores e valem a pena. Pode-se trabalhar eficazmente com pessoas se estivermos preparados para pensar nelas em termos humanos. (DAVIS; NEWSTROM,1992,p.04).



Pessoas motivadas se dedicam mais, buscam alcançar os objetivos da organização e a também a realização profissional. É tarefa do líder ou administrador manter sua equipe motivada, proporcionando um clima organizacional adequado e através de incentivos de ordem material (salários). Tanto ambiente interno e externo podem influenciar nas necessidades motivacionais, todos temos necessidades, que vão desde as básicas, como fome e sede até as mais rebuscadas onde estão a estima e a autorrealização. Em uma organização, esse conceito pode ser definido como a predisposição do funcionário para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais. Esses esforços devem satisfazer alguma necessidade do trabalhador. A motivação não é uma característica individual, mas, sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação. (SOBRAL; PECCI,2012).

De acordo com Vecchio(2009) É difícil determinar exatamente como incentivar as pessoas, porque a motivação em si é um fenômeno muito complexo. Um comportamento específico, por exemplo, pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único. Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as pessoas que expressam outros muito díspares podem exibir um comportamento muito similar.

Para Lacombe(2011), uma das formas de motivar é dar autonomia: valorizar a independência dos funcionários, fazendo que cada um se sinta “dono” daquilo que lhe cabe. O negócio é feito por todos remando na mesma direção. É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num lugar alegre. Deve-se evitar gente de mau humor. Deve-se também evitar excesso de manuais e normas, pois isso criaria o vício de muita justificativa e pouca ação. Para compreender a motivação dos outros, é preciso se colocar sob seu ponto de vista, mesmo que não se concorde com ele. É preciso saber quais são suas necessidades, prioridades, desejos e até caprichos.

As organizações buscam cada vez mais pessoas qualificadas e que estejam dispostas a se comprometer com o trabalho, neste sentido para Linhart (2007, apud REBECHI,2009) as organizações exigem cada vez maior envolvimento dos funcionários na vida da organização. Não admite que o trabalhador esteja focado somente na sua função. As empresas esperam dele que saiba desenvolver muito bem suas tarefas, mas que, também, possa envolver-se em trabalhos de outras áreas e departamentos da organização. Exemplo disso são os currículos de qualidade total e os trabalhos em equipe interdepartamentais. Ao funcionário é solicitado que saiba mais sobre o negócio da organização e sinta-se parte dela. Além disso, as organizações

buscam mobilizar a objetividade do trabalhador por meio da aceitação das diretrizes organizacionais. A mora da empresa, ou seja, seus valores, sua visão e sua missão são disseminados fortemente no ambiente de trabalho para que os empregados sejam convencidos a agir em prol dos interesses organizacionais.

O ser humano em particular vive em constante estado de carência, e estão naturalmente inclinados a buscar, no meio onde vivem aquilo que lhes é importante como fator capaz de suprir essas necessidades interiores. É, portanto, o estado interior de maior carência que determinará a direção do comportamento de busca, no meio ambiente, daquilo que esteja sendo considerado como um fator complementar à necessidade menos satisfeita. Não são as características do meio ambiente que despertam essas necessidades, isto é, não é a água que desperta a sede. São as necessidades que valorizam aquilo que pode estar presente fora ou dentro do meio ambiente, ou seja, é a sede que valoriza a água, direcionando assim o comportamento de busca de quem tem sede no meio ambiente. E é assim que as pessoas buscam através do trabalho, a realização pessoal e profissional. (BERGAMINI, 2009).

Segundo Davis e Newstrom (1996), a necessidade de Desenvolvimento Organizacional (DO) surge a partir do momento que métodos de treinamento convencionais tinham sucesso limitado na formação de um comportamento organizacional. Duas causas principais tornam o DO necessário: A primeira é com relação a estrutura de compensação no trabalho, pois muitos programas de treinamento bem elaborados falhavam porque o ambiente de trabalho não proporcionava um apoio adequado, dessa forma o objetivo é mudar toda a organização com a finalidade de apoiar o treinamento. A segunda causa é o próprio ritmo acelerado das mudanças, que requer que as organizações sejam extremamente flexíveis para sobreviver e prosperar, o objetivo da DO é mudar todas as partes da organização para torná-la mais humanamente suscetível, eficaz e capaz de se auto renovar.

Para Goulart *et al.* No antigo modelo organizacional, as pessoas eram percebidas como recursos a ser dirigidos e controlados. Já na nova realidade organizacional elas passam a ser percebidas como talentos a ser desenvolvidos. A relação de trabalho deixa de ser basear na fidelidade e passa a basear-se no profissionalismo e na capacidade do trabalhador de se manter atualizado com as necessidades do mercado de trabalho. Nesta nova ética de trabalho as pessoas precisam estar melhor capacitadas para assumir maiores riscos, para ser mais criativos e inovadores, para antever o futuro. Assim sendo, conhecer a si próprio, saber os seus motivos, os caminhos de sua busca, passou a ser imprescindível para se ter sucesso profissional. A motivação é muito importante tanto para as pessoas como para as organizações, as organizações

de sucesso são aquelas compostas por pessoas que fazem aquilo que gostam e acreditam, e não aquilo que se espera que elas façam. Pessoas motivadas trabalham longas horas, fazem sacrifícios, conquistam aliados para suas convicções e solucionam problemas, esse envolvimento é fruto do autoconhecimento. Neste contexto a gestão de recursos humanos passa a ser um recurso fundamental no sucesso das empresas. (GOULART, 2010).

Segundo Chiavenato (2014), todas as organizações desejam ter pessoas engajadas, motivadas, capazes de dar o máximo de si. O problema é que nem todas conseguem, pois o desempenho organizacional depende da união adequada de diversos fatores, estratégia, tecnologia, cultura organizacional, talento humano, principalmente talento humano, sem as pessoas as organizações nada conseguem fazer. As pessoas devem possuir conhecimentos e habilidades, e devem estar motivadas para conseguir realizar um bom trabalho. Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador saiba como aproveitar melhor o desempenho humano. Existem diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que são fatores importantes na explicação da motivação.

De acordo com Robbins, Judge, Sobral (2010), O comportamento humano no trabalho é determinado pelas suas atitudes, ou seja, as atitudes que as pessoas têm determinam o que elas fazem. As atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos que valorizamos. As atitudes específicas preveem comportamentos específicos, e as atitudes gerais tendem a prever comportamentos em geral. Existe a maior probabilidade de serem lembradas as atitudes que são frequentemente expressas. Pois, quanto mais falamos sobre nossa atitude com relação a um dado assunto, mais nos lembramos dela e maior é a probabilidade de que ela molde nosso comportamento. O autor cita algumas atitudes que as pessoas tem no trabalho:

**Satisfação com o trabalho:** sentimento positivo com relação ao trabalho, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos com relação a ele, enquanto que pessoas insatisfeitas apresenta sentimentos negativos.

**Envolvimento com o trabalho:** mede o grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele importante para sua valorização pessoal. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e se preocupam com o tipo de trabalho que realizam.

**Comprometimento organizacional:** comprometimento organizacional é determinado como o grau de identificação que o trabalhador tem com uma empresa e seus objetivos, e o

desejo de manter-se como parte dela. A teoria considera que existem três dimensões distintas de comprometimento organizacional:

**O comprometimento afetivo** é a ligação emocional com a empresa e uma crença em seus valores. **O comprometimento instrumental** é a percepção da importância da compensação econômica, em vez de refletir sobre o estado psicológico de permanência na organização. **O comprometimento normativo** é a obrigação de permanecer na empresa por razões morais e éticas.

Conforme Robbins (2005), A satisfação com o trabalho gera bons resultados, embora existam outros fatores influenciadores de comportamento. Ao mesmo tempo que a insatisfação também cria diferentes ações. O autor aborda alguns efeitos da satisfação com o trabalho sobre o desempenho e as consequências da insatisfação:

**Satisfação e Produtividade:** no nível individual a produtividade é que conduz à satisfação. Em termos organizacionais, de forma geral, as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aqueles com funcionários menos satisfeitos. Assim, embora não possamos dizer que um *funcionário* feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as *organizações* felizes são mais produtivas.

**Satisfação e Absenteísmo:** Funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltar ao trabalho. As organizações que facilitam as faltas por motivos de saúde estimulam todos os funcionários – inclusive os satisfeitos – a faltar mais. Em situações que as empresas não toleram faltas sem justificativa, e aplicam punições, os funcionários tendem a evitar faltar.

**Satisfação e Rotatividade:** apesar de existirem outros fatores determinantes da permanência ou não na empresa, tais como condições de mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de trabalho, os funcionários de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os convencem a continuar no emprego.

As consequências da insatisfação, funcionários insatisfeitos podem expressar suas insatisfações de diversas maneiras. Robbins aborda quatro tipos de reações de insatisfação:

**Saída.** Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.

**Comunicação.** Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.

**Lealdade:** Espera passiva, mas otimista, de que as coisas melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão “a coisa certa”.

**Negligência.** Deixar as coisas piorarem incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução de desempenho e aumento os índices de erros.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Quanto ao objetivo, a pesquisa é Descritiva. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva caracteriza-se pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistêmica.

Para Roesch (2005), Levantamentos de atitudes, levantamento de informações de uma população são características da pesquisa descritiva, que busca informações necessárias para a ação ou predição.

Abordagem Quantitativa, consiste traduzir em números, as opiniões e informações para assim classifica-las e analisa-las.

Através da abordagem quantitativa, foram aplicados questionários no supermercado Cotrisal loja 01, a escolha por esse supermercado é devido a sua amplitude, e por ser a matriz da rede dos supermercados, pela facilidade de acesso as informações necessárias à realização da pesquisa, que tem como o objetivo de investigar a opinião dos colaboradores (líderes e liderados) em relação aos fatores organizacionais: Liderança, Comunicação Interna e Comprometimento no Trabalho, como fatores influenciadores do desempenho do colaborador na empresa.

Foi utilizado o processo técnico, estudo de caso. Utilizando a pesquisa Exploratória e Descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 06) “Os estudos descritivos descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

Diehl e Tatim descrevem o objetivo da pesquisa exploratória:

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53).

### 3.2 População e Amostra

“População pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. *Amostra* é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. (DIEHL; TATIM, 2004, p.64).

Amostragem Probabilística é caracterizada por poder ser submetida a tratamento estatístico para seleção amostral.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a amostragem aleatória simples se caracteriza pela escolha dos participantes da amostra pelo acaso, podendo ser utilizadas diferentes formas de sorteio dos participantes quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

Barbetta (2012), Amostra probabilística, Aleatória simples, usando a fórmula de cálculo:

$$\text{Fórmula 1 - } n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$\text{Fórmula 2 - } n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

n = amostra

n<sub>0</sub> = primeira aproximação amostral

N = população total

E = margem de erro amostral

$$n_0 = 1 \times (0,01)^2 = 100$$

$$n = (100) \times (100) / (100 + 100) = 50 \text{ colaboradores}$$

O Supermercado Cotrisal loja 01, conta com uma equipe de 100 funcionários, através do resultado do cálculo da amostra probabilística a pesquisa foi realizada com uma amostra de

50 funcionários, sendo 12 Gestores ( 1 Gerente e 11 Chefes de setor), e 38 colaboradores que atuam em diferentes setores do supermercado. Os colaboradores foram escolhidos através da amostragem aleatória simples, ou seja foram escolhidos ao acaso, todos tinham a mesma probabilidade de ser escolhido.

### **3.3 Procedimento e Técnica de coleta de dados**

Foram coletados dados primários, colhidos diretamente pelo pesquisador através da aplicação de questionários, composto por questões de múltipla escolha e questões abertas.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nesses elementos, o passo seguinte é foi elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também deve ser considerada (ROESCH,2005).

Os questionários foram constituídos por questões abertas e de múltipla escolha, os temas das questões correspondem aos objetivos geral e específicos do trabalho e aos temas desenvolvidos na fundamentação teórica. O questionário para levantamento de dados dos Gestores (APÊNDICE A), foi composto por 20(vinte) questões, sendo 04 questões sobre o perfil do encarregado, 08 questões abertas, 08 questões de múltipla escolha. O questionário para levantamento de dados dos funcionários (APÊNDICE B), foi composto de 25(vinte e cinco) questões de múltipla escolha, sendo 04 questões sobre o perfil do funcionário.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos colaboradores e chefias, na portaria de entrada dos funcionários do supermercado Cotrisal loja 01, durante os dias 22 e 23 de Maio de 2018, sendo que os mesmos deveriam devolver os questionários devidamente respondidos até 25 de Maio de 2018. Dos 12 Gestores, 02 não quiseram responder ao questionário, 02 não devolveram o questionário, 01 estava de férias, restaram 07 gestores que participaram da pesquisa. Os 38 colaboradores responderam e devolveram os questionários.

### **3.4 Variáveis de Estudo**



**Liderança:** Em relação ao contexto da Liderança, Sobral e Peci (2012, p.115) definem liderança “no contexto da administração, ela pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os a realização de determinados objetivos”.

**Comunicação Interna:** Uma boa comunicação é essencial para o bom desempenho da equipe e da empresa, sendo que as falhas na comunicação podem causar desentendimentos, prejudicando a eficácia do grupo e da organização. Para Robbins (2006, p.232) “Uma ideia, por melhor que seja, é inútil se não for transmitida e compreendida pelos outros”.

**Comprometimento no Trabalho:** São inúmeras as razões que levam o colaborador desempenhar bem sua função (suprir necessidades físicas, estabilidade financeira, realização pessoal e profissional, entre outros), porém para que isso aconteça o mesmo deve estar motivado.

### **3.5 Análise e Interpretação de Dados**

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.86), “No caso de estudos quantitativos, os dados obtidos com a categorização são apresentados em tabelas e gráficos, os quais demonstram os resultados dos diferentes tratamentos estatísticos utilizados”.

As análises descritivas foram baseadas na fundamentação dos autores pesquisados e foram apresentados em tabelas e gráficos. Devidamente interpretados, verificando a sua relação com os objetivos propostos e ao tema desenvolvido na teoria.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização do Ambiente de Estudo**

O setor supermercadista é um ambiente altamente competitivo, nesse sentido busca inovação e aperfeiçoamento constante de seus produtos e serviços. A recuperação da econômica é lenta, mais o mercado deve estar preparado quando a economia estiver mais fortalecida, é fundamental que as empresas estejam prontas para lidar com a demanda e saibam de posicionar à frente da concorrência. Neste contexto não poderíamos deixar de falar da importância das pessoas no contexto empresarial, o ser humano é um componente vital nas organizações e há uma constante necessidade de atualização nos estudos sobre suas características. Os colaboradores devem estar motivados para desempenhar bem suas funções dentro da empresa, pois possuem metas pessoais e profissionais e buscam alcançá-los através do trabalho. O gestor deve possuir conhecimento e habilidade capaz de gerir e otimizar este fator produtivo, beneficiando a organização.

No Brasil, o setor supermercadista iniciou suas atividades a partir da década de 1950, mas somente na metade da década de 1960 teve sua importância reconhecida no varejo de alimentos. Na década de 1970 o setor passou a comercializar a maior parte dos produtos consumidos pela população brasileira, principalmente os de gênero alimentício. De 1980 a 2000, ocorreram diversas transformações decorrentes das oscilações econômicas, tais como, altas taxas de inflação, redução da renda nacional, estabilização econômica, que levaram ciclos de fusões e aquisições, aumentando a concentração do setor (SESSO, 2003).

O setor supermercadista exerce uma grande participação nos hábitos de compra das pessoas, principalmente de classe baixa, que acabam gastando grande parte de sua renda familiar em lojas de supermercados. O setor é responsável pela demanda de aproximadamente 85% do volume total de vendas de produtos denominados de largo consumo como; alimentos, produtos de higiene e limpeza (ABRAS, 2007). Atualmente os supermercados enfrentam um alto nível de concorrência, por isso vem diversificando seus produtos e serviços, o atual contexto exige do setor mudanças para repaginar a empresa e impulsionar a competitividade e lucratividade dos negócios.

A COTRISAL, Cooperativa Triticola Sarandi Ltda., surgiu em 15 de agosto de 1957, Voltada à produção de grãos, se expandiu e atualmente se faz presente com 33 pontos de recebimento, acompanhando e proporcionando crescimento através da geração de emprego e renda em 27 municípios da região Norte do RS. Possui 1.295 funcionários capacitados para auxiliar os cooperados nas mais diversas necessidades. O principal desafio da organização é manter-se competitiva, em ritmo de crescimento, pensando nisso a Cotrisal diversificou suas atividades e conta hoje com lojas de Lojas de Pecuária, Insumos, Moinho de Trigo, Fábrica de Rações, Posto de Recebimento de Leite, Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), Unidade de Peças & Implementos Agrícolas, Lojas Lar & Construção e Lojas de Supermercados.

Foi realizada uma pesquisa no supermercado Cotrisal loja 01, com uma amostra de 50 funcionários (12 líderes e 38 colaboradores), homens e mulheres, de diferentes idades e tempo de serviço, que desempenham diferentes funções na empresa.

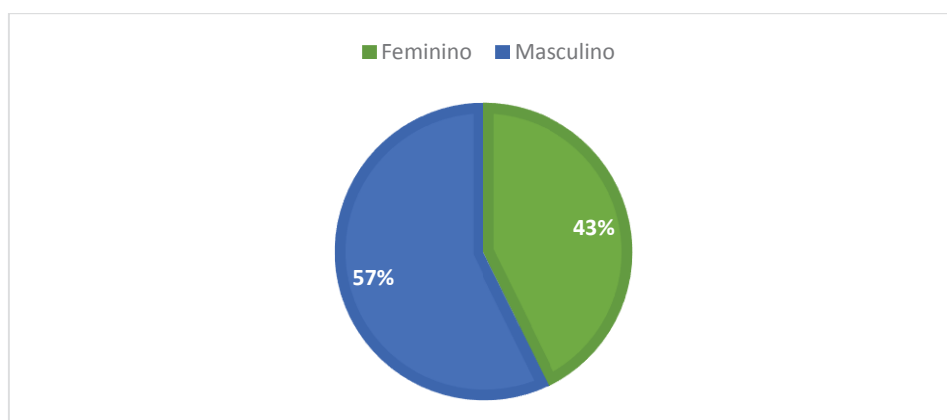
## 4.2 Apresentação e Discussão dos Dados da Pesquisa

### 4.2.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Realizada com os Gestores

Em relação as questões do questionário e os resultados alcançados:

1- Gênero?

#### Gráfico 01 – Gênero.

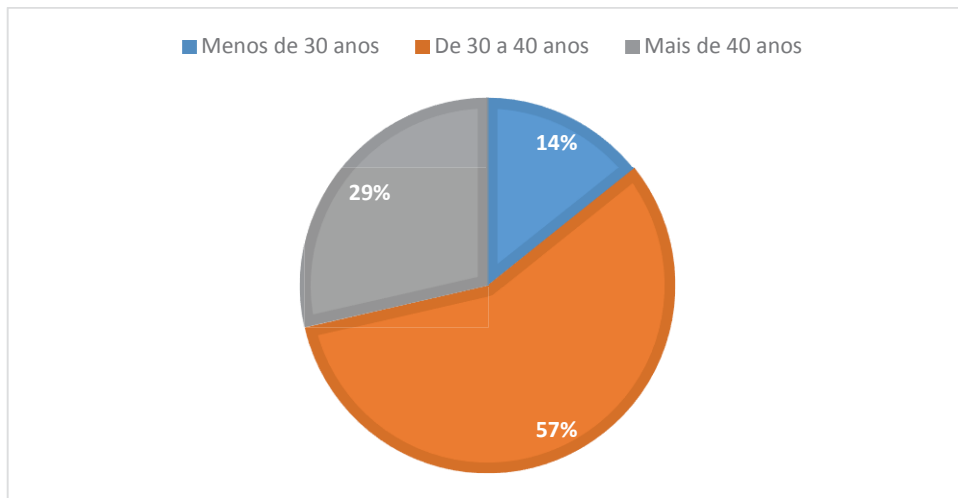


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que entre os líderes que participam da pesquisa 57% são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino. Consta-se a predominância do sexo masculino entre os gestores da cooperativa, ainda que seja crescente a presença feminina no setor.

## 2- Faixa Etária?

**Gráfico 02- Faixa Etária.**

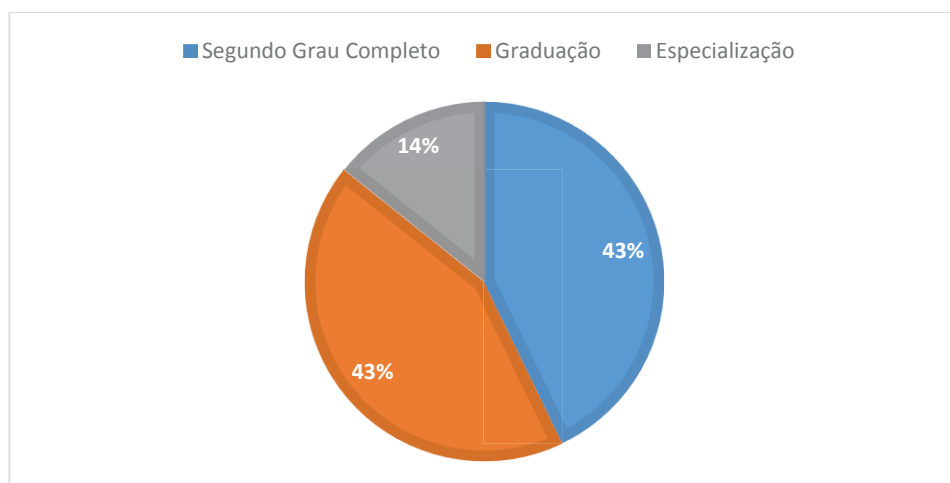


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados demonstram que 14% dos gestores tem Menos de 30 anos, a maioria, 57% dos gestores está na faixa etária entre 30 e 40 anos, e 29% possuem mais de 40 anos de idade. Conforme Dessler (2003), A composição da força de trabalho continuará a se tornar mais diversificada à medida que mulheres e pessoas mais velhas inundarem a força de trabalho, o aumento da diversidade gerará grandes demandas para a função de administração de recursos humanos.

## 3- Escolaridade?

**Gráfico 03- Escolaridade.**

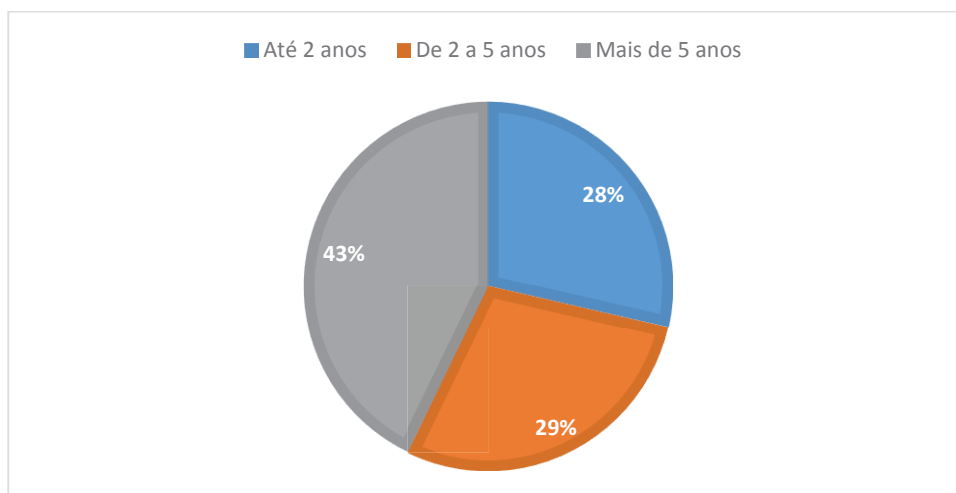


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados mostram que 43% dos pesquisados possuem Segundo Grau Completo, 43% Graduação e 14% Especialização. De acordo com os dados a cooperativa possui gestores com diferentes formações, sendo que a maioria possui Segundo grau completo e Graduação.

#### 4- Tempo de Serviço?

**Gráfico 04. Tempo de serviço.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados apresentados acima, 28% dos gestores pesquisados trabalham na cooperativa à menos de 2 anos, 29% de 2 a 5 anos e 43% à mais de 5 anos. Conforme os dados demonstram alguns profissionais estão começando a atuar na organização e outros trabalham na mesma à vários anos.

Questão 5-Há quando tempo desempenha a função de chefia?

**Quadro 01. Tempo de função de Chefia.**

Gestores	Tempo de função de Chefia
01	À 3 anos
01	À 26 anos
01	1 ano e 6 meses
01	1 ano e 7 meses
01	À 4 meses
01	À 30 anos
01	À 4 anos

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Segundo os dados apresentados, as lideranças apresentam tempo de função de chefia bem distintos, alguns estão iniciando sua atuação e outras já atuam na área a muitos anos.

6- Qual a sua visão a respeito do papel do líder dentro da cooperativa?

Do ponto de vista dos líderes pesquisados, o líder deve gerar resultados positivos, ser honesto, competente e ter iniciativa, Orientar, auxiliar e supervisionar, comandar a equipe, motivar o grupo, transmitir confiança, o líder é fundamental no gerenciamento do Capital Humano.

As qualidades que o líder deve ter, citadas pelos pesquisados, estão relacionadas com a opinião de Lacombe(2011) em relação as qualidades requeridas do líder, descritas na fundamentação teórica.

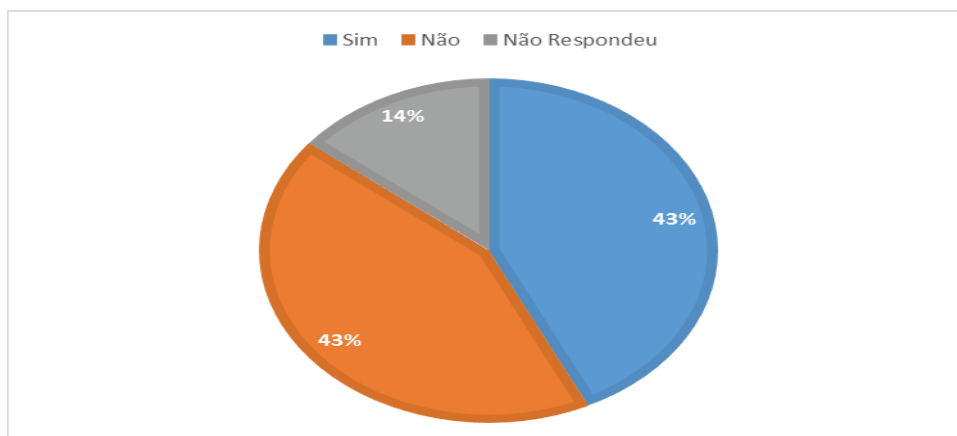
7- Descreva algumas atividades em que sua função contribui para o sucesso da equipe?

- Diálogo diário com os colaboradores, manter o foco nos objetivos da empresa;
- Sendo exemplo de ética, profissionalismo, gestão de tempo, clareza nas decisões, precisão.
- Desenvolver trabalho em equipe;
- Participar ativamente das atividades, flexibilidade, Disciplina na realização das tarefas;
- Envolvimento nas atividades.

Conforme foi relatado, o líder deve manter um bom diálogo com sua equipe, pois um bom relacionamento interpessoal ajuda na resolução de problemas e gera um clima organizacional agradável. É importante manter sempre o foco nos objetivos da empresa, e fazer com que a equipe faça parte desse objetivo. Ser exemplo de ética e profissionalismo, aproveitar o máximo do tempo para desempenhar bem a liderança, ter clareza nas opiniões e na tomada de decisão. Buscar desenvolver sempre um trabalho em equipe, onde todos se sintam valorizados e importantes. Procurar estar presente na realização das tarefas para auxiliar e instruir uma melhor forma de realização, demonstrando apoio e comprometimento.

8- Sente alguma dificuldade em exercer a liderança atualmente?

#### **Gráfico 05- Dificuldades de exercer liderança.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

No que diz respeito à dificuldade de exercer a liderança, 43% dizem não possuir dificuldades. E também 43% dizem que sim, possuem dificuldades, como falta de entendimento, falta de autonomia, falta de comprometimento, pelo fato de possuir pouca experiência. Conforme relatado manter uma equipe motivada diariamente é desafiador, pois cada indivíduo tem um ponto de vista, e por mais que a empresa estabeleça metas e objetivos, cada pessoa possui seu objetivo pessoal e profissional e busca essa realização através do trabalho. 14% não respondeu a questão.

9- No aspecto comportamental, cite 5 características que mais definem o seu perfil atual como encarregado/gestor.

**Quadro 2. Aspectos Comportamentais do Encarregado/ Gestor.**

Aspectos Comportamentais	Total de vezes mencionados
Sincero	5
Justo	5
Competente	4
Honesto	3
Participativo	3
Ter iniciativa	3
Paciente	2
Disciplinado	2
Confiante	2

Tolerante	2
Alegre	1
Democrático	1
Situacional	1
Impaciente	1

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados demonstram que as características que mais definem o perfil dos gestores pesquisados são: Sincero, Justo, Competente, Honesto, participativo seguido pelas demais características identificadas no quadro acima. Os líderes devem ser um exemplo para a sua equipe, pois suas atitudes formam a visão de seus liderados. De acordo com Lacombe, O líder empresarial deve ser capaz de alcançar seus objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE,2011).

10-Cite 5 características ideais para ser um líder?

### Quadro 3. Características ideais do líder.

<b>Características</b>	<b>Total de vezes mencionado</b>
Participativo	4
Equilibrado	4
Flexível	4
Justo	4
Sincero	3
Inspirador	2
Adaptável	2
Disciplinador	2
Alegre	1
Paciente	1
Tranquilidade	1



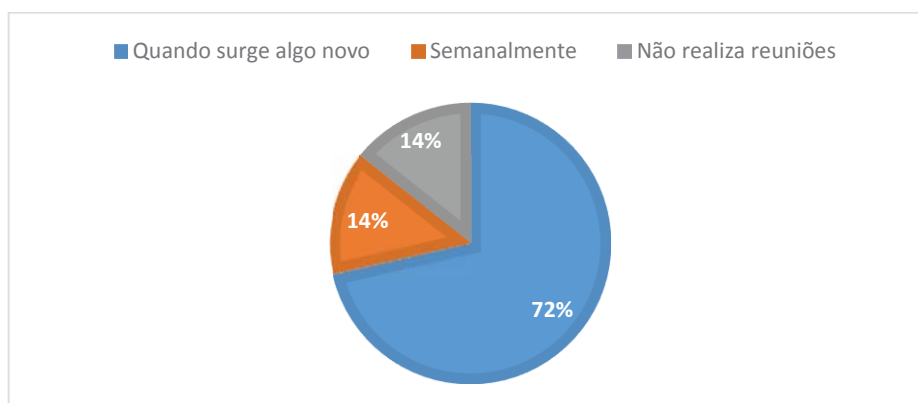
Preocupado com o bem estar	1
Controlado	1

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Conforme descrito no quadro acima as características que os líderes consideram mais importantes são: Participativo, Equilibrado, Flexível, Justo, Sincero, seguido das demais características acima descritas Segundo Fiedler e Chemers (1981, p.7)“o grande interesse da maioria das organizações diz respeito a criar ou encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos com os quais atuem. O sucesso de tais líderes avalia-se, em geral, em termos de produtividade ou de eficácia.”.

11- Com que frequência realiza reuniões com a equipe?

**Gráfico 6. Frequência das reuniões**

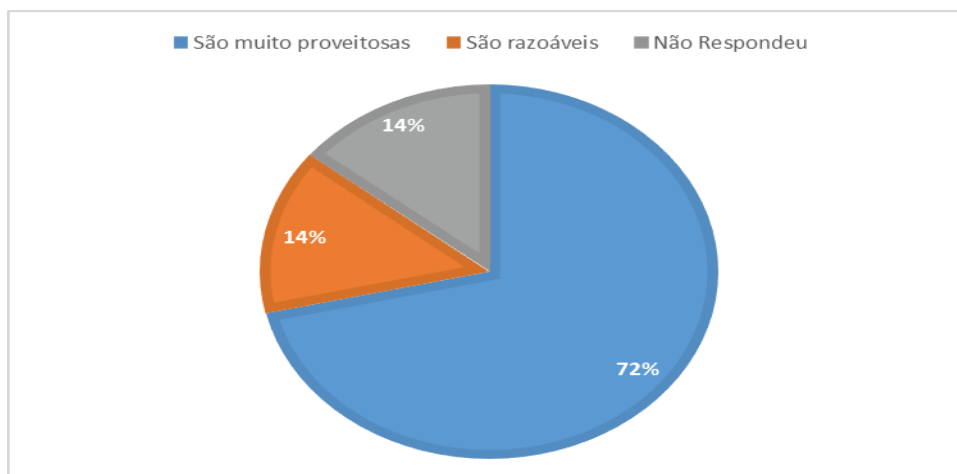


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados, 72% das reuniões são realizadas quando surge algo novo, 14% são realizadas semanalmente e 14% dizem não serem realizadas reuniões. Os dados evidenciam que geralmente as reuniões são realizadas quando algo novo deve ser repassado para a equipe, bem como novas regras, novas metas e objetivos.

12- Referente essas reuniões:

**Gráfico 7. Referente as reuniões.**

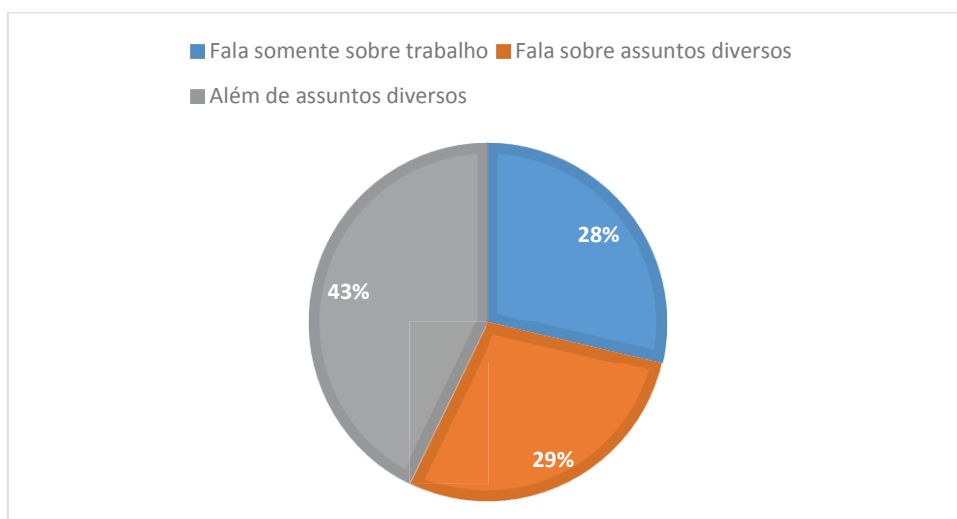


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Referente as reuniões, 72% responderam que as reuniões são muito proveitosas, com discussões abertas as opiniões dos funcionários. 14% afirmam que as reuniões são razoáveis, as decisões tomadas duram alguns meses, voltando os mesmos problemas e discussões passando algum tempo. E 14% não responderam essa questão. Percebe-se que a maioria dos gestores declara que as reuniões são muito importantes, pois é nesse momento que podem ser apresentadas as opiniões e sugestões, metas e objetivos.

13- Nos diálogos com sua equipe:

**Gráfico 8. Diálogo com a Equipe.**



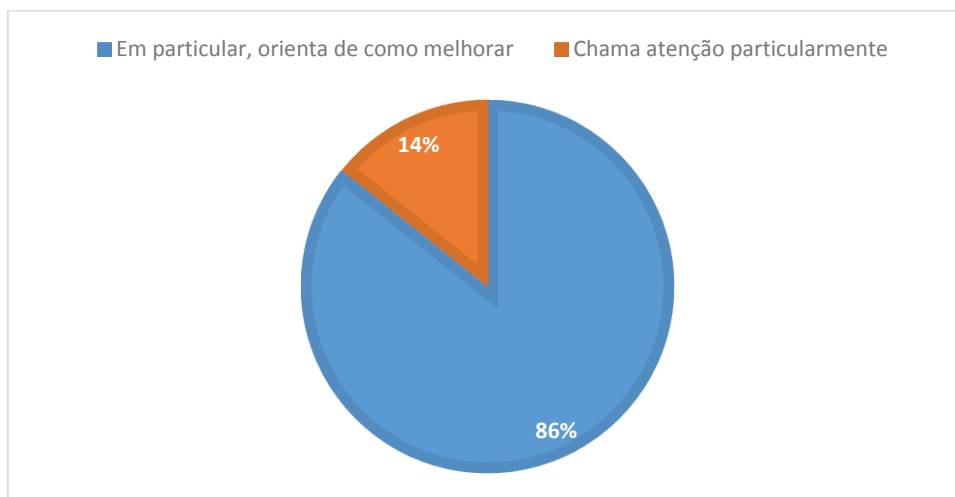
Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Conforme os dados, 28% dos líderes fala somente sobre trabalho nos diálogos com sua equipe. 29% fala sobre assuntos diversos como esporte, notícias, etc. 43% Além de assuntos

diversos, fala sobre assuntos pessoais. Os dados indicam que na maioria das vezes os líderes conversam sobre assuntos diversos e inclusive assuntos pessoais com a sua equipe.

14- Você viu um erro na execução das tarefas, como reage:

**Gráfico 9. Reações na execução das Tarefas.**



Fonte: dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 86% dos gestores chama a atenção em particular diante de um erro de seu liderado, e posteriormente orienta de como melhorar. E 14% somente chama a atenção em particular. É dever do líder agir de forma discreta quando se trata de assuntos particulares de seus funcionários, além do que chamar a atenção na frente de outras pessoas pode trazer constrangimento ao mesmo, o líder deve orientar o colaborador para melhorar seu desempenho e se sentir bem no ambiente de trabalho.

15- Com relação à tomada de decisão:

**Gráfico 10. Em relação à tomada de decisão.**

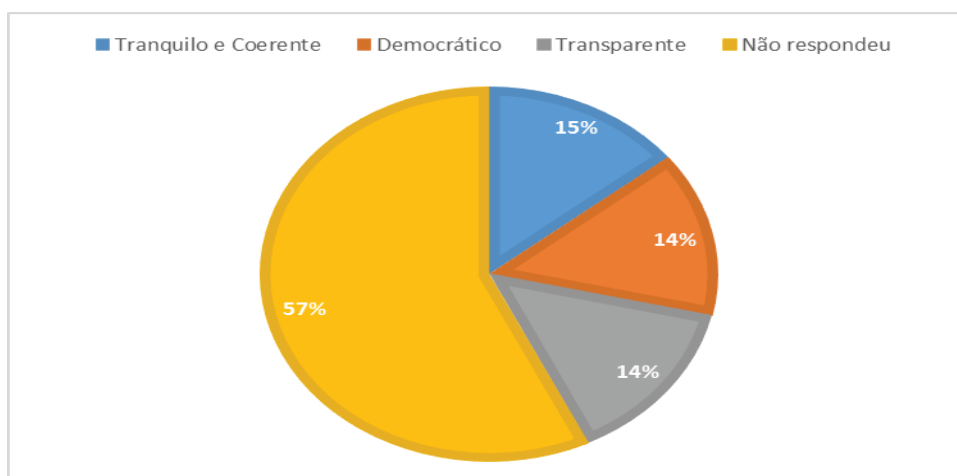


Fonte: Dados Primários (Maio 2018).

Os dados demonstram que 100% dos líderes faz questão da participação de todos na tomada de decisão.

16-Como sua equipe vê seu estilo de liderança?

**Gráfico 11. Estilo de Liderança.**

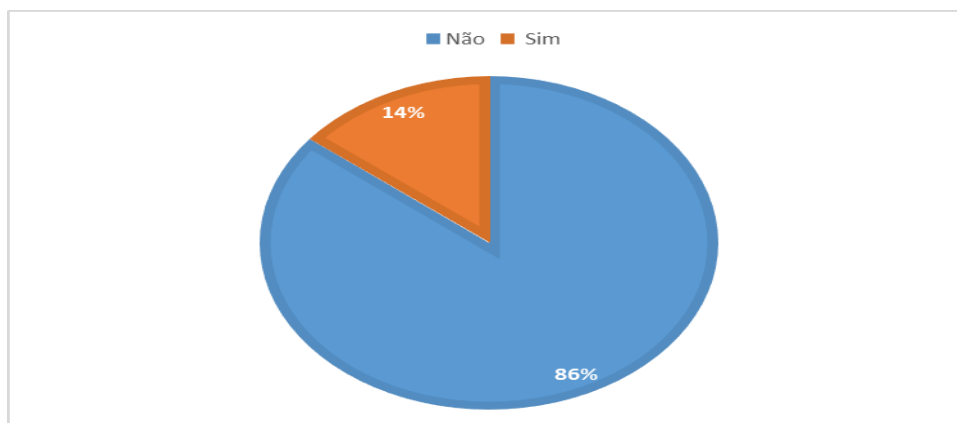


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 15% são vistos como líder Tranquilo e Coerente. 14% é considerado um líder Democrático. 14% é líder Transparente. 57% Não respondeu a essa questão.

17-Seus subordinados estão todos no mesmo estágio de desenvolvimento profissional?

**Gráfico 12. Estágio de desenvolvimento da equipe.**

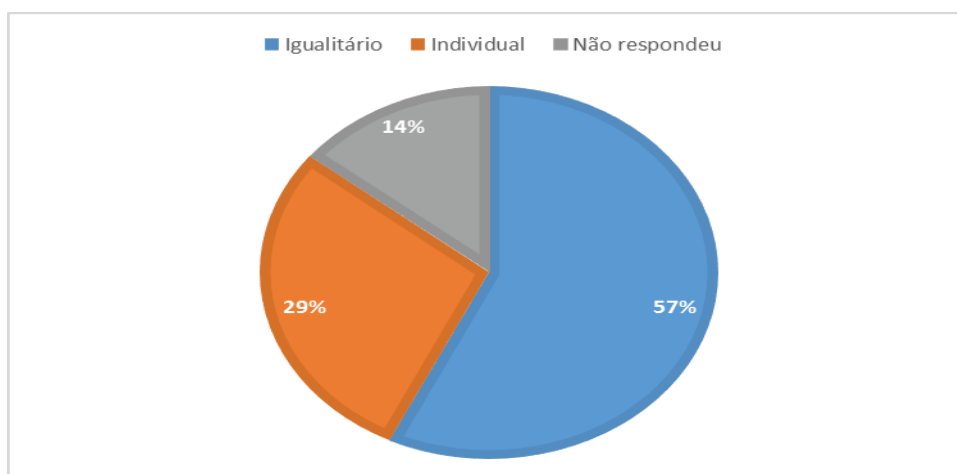


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados demonstram que 86% dos líderes consideram que sua equipe não está no mesmo estágio de desenvolvimento. Pois alguns tem um pouco de dificuldade em aprender novas tarefas no dia-a-dia; possuem diferentes idades e desempenham diferentes funções; Uns estão mais preparados em relação aos outros, seja por exercerem a função a mais tempo ou por ter um grau maior de instrução, ou ainda por estarem mais dedicados a sua função; Existência de alta rotatividade de funcionários. E 14% diz que sim, que todos estão no mesmo estágio de desenvolvimento, pois todos tem as mesmas oportunidades de buscar desenvolvimento na organização.

18-Você como líder de equipe, da tratamento igualitário ou individualizado para os integrantes de sua equipe?

**Gráfico 13. Tratamento Igualitário ou Individualizado.**

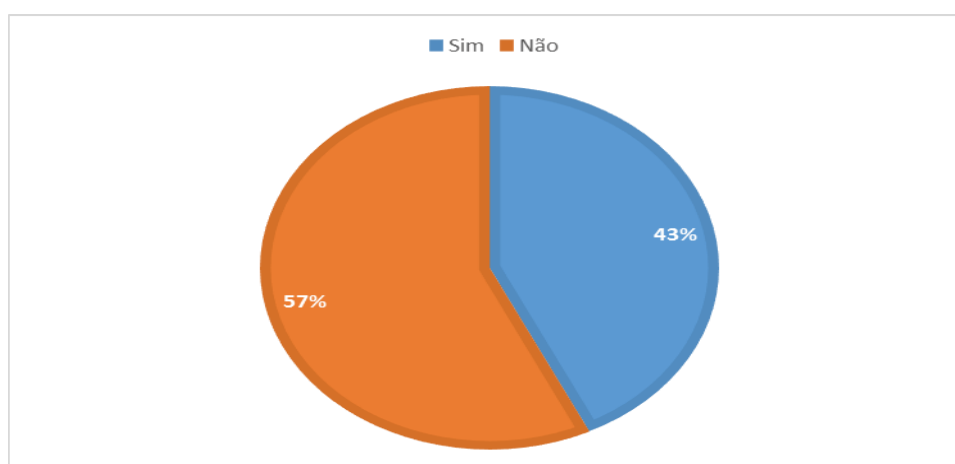


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 57% dos gestores tratam seus liderados de forma igualitária. Buscam tratar bem e ser justo com todos; Dependendo da situação é a forma de tratamento; No mesmo setor todos tem a mesma finalidade; Tratamento igualitário para evitar divergências na equipe. 29% de forma Individual. Respeitando as dificuldades de cada um, sem discriminar, sendo justo e equilibrado; Cada colaborador tem uma perspectiva diferente em relação ao trabalho e a cooperativa. 14% não respondeu essa questão.

19-Em relação ao comprometimento com os objetivos e metas da empresa você considera a sua equipe comprometida?

**Gráfico 14. Comprometimento da equipe.**

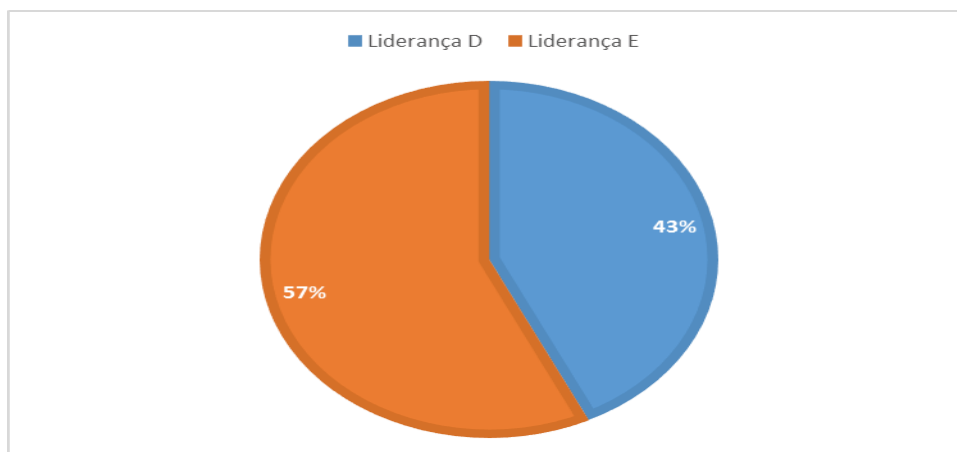


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Segundo os dados, 43% dos gestores consideram que a equipe está comprometida. Pois estão empenhados em realizar as tarefas propostas e estão preocupados com os resultados da organização. E 57% consideram que a equipe não está comprometida. Muitas vezes o desempenho deixa a desejar; Necessidade de adaptação em alguns casos; Alguns são acomodados, não buscam coisas novas; Possuem dificuldades de cumprir as regras da empresa.

20-Em qual estilo de liderança você como gestor se enquadra?

**Gráfico15. Estilo de Liderança.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

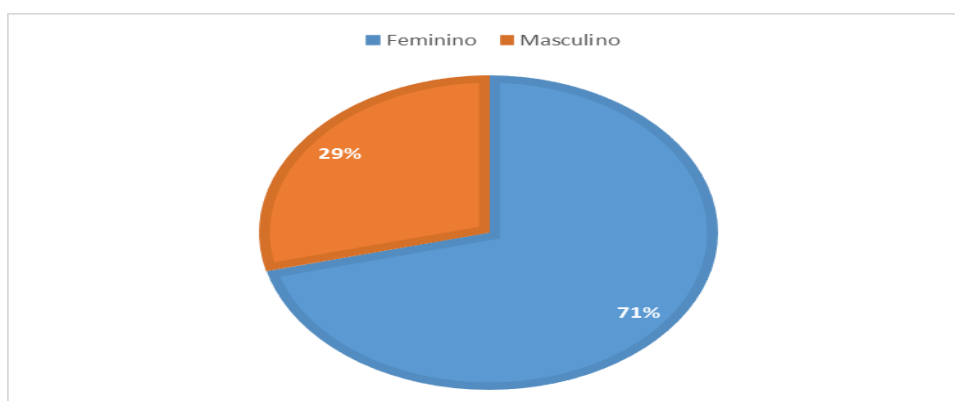
Os dados evidenciam que 57% dos gestores se enquadra no estilo de liderança E, (Liderança Situacional), o líder age de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada funcionário da equipe. Ou seja, o momento decide qual o estilo de liderança a ser utilizado. 43% se enquadram no estilo de liderança D, (Liderança Carismática), Característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana respeito e confiança.

#### 4.2.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Realizada com os Funcionários

##### Referente ao perfil dos funcionários:

Gênero:

**Gráfico 01. Gênero.**

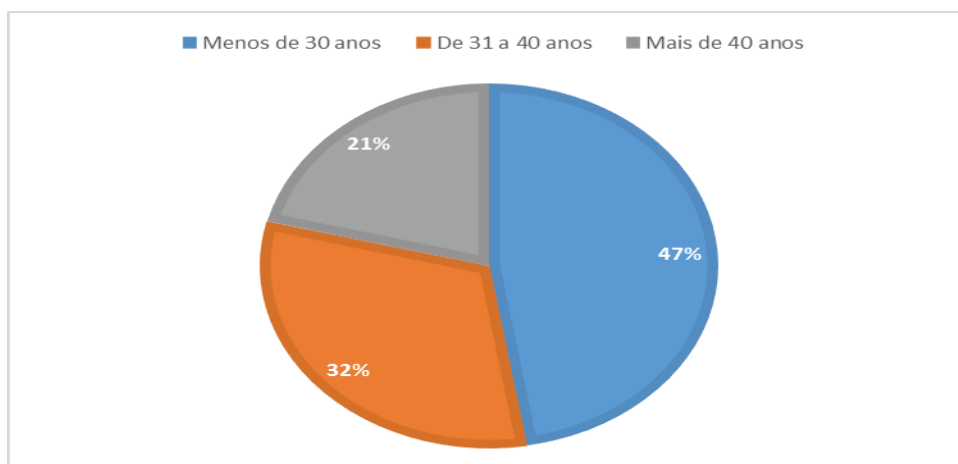


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 71% dos funcionários pesquisados pertencem ao sexo feminino, e 29% são do sexo masculino.

Faixa Etária:

**Gráfico 02. Faixa Etária.**

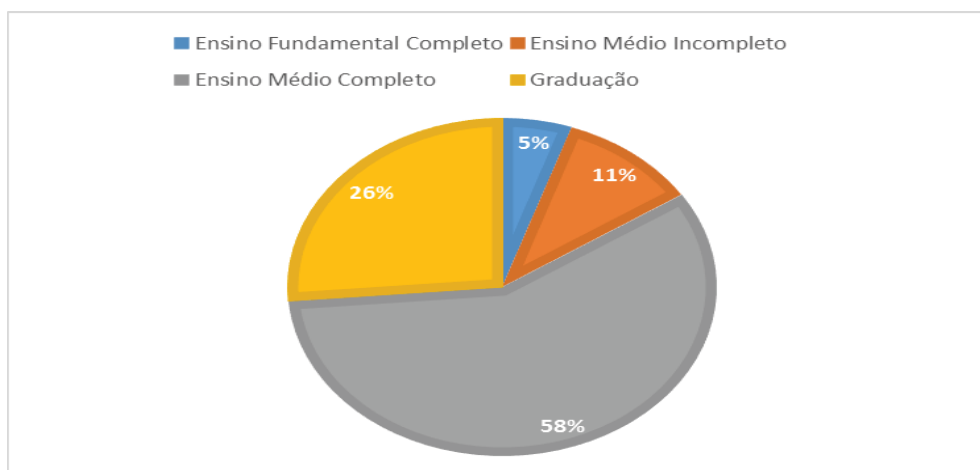


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com o gráfico, 47% dos funcionários tem menos de 30 anos. 32% está entre 30 a 40 anos. 21% tem mais de 40 anos de idade. Percebe-se uma maior concentração de funcionários jovens atuando no supermercado.

Escolaridade:

**Gráfico 03. Escolaridade.**



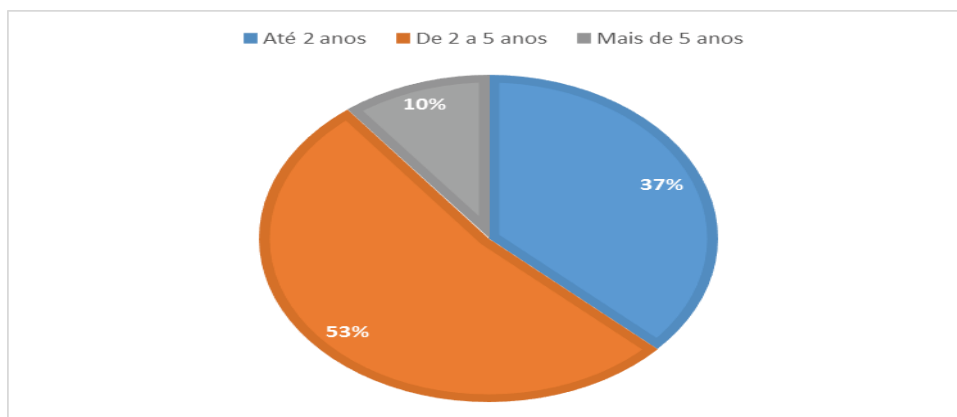
Fonte: Dados primários (Maio 2018).



Os dados indicam que 58% dos funcionários possuem Ensino Médio Completo. 26% são graduados. 11% tem Ensino Médio Incompleto. 5% tem Ensino Fundamental Completo. A maioria dos colaboradores pesquisados possui Ensino médio Completo.

Tempo de Serviço:

**Gráfico 04. Tempo de Serviço.**



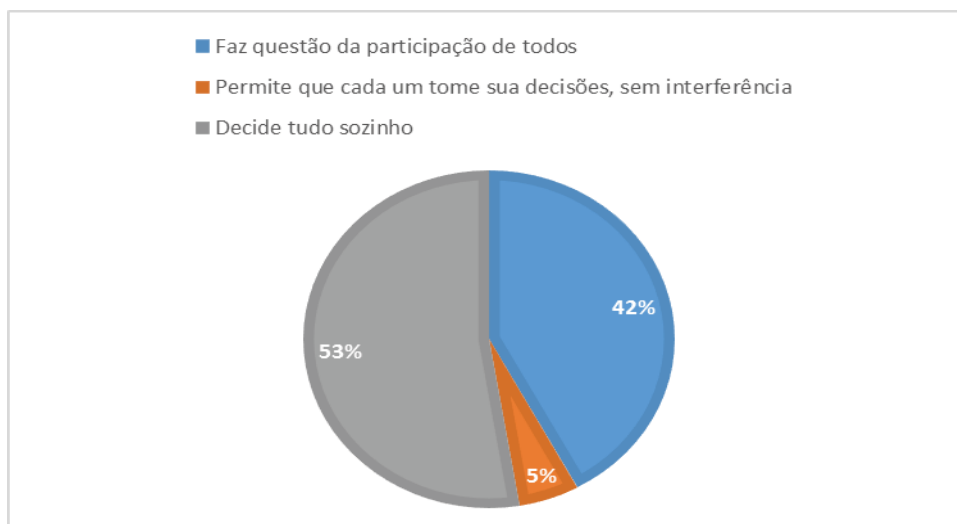
Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Conforme indica os dados, 53% dos funcionários trabalha na empresa entre 2 a 5 anos. 37% atua na organização a menos de 2 anos e 10% dos pesquisados está na cooperativa a mais de 5 anos. Observa-se que a maioria dos funcionários trabalha a pouco tem pouco no supermercado.

#### **Questões Referente à Liderança:**

1- Com relação à tomada de decisão, seu gerente:

**Gráfico 05. Tomada de Decisão.**

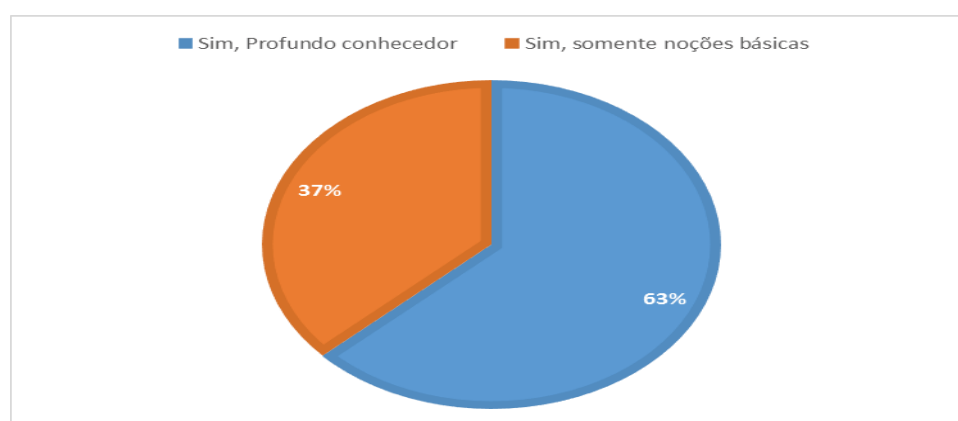


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados demonstram que 53% respondeu que o gerente decide tudo sozinho. 42% diz que o gerente faz questão da participação de todos. 5% afirma que o mesmo permite que cada um tome suas decisões, sem interferência. Analisando essas variáveis consta-se que a maioria dos funcionários afirma que o gerente decide tudo sozinho, contradizendo o que foi dito pelos gestores referente a essa questão abordada anteriormente, onde 100% diz que o gerente faz questão da participação de todos.

2 -Seu gerente possui conhecimentos técnicos das atividades realizadas:

### Gráfico 06. Conhecimentos Técnicos.



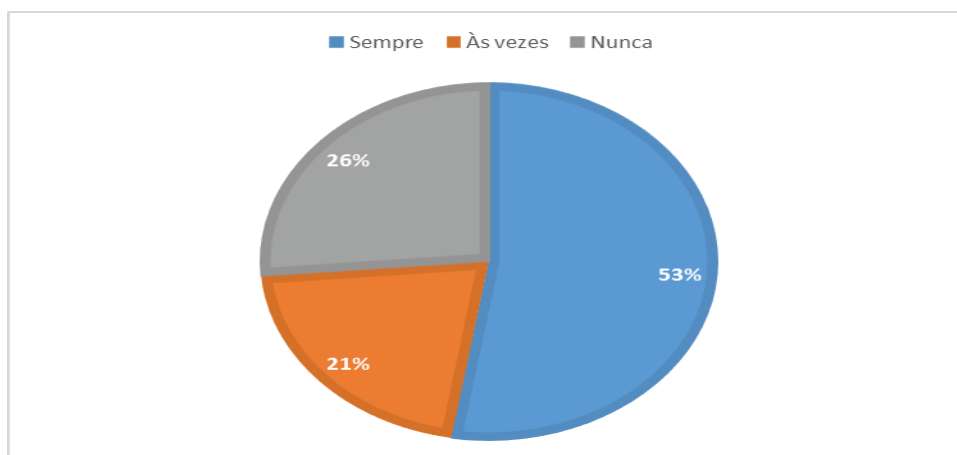
Fonte: Dados primários (Maio 2018)

De acordo com os dados, 63% dos funcionários afirmam que o gerente possui conhecimento técnico e conhece profundamente o setor onde está atuando. 37% acredita que o gerente tem

conhecimentos técnicos, porém somente noções básicas. Os dados evidenciam que sim, o gerente é conhecedor de sua área de atuação.

3- Seu gerente solicita sua participação nas estratégias para cumprimento das metas:

**Gráfico 07. Participação nas Estratégias.**

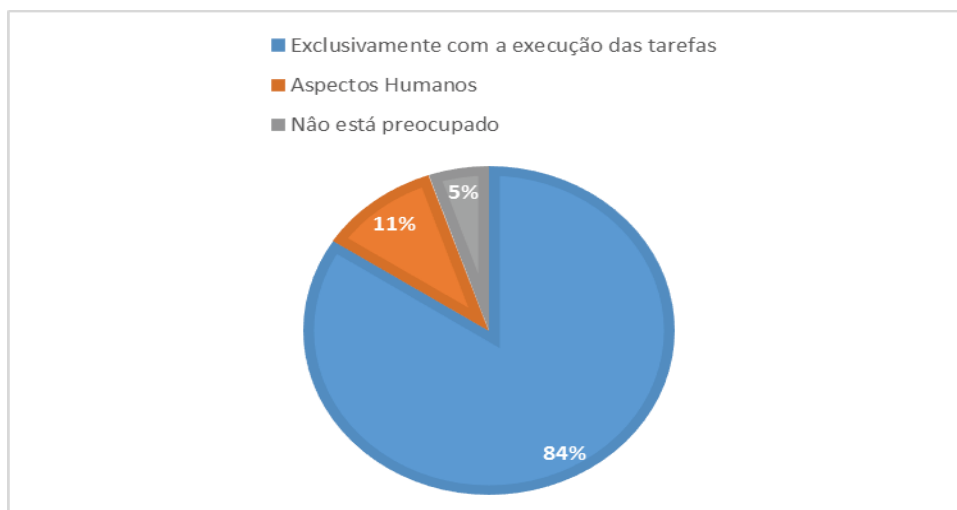


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados mostram que 53% diz que o gerente Sempre solicita a participação da equipe nas estratégias para cumprimento das metas. 26% respondeu que o gerente Nunca solicita a participação do grupo e 21% afirma que Às vezes o gerente solicita a participação dos funcionários. Os dados indicam que na maioria das vezes o gerente solicita a participação de todos nas estratégias para cumprimento das metas.

4- Em sua opinião, normalmente seu gerente está preocupado com:

**Gráfico 08. Preocupação do Gerente:**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados apresentados, 84% afirma que o gerente está preocupado exclusivamente com a execução das tarefas e os resultados das mesmas. 11% diz que o gerente está preocupado com aspectos humanos, ou seja, com os problemas de seus funcionários. 5% acredita que o gerente não demonstra estar preocupado com nenhum dos fatores citados. A partir dos dados fica evidente que a maior preocupação do gerente segundo os pesquisados é com a execução das tarefas e resultados das mesmas.

5- No aspecto comportamental, cite três características que mais definem o perfil de seu gerente:

**Quadro 01. Características que definem o gerente.**

<b>Características</b>	<b>Vezes em que foi citada</b>
Competente	22
Disciplinado	16
Ter iniciativa	14
Autoritário	12
Líder	10
Participativo	8
Justo	6
Compreensivo	6
Confiante	4
Impaciente	4
Paciente	4
Sincero	4
Grosseiro	2
Enérgico	2

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados descritos no quadro acima, as características que mais definem o gerente do supermercado Cotrisal loja 01, na opinião dos funcionários pesquisados são, Competência, Disciplina, Tem iniciativa, Autoritário, Líder, seguido das demais características citadas. Características importantes para um líder, baseando-se nas ideias de Lacombe (2011), Embora existam várias definições validas dadas ao papel do líder, é certo que cada indivíduo

possui características distintas, formas diferentes de conduzir uma equipe e solucionar problemas.

6- Cite três características ideais num líder:

**Quadro 02. Características ideais num líder:**

<b>Características</b>	<b>Veze em que foi citado</b>
Competência	32
Ter Iniciativa	20
Disciplina	18
Visão Sistêmica	8
Sinceridade	8
Paciência	6
Democrático	6
Tolerância	6
Justiça	4
Honestidade	4
Alegria	2

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Conforme os dados do quadro, as características ideais para um Líder, de acordo com os funcionários pesquisados são, Competência, Ter iniciativa, Disciplina, Visão sistêmica, entre outras. Se compararmos os dados do quadro anterior, notamos a evidente importância da característica “Competência” quando se trata da definição do perfil do gerente, e que ganha destaque também como característica ideal de um líder.

7- Cite três características das quais você considera negativa em seu gerente:

**Quadro 03. Características negativas do Gerente.**

<b>Características</b>	<b>Veze em que foi citado</b>
Impaciente	30
Autoritário	26

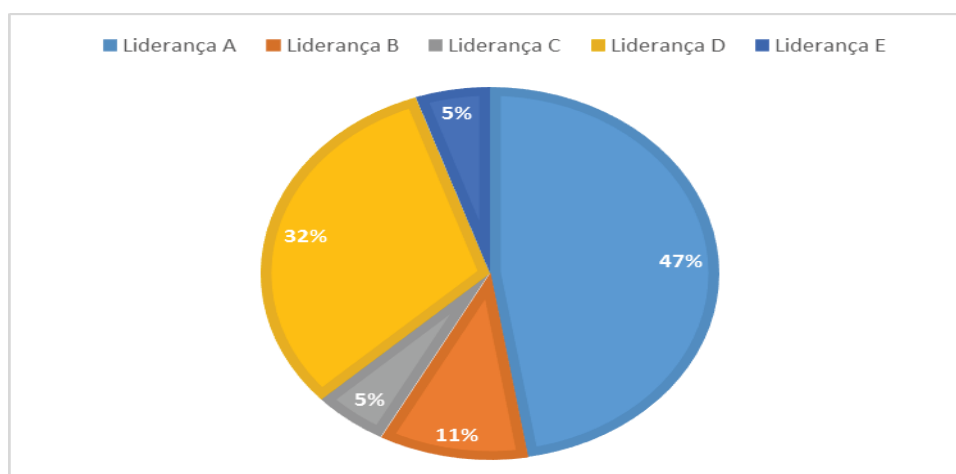
Grosseiro	20
Impulsivo	16
Descontrolado	10
Agressivo	6
Desonesto	6

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados apresentados no quadro acima, as características Impaciente, Autoritário, Grosseiro, são as principais características negativas do gerente, identificadas pelos funcionários que participaram da pesquisa. De acordo com Fiedler e Chemers (1981), Embora a ideia de que o comportamento interpessoal de um indivíduo está em grande parte fora de seu próprio controle não seja muito popular entre os leigos e entre a maioria dos psicólogos, o problema reclama atenção e é provável que permaneça altamente controverso. Nossos dados sugerem ser o comportamento do líder mais vigorosamente determinado pela situação do que por aquilo que o indivíduo gostaria de fazer ou pensa que deveria fazer.

8- Em qual estilo de liderança seu gerente se encaixa:

#### Gráfico 09. Estilo de Liderança do Gerente.



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

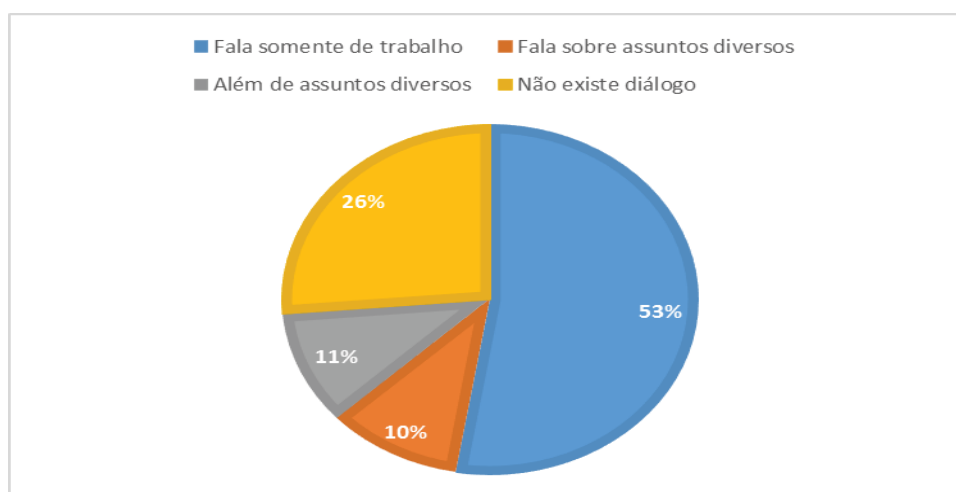
Os dados indicam que 47% dos pesquisados afirma que o gerente do supermercado Cotrisal loja 01 se encaixa no estilo de liderança A (Autocrática), o líder fixa as diretrizes, sem participação do grupo. 32% destaca que o gerente se caracteriza com o estilo de liderança D

(Carismática), característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana respeito e confiança. 11% indica o estilo de liderança B (Liberal), há liberdade total para as decisões, mínima participação do líder. 5% cita a liderança E (Situacional), o líder age de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada funcionário da sua equipe, Ou seja, o momento decide qual estilo de liderança a ser utilizado. E 5% indica o estilo de liderança C (Democrática), as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder. Os dados evidenciam que na visão dos funcionários pesquisados, o gerente se encaixa no estilo de liderança Autoritário. Para Escorsin e Walger (2017), Na Liderança autocrática, o líder determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros. Esse é um perfil de liderança que pode se tornar indesejável em alguns casos, pois por meio da autoridade, pode exigir obediência, desrespeitando a opinião das pessoas, fazendo com que se sintam incapazes, inseguros, com essa postura o líder acaba com as relações interpessoais, causando consequências negativas para o grupo, como revolta e baixo desempenho. No caso de pessoas dependentes a postura autocrática ajuda, pois a pessoa sente a necessidade de uma autoridade, alguém que lhe inspire confiança.

### Questões Referente à Comunicação Interna:

9- Nos diálogos com seu gerente:

**Gráfico 10. Diálogo com o gerente.**



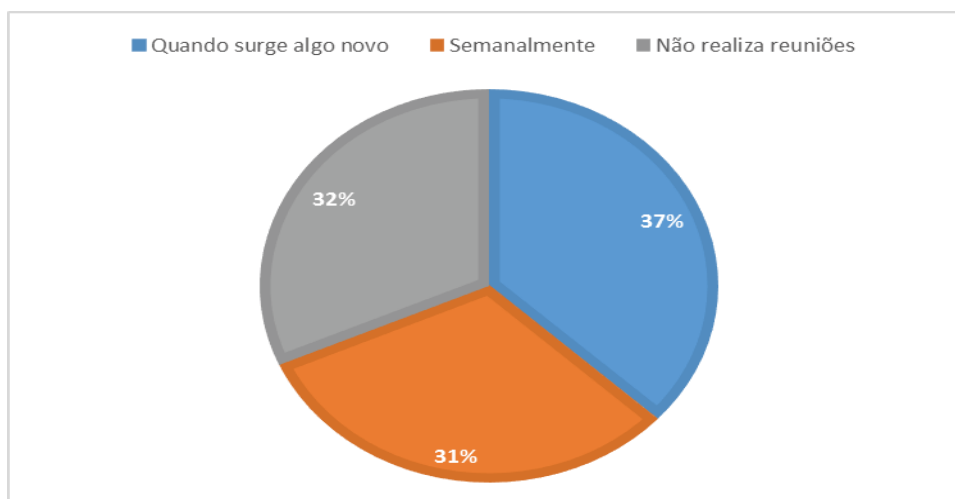
Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados, 53% dos funcionários responderam que o gerente fala somente sobre trabalho nos diálogos com sua equipe. 26% afirma não existir diálogo com o gerente. 11% diz que além de assuntos diversos o gerente também fala sobre assuntos pessoais. 10% diz

que o gerente fala sobre assuntos diversos como esporte, notícias, etc. Na maioria das vezes o gerente fala somente sobre trabalho nos diálogos com sua equipe de acordo com os dados da pesquisa.

10- Com que frequência o gestor realiza reuniões com a equipe:

**Gráfico 11. Frequência das reuniões.**

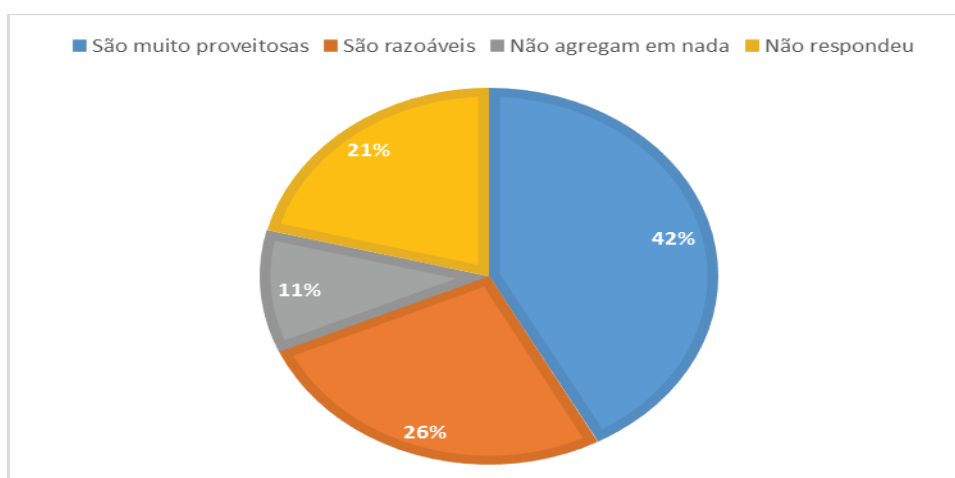


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que segundo os funcionários pesquisados 37% das reuniões acontecem quando surge algo novo. 32% disseram que o gestor não realiza reuniões. 31% afirmam que as reuniões são realizadas semanalmente. De acordo com os dados, geralmente as reuniões acontecem quando surge algo novo.

11- Referente essas reuniões:

**Gráfico 12. Referente as reuniões.**



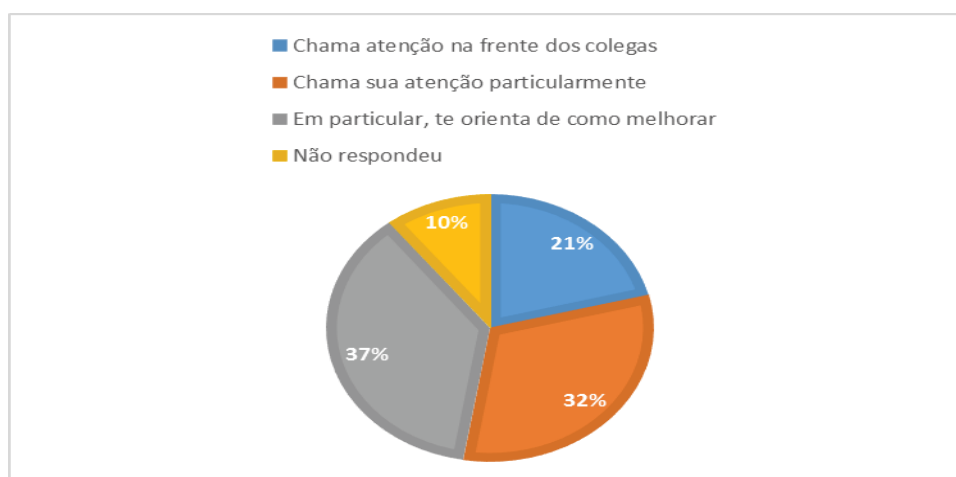
Fonte: Dados primários (Maio 2018).



Os dados sugerem que 42% dos pesquisados responderam que as reuniões são muito proveitosas com discussões abertas as opiniões dos funcionários. 26% disseram que as reuniões são razoáveis, porém não há espaço para opiniões dos funcionários. 21% não respondeu essa questão. 11% acredita que essas reuniões não agregam em nada no trabalho. De acordo com as respostas dadas, as reuniões são muito proveitosas na maioria das vezes.

12- Você cometeu um erro na execução de suas tarefas, como seu supervisor reage:

**Gráfico 13. Reação do gerente ao cometer um erro.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 37% afirma que o supervisor chama a atenção em particular e orienta de como melhorar. 32% responderam que o supervisor chama a atenção particularmente. 21% responderam que o supervisor chama a atenção na frente dos demais colegas. 10% não respondeu essa questão. Na maioria das vezes quando ocorre um erro na execução das tarefas a atenção é chamada em particular e o funcionário é orientado de como pode melhorar o desempenho.

13- Você considera a comunicação interna:

**Gráfico 14. Comunicação Interna.**

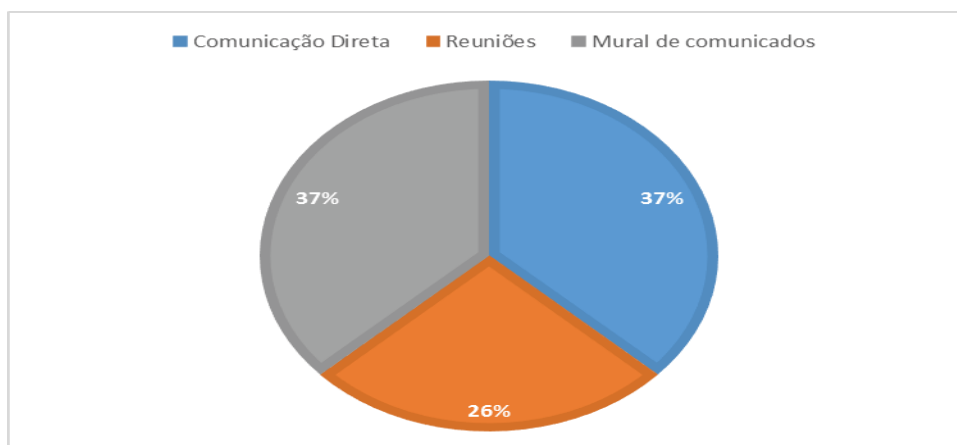


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados evidenciam que para 53% dos pesquisados a Comunicação Interna é muito importante, indispensável para desenvolver um trabalho em equipe. Para 47% a Comunicação Interna é importante, pois o diálogo facilita o entendimento entre líderes e liderados. As afirmações indicam que na opinião dos pesquisados, a Comunicação Interna é muito importante na organização.

14- Quais os meios de comunicação interpessoal mais utilizados pela cooperativa:

#### Gráfico 15. Comunicação Interpessoal.



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

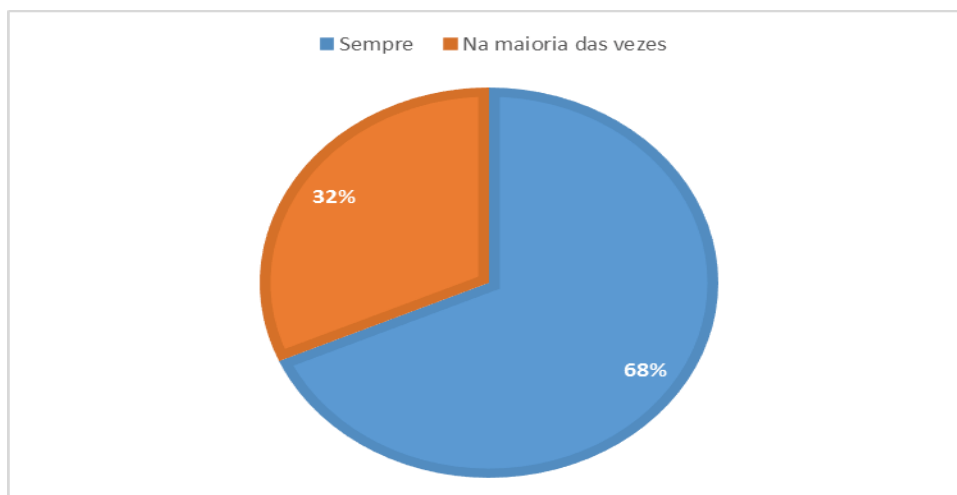
Os dados demonstram que para 37% dos funcionários pesquisados a principal forma de comunicação interpessoal existente é a comunicação direta (face-a-face). Para 37% o principal meio de comunicação é através do mural de recados. E 26% afirma que o principal meio de comunicação é através das reuniões. Os dados evidenciam que na opinião dos funcionários

pesquisados a comunicação interpessoal acontece diretamente entre os membros da equipe ou através da exposição de comunicados no mural.

### Questões Referente ao Comprometimento no Trabalho:

15- Você se considera comprometido com os objetivos da organização:

**Gráfico 16. Comprometimento com os objetivos.**

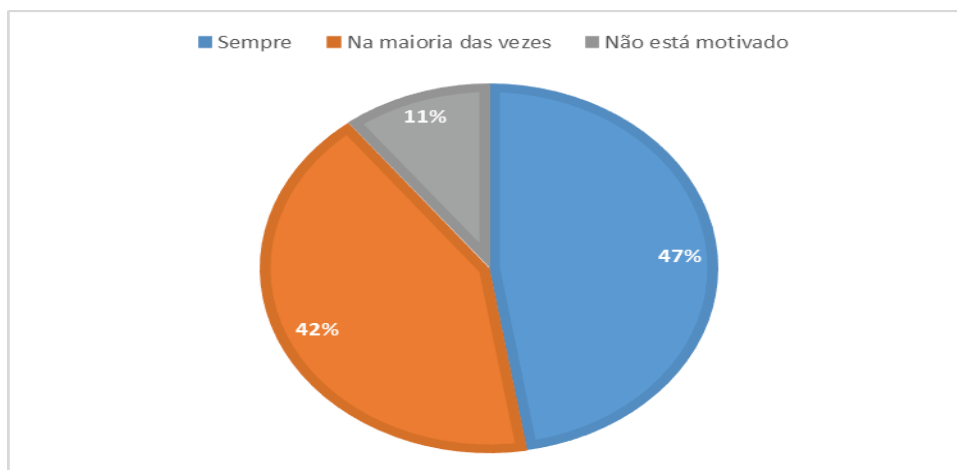


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Conforme os dados 68% dos funcionários pesquisados diz estar comprometido sempre com os objetivos da organização. 32% afirma que na maioria das vezes está comprometido com os objetivos. De acordo com a opinião dos funcionários, os mesmos estão comprometidos com os objetivos da cooperativa.

16- Você se sente motivado para trabalhar na cooperativa:

**Gráfico 17. Motivação no trabalho.**

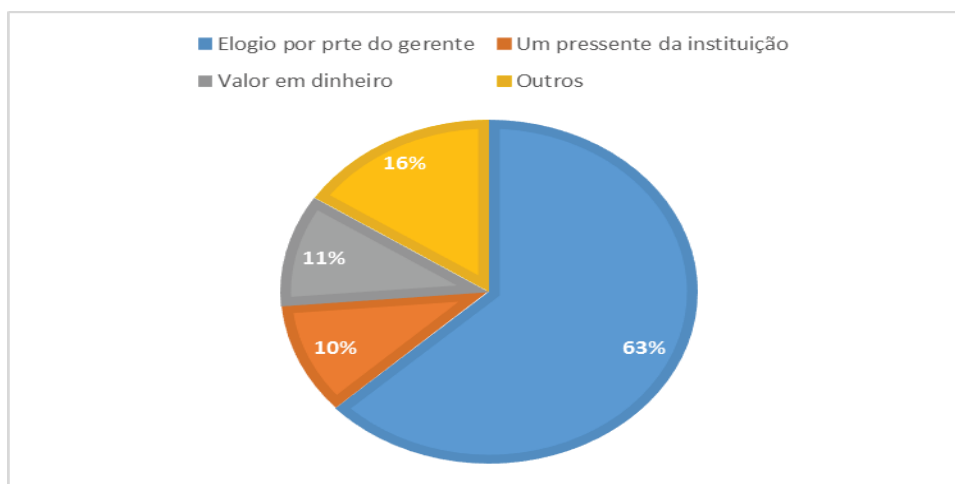


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 47% dos funcionários pesquisados se sentem motivados sempre para trabalhar na cooperativa. 42% diz estar motivado para o trabalho na maioria das vezes. 11% afirma não estar motivado para o trabalho. De acordo com os dados a maioria dos funcionários está motivado para trabalhar na cooperativa.

17- Você realizou um trabalho e ultrapassou os resultados esperados. Como se sentiria motivado:

**Gráfico 18. Como se sentiria motivado.**

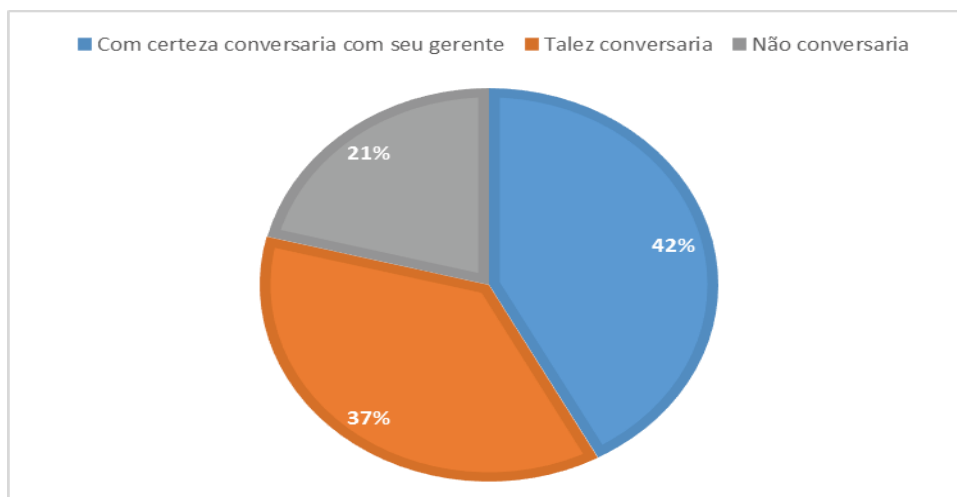


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados 63% dos pesquisados se sentiria motivado através de um elogio por parte do gerente. 16% se sentiria motivado através de outros tipos de recompensa, bem como Reconhecimento, Oportunidade de crescimento, Promoção e aumento salarial. 11% se sentiria motivado se recebesse um valor em dinheiro. 10% se sentiria motivado se ganhasse um presente da instituição. O reconhecimento por parte do gerente através de um elogio é a atitude que mais motiva a equipe pesquisada.

18- Você teve uma ideia inovadora que vai contribuir para melhor execução das tarefas, como agiria:

**Gráfico 19. Ideia Inovadora.**

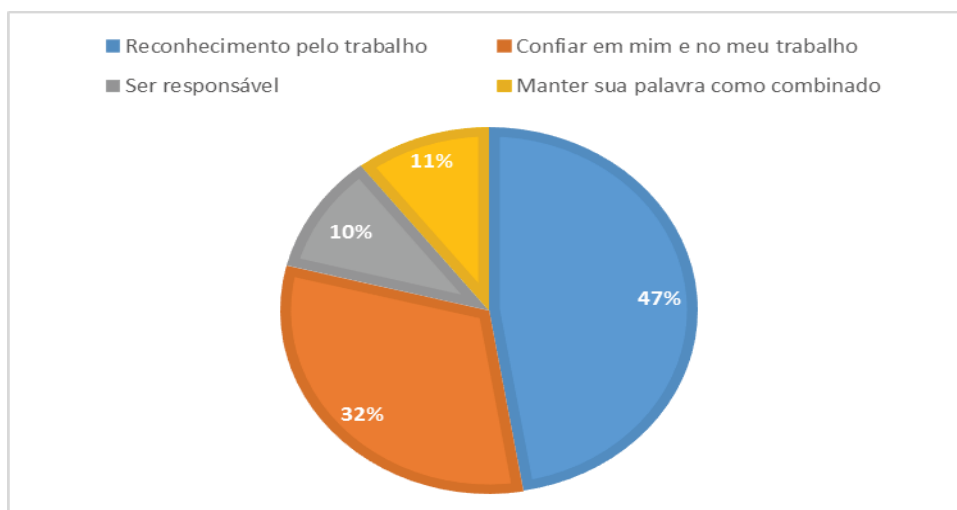


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados evidenciam que 42% dos funcionários Com certeza conversaria com o gerente, caso tivesse uma ideia inovadora. 37% Talvez conversaria, dependendo do humor de seu gerente. 21% Não conversaria, pois seu gerente não leva em consideração as opiniões da equipe. A maioria dos funcionários afirmam que conversariam com seu gerente caso tivessem uma ideia inovadora, porém alguns teriam restrições de falar, temendo a reação do gerente.

19- Qual dessas ações mais te estimula:

**Gráfico 20. Ações estimulantes.**



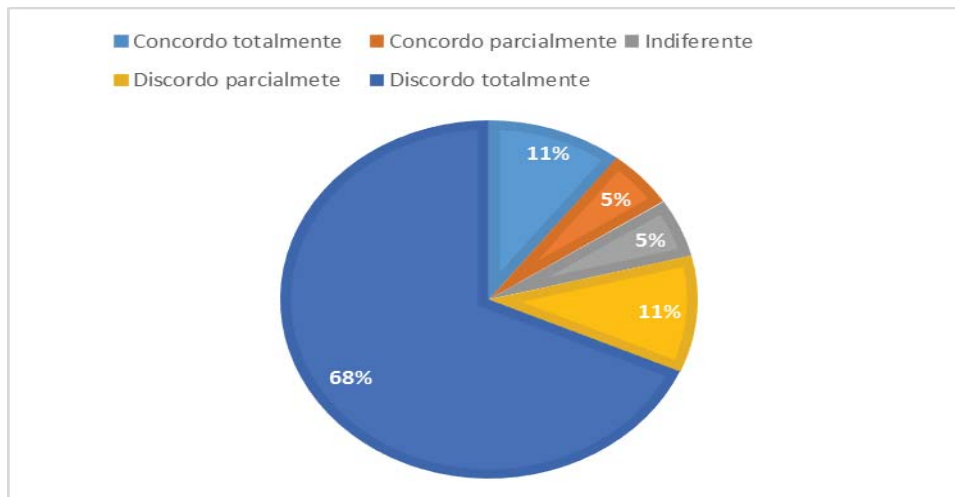
Fonte: Dados primários (Maio 2018).

De acordo com os dados apresentados para 47% dos funcionários pesquisados ser reconhecido pelo trabalho bem executado ou alcance de metas é o que mais os estimula. 32% se sente estimulado para o trabalho quando confiam em si e no seu trabalho. 11% se diz estimulado quando é mantida a palavra conforme combinado. 10% se sente estimulado quando

é responsável. Os dados demonstram que o fator mais estimulante para a realização de um bom trabalho é o reconhecimento.

20- Você gosta de trabalhar sobre pressão:

**Gráfico 21. Trabalhar sobre pressão.**

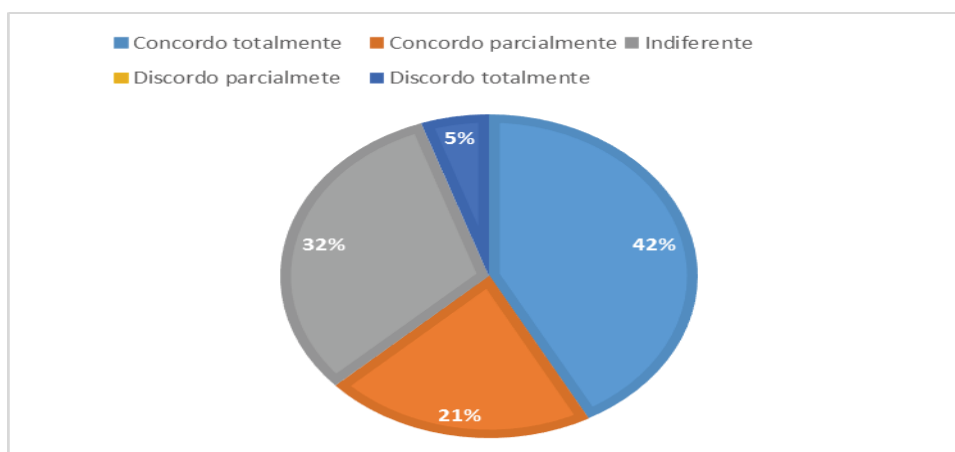


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados evidenciam que 68% Discorda totalmente, ou seja não gosta de trabalhar sobre pressão. 11% Concorda totalmente, declara gostar de trabalhar sobre pressão. 11% Discorda parcialmente, em algumas situações concorda e em outras não em relação à trabalhar sobre pressão. 5% Concorda parcialmente, concorda em partes sobre o trabalho sobre pressão. 5% diz achar indiferente trabalhar sobre pressão ou não. De acordo com os dados a maioria dos funcionários não concorda com o trabalho sobre pressão.

21- Você gosta de expor suas ideias ou opiniões para o cumprimento das metas:

**Gráfico 22. Em relação à exposição de ideias.**

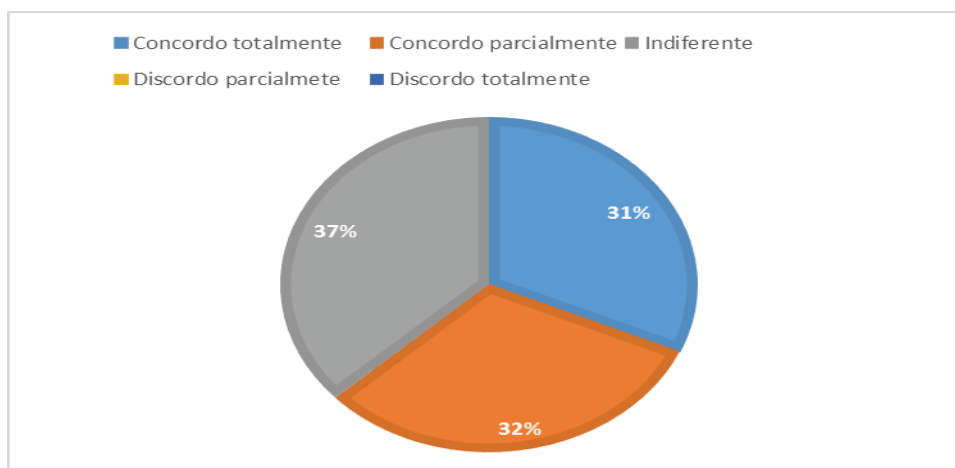


Fonte: Dados primários (Maio2018).

Os dados indicam que 42% Concorda totalmente, ou seja, gosta de expor suas ideias e opiniões para o cumprimento das metas. 32% se diz Indiferente em relação à exposição de ideias e opiniões. 21% Concorda parcialmente com a exposição de ideias e opiniões. 5% Discorda totalmente em relação a exposição de ideias e opiniões. A equipe na sua maioria gosta de expor ideias e opiniões para o cumprimento das metas.

22- Você gosta, ou gostaria de participar das tomadas de decisão:

**Gráfico 23. Participação nas tomadas de decisão.**

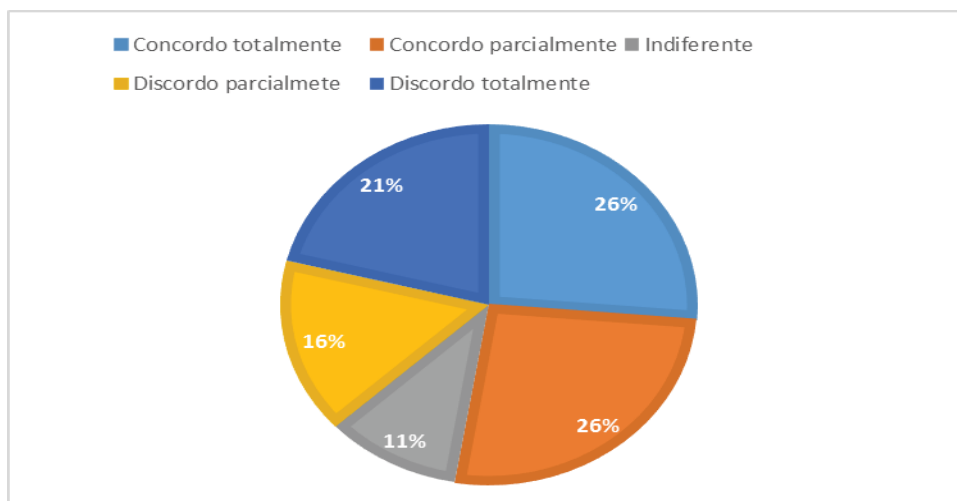


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados indicam que 37% se diz Indiferente com relação à participação nas tomadas de decisão. 32% Concorda totalmente, ou seja, gosta ou gostaria de participar nas tomadas de decisão. 31% Concorda parcialmente, concorda em algumas situações e em outras discorda. A maioria se declara indiferente com relação a participação nas tomadas de decisão.

23- Você acredita que seu gerente está preocupado com seu bem estar:

**Gráfico 24. Preocupação com o bem estar.**

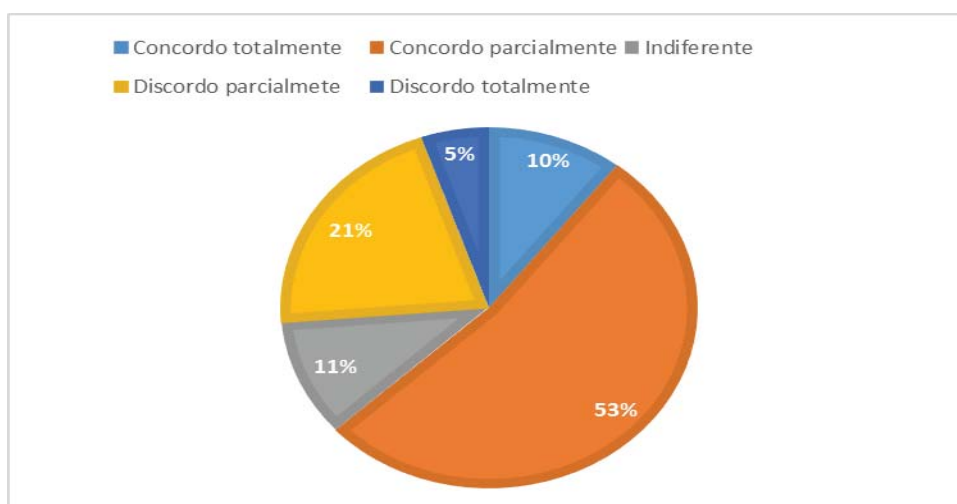


Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados evidenciam que 26% Concorda totalmente, declara que o gerente está preocupado com o bem estar de seus colaboradores. 26% Concorda parcialmente com a preocupação do gerente em relação ao bem estar. 21% Discorda totalmente, ou seja, acha que o gerente não demonstra estar preocupado com o bem estar do grupo. 16% Discorda parcialmente. 11% afirma que o gerente é indiferente em relação ao bem estar de seu liderados. Os dados indicam que na opinião da maioria dos funcionários o gerente está preocupado com o bem estar dos mesmos.

24- Você gosta da forma como é liderado pelo seu gerente:

**Gráfico 25. A forma como é liderado.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

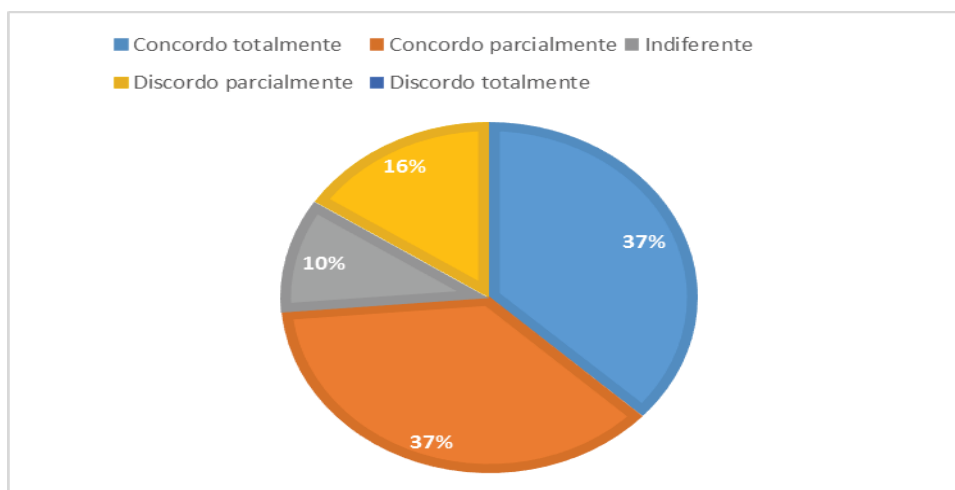
Os dados demonstram que 53% afirma que Concorda parcialmente em relação a forma como é liderado pelo gerente. 21% Discorda parcialmente. 11% se define Indiferente a forma



como é liderado. 10% Concorda totalmente, ou seja, gosta da forma como é liderado pelo gerente. 5% Discorda totalmente da liderança do gerente. A maior parte dos funcionários concorda em partes com a forma de liderança do líder.

25- Você considera seu gerente um líder:

**Gráfico 26. Gerente líder.**



Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Os dados evidenciam que 37% Concorda totalmente, sim o gerente é um líder. 37% Concorda parcialmente. 16% Discorda parcialmente. 10% se declara Indiferente em relação ao questionamento. O gerente é considerado um líder de forma total ou parcial de acordo com a opinião dos funcionários.

#### **4.3 Sugestões e Recomendações**

Com os resultados obtidos por meio desta pesquisa, verificou-se que os dois principais estilos de liderança identificados (Autocrático e Situacional), podem ser eficazes em algumas situações e em outras são necessárias adequações por parte dos gestores. Já que a equipe demonstra insatisfação em relação as características do líder autoritário. A comunicação interna é considerada importante e eficaz, porém na opinião da equipe o gerente na maioria das vezes toma as decisões por conta própria, não se importando com a opinião de todos. No que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores, segundo os gestores, os funcionários não estão totalmente comprometidos com os objetivos da cooperativa.

A partir dos resultados alcançados pela pesquisa, algumas sugestões podem apresentadas a equipe de gestores com o objetivo de elevar o nível de comprometimento e melhorar o clima organizacional.

Dentre as sugestões a serem apresentadas aos gestores citam-se algumas:

- Com o objetivo de melhorar a percepção do estilo de liderança do gerente, o mesmo deve adotar um estilo mais flexível e situacional, ou seja, agir de acordo com as situações e as ações dos funcionários.
- Para melhorar a comunicação interna, cabe aos gestores dialogar mais com sua equipe, transmitir confiança, e demonstrar que se importa com a opinião de todos.
- Cabe aos gestores motivar mais a equipe, chamando a atenção quando necessário, e elogiando quando for mérito do colaborador. Proporcionando oportunidade de ascensão na cooperativa.
- Realizar seleção interna, com o intuito de reter talentos e dar oportunidade de crescimento para funcionários que já trabalham na cooperativa.
- Criar uma plano de bonificação, através do sorteio de brindes entre os funcionários assíduos, durante o mês.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou investigar de forma geral, Compreender de que forma a liderança e a comunicação interna podem afetar o comprometimento do colaborador, com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe e da cooperativa.

Em relação ao primeiro objetivo específico que era identificar o estilo de liderança utilizado pelos gestores do Supermercado Cotrisal loja 01, a maioria dos gestores acredita se encaixar no estilo de liderança Situacional, onde o líder age de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada funcionário da sua equipe, ou seja, o momento decide qual o estilo de liderança a ser utilizado. Neste estilo de liderança o líder demonstra flexibilidade e adaptabilidade.

Para os funcionários pesquisados o estilo de liderança que mais se adapta ao gerente do supermercado, é a Liderança Autocrática, na qual o líder fixa as diretrizes, sem a participação do grupo. Este estilo de liderança pode ser mal visto em algumas situações, já que o líder tende à tomar as decisões em nome do grupo, os mesmos podem se sentir incapazes e desvalorizados. Porém em grupos dependentes, o líder autoritário pode contribuir positivamente, pois demonstra autoridade e transmite confiança aos seus liderados. Os colaboradores concordam parcialmente com estilo de liderança do gerente, mas consideram o mesmo “competente”.

No segundo objetivo específico que era Conhecer o processo comunicativo da organização, nota-se que a maioria dos gestores afirma que nós diálogos com sua equipe, conversam sobre assuntos diversos e até assuntos pessoais. As reuniões acontecem geralmente quando surge algo novo, ou em caso de mudanças de regras. As reuniões são muito proveitosas. Quando acontece um erro na execução das tarefas por parte do funcionário, o líder chama a atenção em particular e sempre procura orientar de como melhorar. Nas tomadas de decisão o gerente faz questão da participação de todos.

Conforme a opinião dos funcionários, nos diálogos com a equipe o gerente fala somente sobre assuntos de trabalho; As reuniões acontecem quando surge algo novo e quando há mudanças nas regras da cooperativa; As reuniões são muito proveitosas. Os funcionários disseram se sentir à vontade para dialogar com os supervisores, com restrições e algumas situações, por temerem a reação do mesmo. A comunicação Interna é vista como muito importante por todos os funcionários pesquisados; Entre as formas de comunicação mais

utilizadas na organização estão Comunicação Direta e Mural de recados. Quando surge algum problema ou erro por parte do funcionário, o supervisor sempre chama a atenção em particular e orienta de como melhorar. Nas tomadas de decisão, de acordo com os funcionários, o gerente decide tudo sozinho na maioria das vezes; Sempre solicita a participação de todos no cumprimento das metas e objetivos. E afirmam que o gerente está preocupado na maioria das vezes exclusivamente com a execução das tarefas e os resultados das mesmas.

O terceiro objetivo específico buscava verificar o grau de comprometimento dos colaboradores. A maioria dos líderes afirmam que a equipe não está no mesmo nível de desenvolvimento e não está totalmente comprometida com os objetivos da empresa. A equipe precisa estar se adequando constantemente aos objetivos da cooperativa. Nem todos se dedicam totalmente as tarefas propostas, e possuem dificuldades de cumprir as regras da empresa.

Os funcionários afirmam estarem comprometidos com os objetivos da cooperativa e motivados para o trabalho. O que mais motiva a equipe é o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, por parte de seu gerente, seguida de oportunidade de crescimento e aumento salarial. Os funcionários afirmam não gostarem de trabalhar sobre pressão, e gostam de expor suas ideias e opiniões.

Com relação ao quarto objetivo específico, que foi apresentar possíveis sugestões de melhorias para a cooperativa. Foram apresentadas algumas sugestões, com o intuito de melhorar o desempenho da equipe. É necessário que sejam revistas algumas formas de gestão, com o propósito de melhorar a percepção dos funcionários em relação ao gerente. A comunicação Interna é um fator importante e deve ser fator indispensável no cotidiano da organização. Os gestores devem motivar mais a equipe, para melhorar o comprometimento e o desempenho dos mesmos.

Finalmente o objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao constatar que a forma de liderança e a comunicação interna podem afetar no comprometimento do colaborador, tanto de forma negativa, quanto de forma positiva, dependendo das situações. No sentido de melhorar o desempenho da equipe e gerar bons resultados para ambas as partes foram feitas algumas sugestões de melhoria.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística: Aplicada às Ciências Sociais**. 8. Ed. Florianópolis: Editora ufsc, 2012. 315 p.

BERGAMIMI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 08 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1992. 207 p. Cecilia Whitaker Bergamini e Roberto Coda.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W..**Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 194 p.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 21 maio 2018.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Caroline. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: Inter Saberes, 2017. Livro Eletrônico. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. **Liderança e Administração Eficaz**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança: Na sociedade, No governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. 301 p. Revisão técnica: Ofélia de Lanna Sette Tôrres.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na Organização**. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisa; Amostras e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

MENEGON, Letícia Fantinato (Org.). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 22 abr. 2018.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 301 p.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

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

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 171 p.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Claudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Inter Saberes, 2014. Livro Eletrônico. Disponível em: <[www.upf.br/ Biblioteca Virtual](http://www.upf.br/BibliotecaVirtual)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário Gestores

#### Questionário Gestores.

Para a realização do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo identificar o estilo de liderança do gestor, as formas de comunicação interna utilizadas e qual influência exerce sobre o desempenho da sua equipe. OS DADOS COLETADOS SERÃO TRATADOS DE FORMA SIGILOSA.

Atenciosamente

Inês Teresa da Silva

Não há necessidade de identificação.

#### **Perfil do Encarregado.**

- 1- GENERO:(  ) Feminino (  ) Masculino
- 2- FAIXA ETÁRIA:(  ) Menos de 30 anos (  ) DE 30 A 40 anos (  ) Mais de 40 anos
- 3- ESCOLARIDADE: (  ) 1º grau incompleto (  ) 1º grau completo  
(  ) 2º grau incompleto (  ) 2º grau completo (  ) Graduação incompleta  
(  ) Graduação completo (  ) Especialização

- 4- TEMPO DE SERVIÇO: (  ) Até 2 anos (  ) De 2 a 5 anos (  ) Mais de 5 anos

- 5- Há quanto tempo desempenha a função de chefia:

---

- 6- Qual a sua visão a respeito do papel do líder dentro da cooperativa?

---

---

---

---

- 7- Descreva algumas atividades em que sua função contribui para o sucesso da equipe?

---

---

---

8- Sente alguma dificuldade em exercer a liderança atualmente?

---

---

---

---

9- No aspecto comportamental, cite cinco características que mais definem o seu perfil atual como encarregado/gestor.

- |                                       |                                       |   |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> competente   | <input type="checkbox"/> agressivo    | <input type="checkbox"/> tolerante      |
| <input type="checkbox"/> paciente     | <input type="checkbox"/> liberal      | <input type="checkbox"/> participativo  |
| <input type="checkbox"/> equidade     | <input type="checkbox"/> ambicioso    | <input type="checkbox"/> democrático    |
| <input type="checkbox"/> autoritário  | <input type="checkbox"/> honesto      | <input type="checkbox"/> impaciente     |
| <input type="checkbox"/> impulsivo    | <input type="checkbox"/> situacional  | <input type="checkbox"/> tem iniciativa |
| <input type="checkbox"/> sincero      | <input type="checkbox"/> divertido    | <input type="checkbox"/> desonesto      |
| <input type="checkbox"/> alegre       | <input type="checkbox"/> grosseiro    | <input type="checkbox"/> descontrolado  |
| <input type="checkbox"/> disciplinado | <input type="checkbox"/> enérgico     | <input type="checkbox"/> confiante      |
| <input type="checkbox"/> justo        | <input type="checkbox"/> entusiasmado |   |

10- Cite cinco características ideais para ser um líder.

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> impulsivo     | <input type="checkbox"/> divertido             | <input type="checkbox"/> controlado    |
| <input type="checkbox"/> alegre        | <input type="checkbox"/> participativo         | <input type="checkbox"/> confiante     |
| <input type="checkbox"/> sincero       | <input type="checkbox"/> Alegre                | <input type="checkbox"/> equidade      |
| <input type="checkbox"/> paciente      | <input type="checkbox"/> equilibrado           | <input type="checkbox"/> ambicioso     |
| <input type="checkbox"/> justo         | <input type="checkbox"/> Agressivo             | <input type="checkbox"/> tranquilidade |
| <input type="checkbox"/> disciplinador | <input type="checkbox"/> tolerante             | <input type="checkbox"/> paciência     |
| <input type="checkbox"/> inspirador    | <input type="checkbox"/> adaptável             | <input type="checkbox"/> enérgico      |
| <input type="checkbox"/> cooperação    | <input type="checkbox"/> preocupação bem estar | <input type="checkbox"/> empatia       |
| <input type="checkbox"/> flexível      |  |  |

11- Com que frequência realiza reuniões com a equipe?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Quando surge algo novo
- Não realiza reuniões

12-Referente essas reuniões:

- São muito proveitosas, com discussões e abertas as opiniões dos funcionários



- São razoáveis, porém não há espaço para opiniões dos funcionários
- São razoáveis, as decisões tomadas duram alguns meses, voltando os mesmos problemas e discussões passado algum tempo.
- Não agregam em nada ao trabalho.

13- Nos diálogos com sua equipe:

- Fala somente de trabalho
- Fala sobre assuntos diversos como esporte, notícias, etc.
- Além de assuntos diversos, fala sobre assuntos pessoais.
- Não existe diálogo.

14- Você viu um erro na execução das tarefas, como reage:

- Chama a atenção na frente dos colegas
- Chama a atenção particularmente
- Em particular, orienta de como melhorar
- Não fala nada no momento, espera uma reunião.

15- Com relação à tomada de decisão:

- Faz questão da participação de todos
- Permite que cada um tome suas decisões, sem interferência
- Decide tudo sozinho

16- Como sua equipe vê o seu estilo de liderança?

---

---

---

17- Seus subordinados estão todos no mesmo estágio de desenvolvimento profissional?

---

---

---

18- Você como líder de equipe, dá tratamento igualitário ou individualizado para os integrantes de sua equipe? Justifique?

---

---

---

19- Em relação ao comprometimento com os objetivos e metas da empresa você considera a sua equipe comprometida? Justifique?

20- Em qual estilo de liderança você como gestor se enquadra:

- ( ) Liderança A: o líder fixa as diretrizes, sem participação do grupo
- ( ) Liderança B: há liberdade total para as decisões, mínima participação do líder
- ( ) Liderança C: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder
- ( ) Liderança D: característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana respeito e confiança
- ( ) Liderança E: o líder age de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada funcionário da sua equipe. Ou seja, o momento decide qual o estilo de liderança a ser utilizado.

APÊNDICE B- Questionário Funcionário

## Questionário Funcionário

Para a realização do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo identificar o estilo de liderança dos gestores, conhecer o processo comunicativo interno da cooperativa e verificar o grau de comprometimento dos colaboradores. OS DADOS COLETADOS SERÃO TRATADAS DE FORMA SIGILOSA.

Atenciosamente:

Inês Teresa da Silva

Não há necessidade de identificação.

### **Perfil do Funcionário**

GENERO:( ) Feminino ( ) Masculino

FAIXA ETÁRIA: ( ) Menos de 30anos ( ) DE 31 A 40 anos ( ) Mas de 40 anos

ESCOLARIDADE: ( ) Ensino fundamental completo( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Graduação ( ) Especialização

TEMPO DE SERVIÇO: ( ) Até 2 anos ( ) De 2 a 5 anos ( ) Mais de 5 anos

### **Liderança**

**Todas as respostas devem obter apenas uma marcação.**

- 1- Com relação à tomada de decisão, seu gerente:
- Faz questão da participação de todos.
  - Permite que cada um tome suas decisões, sem interferência.
  - Decide tudo sozinho.
- 2- Seu gerente possui conhecimentos técnicos das atividades realizadas:
- Sim, é profundo conhecedor.
  - Sim, mas somente noções básicas.
  - Não, seu conhecimento é praticamente nulo.
- 3- Seu gerente solicita sua participação nas estratégias para cumprimento das metas:
- Sempre.
  - Às vezes
  - Nunca
- 4- Em sua opinião, normalmente seu gerente está preocupado com:
- Exclusivamente com a execução das tarefas e os resultados das mesmas.
  - Aspectos humanos, ou seja, problemas de seus funcionários.
  - Não está preocupado.
- 5- No aspecto comportamental, **cite três características** que mais definem o perfil de seu gerente:
- |                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> competente   | <input type="checkbox"/> agressivo      | <input type="checkbox"/> tolerante     |
| <input type="checkbox"/> paciente     | <input type="checkbox"/> justo          | <input type="checkbox"/> participativo |
| <input type="checkbox"/> líder        | <input type="checkbox"/> ambicioso      | <input type="checkbox"/> democrático   |
| <input type="checkbox"/> autoritário  | <input type="checkbox"/> honesto        | <input type="checkbox"/> impaciente    |
| <input type="checkbox"/> impulsivo    | <input type="checkbox"/> tem iniciativa | <input type="checkbox"/> compreensivo  |
| <input type="checkbox"/> sincero      | <input type="checkbox"/> divertido      | <input type="checkbox"/> desonesto     |
| <input type="checkbox"/> alegre       | <input type="checkbox"/> grosseiro      | <input type="checkbox"/> descontrolado |
| <input type="checkbox"/> disciplinado | <input type="checkbox"/> enérgico       | <input type="checkbox"/> confiante     |
- 6- **Cite três características** ideais num líder:
- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> competência   | <input type="checkbox"/> agressividade   | <input type="checkbox"/> tolerância     |
| <input type="checkbox"/> paciência     | <input type="checkbox"/> justiça         | <input type="checkbox"/> ambição        |
| <input type="checkbox"/> democrático   | <input type="checkbox"/> autoritário     | <input type="checkbox"/> honesto        |
| <input type="checkbox"/> impulsividade | <input type="checkbox"/> visão sistêmica | <input type="checkbox"/> ter iniciativa |
| <input type="checkbox"/> sinceridade   | <input type="checkbox"/> alegria         | <input type="checkbox"/> grosseiro      |
| <input type="checkbox"/> descontrole   | <input type="checkbox"/> disciplina      |   |
- 7- **Cite três características** das quais você considera negativa em seu gerente:
- |                                     |                                    |  |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> competente | <input type="checkbox"/> agressivo | <input type="checkbox"/> tolerante     |
| <input type="checkbox"/> paciente   | <input type="checkbox"/> justo     | <input type="checkbox"/> participativo |

- |                                     |   |                                       |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> líder      | <input type="checkbox"/> democrático    | <input type="checkbox"/> autoritário  |
| <input type="checkbox"/> honesto    | <input type="checkbox"/> impaciente     | <input type="checkbox"/> impulsivo    |
| <input type="checkbox"/> impaciente | <input type="checkbox"/> tem iniciativa | <input type="checkbox"/> sincero      |
| <input type="checkbox"/> divertido  | <input type="checkbox"/> desonesto      | <input type="checkbox"/> alegre       |
| <input type="checkbox"/> grosseiro  | <input type="checkbox"/> descontrolado  | <input type="checkbox"/> disciplinado |

8- Em qual estilo de liderança seu gerente se encaixa:

- Liderança A: o líder fixa as diretrizes, sem participação do grupo
- Liderança B: há liberdade total para as decisões, mínima participação do líder
- Liderança C: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder
- Liderança D: característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana respeito e confiança
- Liderança E: o líder age de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada funcionário da sua equipe. Ou seja, o momento decide qual o estilo de liderança a ser utilizado.

## **Comunicação Interna**

9- Nos diálogos com seu gerente:

- Fala somente de trabalho
- Fala sobre assuntos diversos como esporte, notícias, etc.
- Além de assuntos diversos, fala sobre assuntos pessoais
- Não existe diálogo

10- Com que frequência o gestor realiza reuniões com a equipe?

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Mensalmente.
- Quando surge algo novo.
- Não realiza reuniões.

11- Referente essas reuniões:

- São muito proveitosas com discussões e abertas as opiniões dos funcionários.
- São razoáveis, porém não há espaço para opiniões dos funcionários.
- Não agregam em nada ao trabalho.

12- Você cometeu um erro na execução de suas tarefas, como seu supervisor reage:

- Chama sua atenção na frente dos colegas.
- Chama sua atenção particularmente.

Em particular, te orienta de como melhorar.

13- Você considera a comunicação interna:

- Muito importante, indispensável para desenvolver trabalho em equipe.
- Importante, pois através do diálogo facilita o entendimento entre líderes e liderados.
- Não acho importante.

14- Quais os meios de comunicação interpessoal mais utilizados pela cooperativa:

- Comunicação direta ( face - a face).
- Reuniões.
- Mural de comunicados.
- Outros meios.

## **Comprometimento no trabalho:**

15- Sendo comprometimento no trabalho “a situação em que o trabalhador se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter se na mesma”.

Você se considera comprometido com os objetivos da organização:

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Não estou comprometido

16- Você se sente motivado para trabalhar na cooperativa:

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Não estou motivado

17- Você realizou um trabalho e ultrapassou os resultados esperados. Como se sentiria motivado:

- Elogio por parte do gerente
- Um presente da instituição
- Valor em dinheiro
- Outros: \_\_\_\_\_

18- Você teve uma ideia inovadora que vai contribuir para a melhor execução das tarefas, como agiria:

- Com certeza conversaria com seu gerente, pois ele é aberto a novas ideias
- Talvez conversaria, dependendo do humor de seu gerente
- Não conversaria, pois seu gerente não leva em consideração as opiniões da Equipe

19- Qual destas ações mais te estimula:

- ( ) reconhecimento pelo trabalho bem executado ou alcance de metas
- ( ) Ser tolerante quando preciso me ausentar
- ( ) Confiar em mim e no meu trabalho
- ( ) Saber delegar as atividades
- ( ) Ser responsável
- ( ) Manter sua palavra conforme combinado
- ( ) Ter gratidão com aqueles que o ajudam

Responda as questões abaixo se baseando pela legenda 18 a 23:

- 1- Concordo totalmente
- 2- Concordo parcialmente
- 3- Indiferente
- 4- Discordo parcialmente
- 5- Discordo totalmente

	1	2	3	4	5
20- Você gosta de trabalhar sob pressão:					
21- Você gosta de expor suas ideias ou opiniões para o cumprimento das metas:					
22- Você gosta ou gostaria de participar das tomadas de decisões:					
23- Você acredita que seu gerente está preocupado com seu bem estar:					
24- Você gosta da forma que é liderado pelo seu gerente:					
25- Você considera seu gerente um líder:					