



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**SAMANTHA ECKERT AGNES**  
**21200688**

**LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA  
DE BRASÍLIA-DF**

Brasília  
2015

SAMANTHA ECKERT AGNES

**LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA  
DE BRASÍLIA-DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. (a):  
Orientador (a)

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

---

Prof. (a):  
Examinador (a)

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo identificar, na percepção dos subordinados, quais estilos de liderança estes preferem que o chefe exerça para o desenvolvimento das atividades da organização. Com isso, buscou-se ampliar o conhecimento sobre a relação entre chefias e subordinados. A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa, com método descritivo. Como instrumentos de pesquisa foram adotados dois questionários, um voltado para o gerente da organização e outro para os seus subordinados, que mensura as dimensões de liderança propostas por Lewin, Lippitt e White, que são os estilos, autocrático, democrático e laissez-faire (liberal). Utilizou-se uma amostra de nove respondentes, sendo eles, um gerente de vendas e oito vendedores, com caráter não probabilística constituída por acessibilidade. Os resultados demonstraram uma maior utilização dos atributos que correspondem ao estilo de liderança democrática por parte dos subordinados da organização. Os resultados evidenciaram que as variáveis, idade e tempo de serviço influenciam de maneira discreta o uso dos estilos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança, estilos de liderança, subordinado.

## 1. Introdução

O assunto liderança é popular em meio aos administradores. Muitos anseiam por ser um líder, e até mesmo o líder ideal. A relevância para se estudar os estilos de um líder traz a possibilidade de resgatar na literatura as teorias propostas sobre o tema, e assim aprofundá-lo.

No aspecto acadêmico, esta pesquisa busca aprofundar um assunto já conhecido, e com isso auxiliar na busca pela gestão eficiente e eficaz, no ganho do desempenho organizacional e na melhora da relação entre líder e liderado. Para fins gerenciais, busca-se encontrar os estilos de cada subordinado e assim apresentar ao líder e tornar de seu conhecimento o melhor estilo para se trabalhar com cada colaborador, ajudando-os no autoconhecimento e no auto-aperfeiçoamento. O feedback, que este estudo fornecerá, dos estilos de liderança para os líderes tem valor relevante e conseqüências em toda organização. Para o benefício da sociedade, o estudo pode assessorar as pessoas para que saibam se identificarem, entenderem como elas mesmas preferem trabalhar e muitas vezes como é o estilo de seu próprio chefe e se adaptar a ele para melhoria do convívio nas organizações.

Ao se desenvolver a idéia do trabalho foi feita a seguinte pergunta: Qual a percepção dos subordinados de uma empresa do segmento automobilístico sobre o perfil do líder? A partir disso o objetivo geral do estudo foi identificar os estilos de liderança de acordo com a percepção dos subordinados, trazendo como objetivos específicos: analisar a percepção do estilo de liderança democrático; analisar a percepção do estilo de liderança autocrático; e analisar a percepção do estilo de liderança liberal.

A seguir o trabalho traz no referencial teórico o conceito de liderança, uma breve evolução histórica, os estilos de liderança apresentados na experiência de Iowá (experiência realizada em 1939 para encontrar o estilo de liderança ideal) dentre eles, o estilo autocrático, democrático e laissez-faire (liberal). Ainda no referencial teórico, há a escolha do estilo de liderança baseado nas forças, sendo elas, voltadas para o administrador, para o subordinado, e para a situação. Em sequência será apresentado o método do trabalho, a discussão e apresentação dos dados obtidos e por fim a conclusão.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Conceito de liderança**

De acordo com Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) uma definição generalizada de liderança é o ato ou efeito de influir um indivíduo de forma interpessoal em determinada circunstancia, por meio de um recurso comunicativo, para que seja alcançado um determinado objetivo ou objetivos característicos. Eles explicam que a liderança implica em cometimentos por parte do líder, denominado este por sua vez como influenciador, para que possa mover, vulgo influenciar, a conduta de um seguidor ou seguidores, por eles intitulado como influenciado, em determinada ocasião.

Sobral e Peci (2008) trazem uma definição de liderança similar, eles explicam que se trata de um procedimento social de direcionar e instigar a conduta dos componentes de determinada entidade, encaminhando-os a efetuação de deliberadas metas.

Gómez (2005) por sua vez, traz o conceito de liderança através de uma visão abrangente, ele afirma que a liderança é o guia e a maquina da empresa. Que se trata da arte de se conectar positivamente com outros indivíduos e com isso conquistá-los para que se mobilizem e possam alcançar estipulados objetivos do coletivo. Ele trata da liderança com um intuito pessoal, intimo, onde alega que sua função é estimular a mente, adquirir afeição e obter disponibilidade. Por fim, ele traz o conceito de liderança como um relacionamento vívido e enérgico entre indivíduos, fundamentado especialmente em princípios, sentimentos e comunhão de objetivos.

### **2.2 Evolução histórica**

Os relatos práticos sobre liderança começaram em 1939 na Universidade de Iowa com Lewin, Lippitt e White, eles queriam apresentar qual era o melhor estilo de liderança e com o final das pesquisas alegaram que o melhor líder é aquele que trabalha com o estilo democrático, na época essa descoberta gerou uma euforia nos Estados Unidos, devido a Hitler alegar que as democracias no mundo seriam superadas pelo poder autocrático.

A experiência ficou conhecida mundialmente, mesmo com alegações dos próprios professores da universidade de que os estilos e os resultados obtidos não deveriam ser generalizados já que a pesquisa foi feita em crianças, em um curto espaço de tempo, com atividades escolares e não empresariais e que pelo trabalho ser voluntário. Contudo essa pesquisa serviu como base para desenvolver mais experiências na área, onde com o tempo foram avaliadas mais variáveis influenciadoras como as remunerações.

Em 1970 McClelland realizou mais experiências sobre os estilos de liderança onde encontrou seus estilos de líder, entre eles o democrático, relacional, pressionador, coach, visionário e dirigista. Pode-se perceber que estes estilos foram desmembrados dos três estilos base.

Hoje as pesquisas na área são intensas, e levam muitos fatores em consideração, como fatores pessoais, motivacionais e as necessidades de cada indivíduo, assim como muitas teorias, teoria da expectativa, dos resultados, entre outras, na tentativa de definições mais específicas da liderança.

Em pesquisas similares, onde se buscavam encontrar o estilo de liderança atual e qual a perspectiva de um líder eficaz descrito por seus colaboradores, os resultados obtidos apresentaram que a preferência dos colaboradores é que o líder seja um mediador, assim como deve ser empreendedor e ainda conseguir realizar simultaneamente o respeito pelos colaboradores e saber motivar a equipe. Em outra pesquisa por sua vez, o resultado encontrado não foi concreto, sobre qual seria o estilo de liderança ideal, mas sim que os estilos devem se adaptar a cada situação e meio em que se encontra.

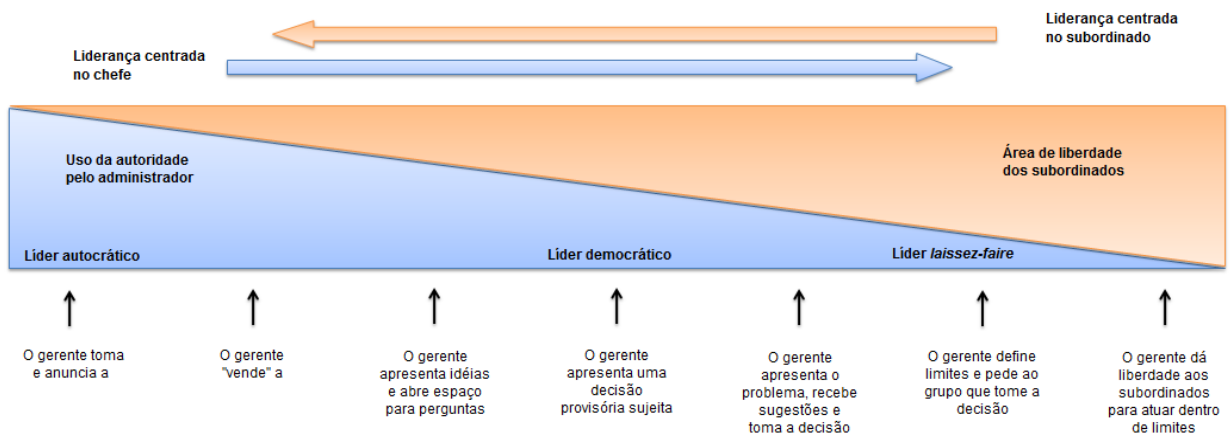
### **2.3 Estilos de liderança**

Pentado (1986) relata que três estilos de liderança foram apontados por Lewin, Lippitt e White em 1939, na Universidade de Iowa. São eles, o estilo autocrático, estilo democrático e o estilo laissez-faire, também conhecido como estilo liberal.

Com este estudo, eles buscavam determinar uma relação entre os processos de liderança o comportamento de grupos. Para isso a pesquisa foi

realizada com quatro grupos de meninos de dez anos de idade, onde estes por sua vez resolveram participar do estudo de forma voluntária.

Durante o período do estudo, esses meninos eram instruídos a exercerem atividades como pinturas murais, esculturas em massa e a construção de aeromodelos. E de seis em seis semanas responsabilizavam-se pelo gerenciamento de cada grupo, diferentes líderes, onde estes tinham a função de admitir, em processos alternados, os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal.



**Figura 1 – Continuum de comportamentos de liderança**  
Fonte: Peci e Sobral (2008)

Com base na imagem apresentada por Peci e Sobral (2008), pode-se entender bem as divisões de responsabilidade além da liderança em si. Mostrando também que mesmo com apenas os três estilos apresentados o gerente citado na imagem passa por sete níveis, ou seja, não há o líder que seja apenas liberal, ele pode ser um pouco autoritário como mostra onde o gerente impõe limites, mas ainda deixa a decisão com sua equipe.

### 2.3.1 Estilo autocrático

Para Sobral e Peci (2008), o estilo autocrático particulariza-se pela concentração central do poder e do processo de tomada de decisão no líder, e também o mínimo envolvimento dos colaboradores.

Uris (1975), afirma que alguns colaboradores passam a depender extremamente do líder. E que quando o líder não estava presente o desenvolvimento do trabalho inclinava-se para a estagnação. Ele completa que o líder deste estilo possui a fundamental cobiça de ser obedecido por sua equipe. Será ele quem irá definir a política administrativa, além de conceituar a importância da responsabilidade da decisão, que para ele deve ser focada em apenas uma pessoa, no caso, ele mesmo.

De acordo com os relatos apresentados sobre a experiência na Universidade de Iowa, Penteado (1986) relata que na liderança autocrática o líder define os integrantes dos grupos de trabalho e que os métodos e tarefas são estabelecidos passo a passo. Ele afirma também que na pesquisa pode-se constatar que alguns integrantes do grupo expressavam nervosismo e desapontamento e em alguns casos até mesmo atos agressivos. Mostraram também ocorrer o desrespeito pelo líder, com persistência em realizar ações expressas como proibidas e em não acatar as palavras deste, de modo a simplesmente ignorar o líder. Contudo ocorrem casos em que o ocorrido era completamente contrário ao recém apresentado, pois demonstravam completa obediência ao líder.

Uma característica apresentada anteriormente por Uris (1975) foi que a iniciativa dos membros do grupo era inexistente, e que o grupo trabalhava apenas com a presença do líder, percebe-se assim uma ligação de conceitos, pois Penteado (1989) afirma que era inadmissível a ausência do líder, pois sem este o trabalho não era realizado e as metas não eram alcançadas.

### **2.3.2 Estilo democrático**

No estilo democrático, Uris (1975) relata que o contato dos colaboradores com o líder ocorriam de uma maneira mais branda, eles sentiam certa liberdade para se expressar criando assim um relacionamento aberto. Fazendo assim, com que as atividades avançassem de forma serena e regular, resultando por sua vez no desenvolvimento das atividades mesmo quando o líder se apresentava ausente.

Pode-se notar a ligação de conceitos entre Uris e Penteado (1989), já que Penteado também descreve a relação do líder com seus colaboradores sendo de uma comunicação sincera e espontânea. Afirmando também, que nos momentos de



privação do líder o desenvolvimento do trabalho transcorria do mesmo modo. Ele acrescenta que era possível notar que se produzia nos colaboradores um senso de responsabilidade entre eles, expondo assim o envolvimento e a ligação criada nos integrantes do grupo.

Uris (1975), completa seu conceito alegando que o líder busca escutar as idéias e sugestões oferecidas pelos colaboradores e que com isso é comum o líder deste estilo buscar a opinião de sua equipe. O líder democrático possui a função de intermediário de opiniões.

A definição para o estilo democrático apresentada por Sobral e Peci (2008) traz consigo uma característica que o distingue, trata-se da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, a delegação de autoridade e da decisão conjunta nas técnicas utilizadas no desenvolver do trabalho. Eles também afirmam que nesse estilo o líder democrata pode ser subdividido em duas categorias, o democrata-consultivo, é aquele que escuta as opiniões de seus colaboradores, porém é ele quem tomará a decisão. Já o democrata-participativo inclui seus colaboradores no próprio processo de tomada de decisão.

### **2.3.3 Estilo laissez-faire**

Este estilo é caracterizado por Sobral e Peci (2008) de total liberdade dos colaboradores, onde eles podem tomar as decisões sobre o trabalho também realizá-lo como considerarem melhor. O líder serve apenas para auxiliar nas dúvidas apresentadas pelos integrantes da equipe e lhes fornecer os recursos necessários para as atividades.

Uris (1975, p. 42) também afirma que o líder é “mais ou menos uma seção de informações”. Assim ele mostra que a participação do líder não é intensa, ele passa certa liberdade para seus colaboradores que estes por sua vez decidem sobre o processo do trabalho, o que irão fazer, que ferramentas irão utilizar, quando irão trabalhar. Por causa dessa liberdade, Uris (1975) alega que o trabalho, quando progredia, era desalinhado e em sua maioria, a atividade exercida era infrutífera.

Com base na experiência de Iowa, Penteado (1989) relata que o desenvolvimento dos projetos realizados na pesquisa ocorria ao acaso, mesmo que em algumas vezes ele alegava a atividade dos colaboradores ser exorbitante, era

apenas uma ilusão, devido aos resultados não terem sido em nenhum momento satisfatórios.

Penteado completa dizendo que entre os integrantes da equipe ocorriam momentos de intrigas e discussões referentes a motivos pessoais, que não acrescentavam absolutamente nada ao trabalho e ainda os faziam perder tempo no processo. Acabou sendo desenvolvida a individualização entre eles e certa agressividade, mesmo que o líder conquistasse a afeição de sua equipe não conseguia desenvolver o respeito por sua autoridade.

## **2.4 Escolha de estilo baseado nas forças**

Sobral e Peci (2008) alegam que para que a experiência de Iowa fosse melhor definida e mais completa, era necessário a consideração de três forças, para que assim o administrador tomasse a melhor escolha de qual estilo de liderança seria mais adequado para si.

### **2.4.1 Forças do administrador**

Para Sobral e Peci (2008) essa força trata do estilo em que o administrador se sinta a vontade, em que possa se sentir confortável de trabalhar, ou seja, o administrador deve pensar em si mesmo, além de considerar fatores como sua experiência e seus valores.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) complementam afirmando que o administrador se posicionará de certa maneira de acordo com cada situação e incerteza que conflitam dentro de si, como a confiança em seus colaboradores, seu próprio jeito de trabalhar e seus sentimentos. Eles completam dizendo que se o administrador conseguir ver esses fatores como forças que influenciam ou não seu comportamento ou estilo, ele poderá compreender a si mesmo e entender o que o faz agir de determinada maneira.

## **2.4.2 Forças dos subordinados**

De acordo com Sobral e Peci (2008) o estilo de liderança adotado também pode ser influenciado pelas características de seus funcionários, como questões de maturidade, responsabilidade, experiência entre outras.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) apontam que não só o estilo de liderança é influenciado por muitas variáveis como os funcionários também são, e isso influencia a escolha de como agir com cada equipe. Também afirmam que não se deve esquecer que é comum os subordinados possuírem expectativas de como o líder reagirá de acordo com seu comportamento.

## **2.4.3 Forças situacionais**

Sobral e Peci (2008) apontam a influencia no estilo considerando situações internas e externas, entre elas a cultura da organização, as delimitações de tempo e a estruturação das tarefas.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) também trazem consigo essas mesmas variáveis influenciadoras apresentadas por Sobral e Peci, onde explicam que para cada tipo de organização o estilo pode mudar, pois cada organização é única pelo simples fato de as pessoas serem diferentes. Além de que cada organização possui valores e tradições diferentes das outras, onde a cultura, de modo imprescindível acabará por influenciar, interagir ou alterar a maneira de atuar das pessoas que trabalham naquela empresa.

A variável, eficácia de grupo, traz como coeficiente considerável a experiência do grupo, sendo ela para os trabalhos conjuntos, a capacidade de compreensão e a harmonia para trabalhar com os colegas. Não se esquecendo da importância de terem confiabilidade uns nos outros para assim conseguirem passar pelas dificuldades dos processos de trabalho, onde caso a equipe de trabalho não se encontre em sintonia acabará dificultando o desenvolvimento de projetos. Sobral e Peci (2008) alegam que esta variável ainda possui sub-variáveis, que podem influenciar o estilo da equipe, sendo elas a coerência, a tolerância, a aceitação mútua, e as similaridades nos objetivos e propósitos, onde estes por sua vez podem

chegar a exercer uma influencia inconsciente dos membros da equipe, porém preciosa e relevante para o funcionamento.

Já em relação ao problema em si, decorrerá da natureza deste, caso seja uma situação de urgência, por exemplo, esse fator que determinará o grau de autoridade que o líder poderá tomar com seus colaboradores. Sem esquecer-se de considerar se os colaboradores, e quais deles, possuem as capacitações fundamentais de conhecimento para que assim possam resolver o problema em questão.

Por fim a pressão do tempo, esta é uma variável que todos conhecem, e muitas vezes podendo ser considerada um pesadelo. Está é assombrosamente a pressão mais sentida pelo administrador. Devido ao nível de urgência de um problema, ou situação, onde Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) afirmam que quanto mais emergente for a necessidade de uma solução para determinado problema ou situação, mais difícil será incluir outros colaboradores na tomada de decisão.

### **3. Método**

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Michel (2009) é comprometida em verificar e explicar problemas, fatos, fenômenos, e situações da vida real, de modo que sejam os mais precisos possíveis. Onde se relaciona com a pesquisa quantitativa, que ainda segundo Michel, explica que na pesquisa quantitativa o pesquisador deve descrever, aplicar e prever os resultados obtidos.

Seguindo para o método escolhido, estudo de caso, que de acordo com Gil (1991), o estudo de caso tem como característica um estudo intenso de um ou mais objetos ou situações, de modo, que essa análise gere um conhecimento detalhado e amplo. Ele explica também que o estudo de caso possui flexibilidade, por isso, é recomendável em fases iniciais de pesquisas complexas, podendo ser utilizado também para encontrar, determinar, um tipo ideal de uma pesquisa com assunto já conhecido.

#### **3.1 Empresa**

A empresa de estudo faz parte do setor automobilístico, sendo ela uma concessionária de veículos novos localizada no Setor de Indústria e Abastecimento de Brasília – DF. A empresa conta com um gerente de vendas e oito vendedores de veículos, sendo estes o foco do estudo.

#### **3.2 Participantes**

O gerente de vendas é do gênero masculino, com faixa etária acima de 45 anos, possui nível superior e trabalha na empresa há 27 anos. Entre os vendedores, que serão identificados como vendedor 1, vendedor 2, vendedor 3, vendedor 4, vendedor 5, vendedor 6, vendedor 7 e vendedor 8. O vendedor 1 é do gênero feminino, tem faixa etária entre 18 e 25 anos, possui ensino superior completo e trabalha na empresa há 2 anos. O vendedor 2 é do gênero masculino, tem faixa etária entre 26 e 35 anos, possui ensino superior completo e trabalha na empresa há 8 anos. O vendedor 3 é do gênero masculino, tem faixa etária acima de 45 anos, possui ensino superior completo e trabalha na empresa há 5 anos. O vendedor 4 é

do gênero feminino, tem faixa etária entre 26 e 35 anos, possui ensino médio e trabalha na empresa há 6 meses. O vendedor 5 é do gênero feminino, tem faixa etária entre 26 e 35 anos, possui ensino superior incompleto e trabalha na empresa há 1 ano. O vendedor 6 é do gênero masculino, tem faixa etária entre 26 e 35 anos, possui ensino superior incompleto e trabalha na empresa há 6 meses. O vendedor 7 é do gênero feminino, tem faixa etária entre 36 e 45 anos, possui ensino superior completo e trabalha na empresa há 3 anos. O vendedor 8 é do gênero masculino, tem faixa etária acima de 45 anos, possui ensino médio e trabalha na empresa há 16 anos.

### **3.3 Instrumento**

O questionário utilizado na coleta de dados é do tipo auto-aplicado, que de acordo com Gil (2000) trata-se de um questionário clássico, onde o sujeito a ser pesquisado responde o questionário de próprio punho. E para isso será utilizada a amostragem por tipicidade, que segundo Gil (2000) trata-se de uma amostragem não probabilística, onde se seleciona um grupo ou subgrupo da população que seja considerável generalizado, de maneira que possa representar toda a população.

Foram aplicados dois questionários, um voltado apenas para o gerente de vendas e outro para os vendedores. O questionário aplicado ao gerente é composto de dezoito perguntas onde é necessário responder sim ou não, assim, possui o intuito de identificar para qual estilo de liderança o gerente tende a exercer na empresa. Enquanto o questionário voltado aos vendedores, também composto por dezoito perguntas com respostas de sim ou não, onde busca encontrar qual o estilo que estes preferem trabalhar.

Apesar dos questionários possuírem perguntas diferenciadas, a tabulação dos dados funciona de modo que são avaliadas a maior quantidade de respostas sim para cada grupo de perguntas. O primeiro grupo é composto das perguntas 1, 4, 7, 10, 13 e 16. O segundo grupo é composto das perguntas 2, 5, 8, 11, 14 e 17. E o terceiro grupo é composto das perguntas 3, 6, 9, 12, 15 e 18. Se a maioria das respostas positivas do questionário, tanto do gerente como o questionário aplicado aos vendedores, o estilo predominante será o autocrático. Se a maioria das respostas positivas forem do segundo grupo a tendência será para o estilo

democrático. E caso sejam a maioria de respostas positivas pertencentes ao terceiro grupo o estilo será o laissez-faire (liberal).

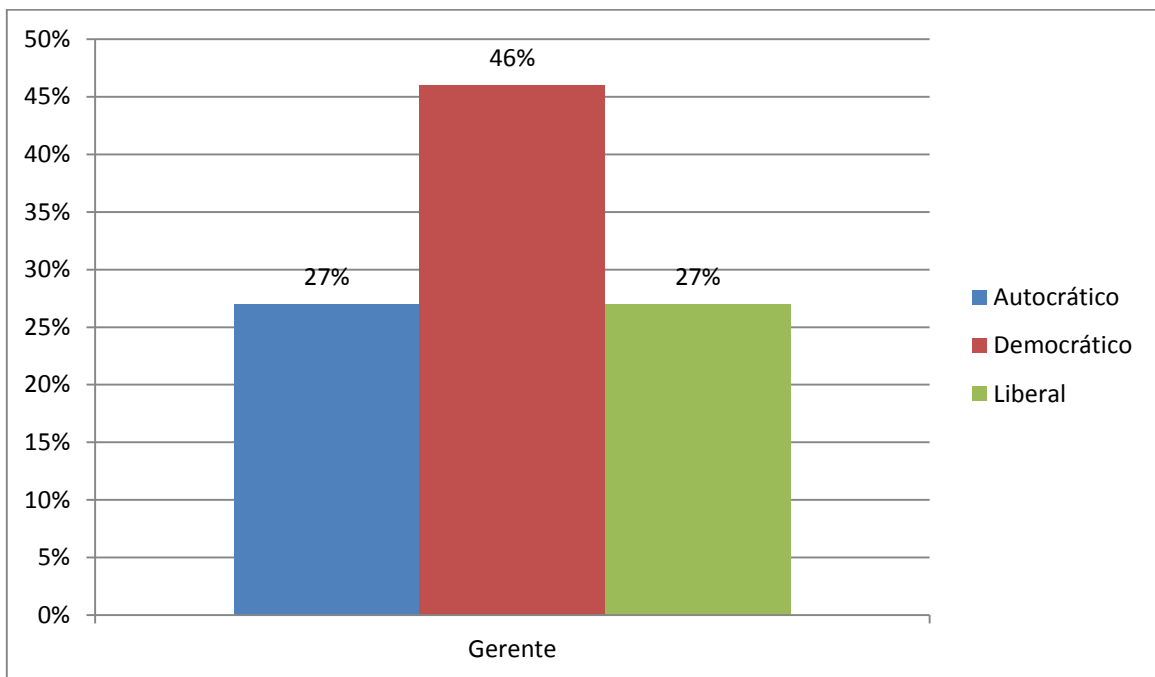
### **3.4 Procedimento de coleta e análise**

A coleta das informações foi realizada na manhã de terça-feira do dia 15 de setembro de 2015 e na manhã de quarta-feira do dia 23 de setembro de 2015. O primeiro contato ocorreu com a recepcionista, onde esta indicou a sala do gerente. Ao encontrar o gerente foi lhe explicado o intuito da pesquisa, solicitado que o gerente participasse respondendo o questionário e logo após a permissão para a aplicação dos questionários para os vendedores. Após coletar as respostas do gerente, agradecia-se a participação e colaboração dele e assim partia para a coleta com os vendedores. O contato com os vendedores se constituiu em uma breve explicação a respeito do trabalho e solicitado a participação. Foi necessário comparecer ao local na segunda data devido aos funcionários não estarem todos disponíveis no primeiro dia da coleta de informações, pois estes participavam de um treinamento na própria empresa ou se encontravam atendendo um cliente.

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados das respostas obtidas foram avaliados e analisados com base na fundamentação teórica, onde se objetiva ampliar o conhecimento em relação à preferência pelos estilos de liderança de cada subordinado, adotados no dia a dia.

A primeira análise é em relação às respostas obtidas com o gerente apresentadas no gráfico a seguir:



**Gráfico 1.1 – Resultado do questionário do líder**

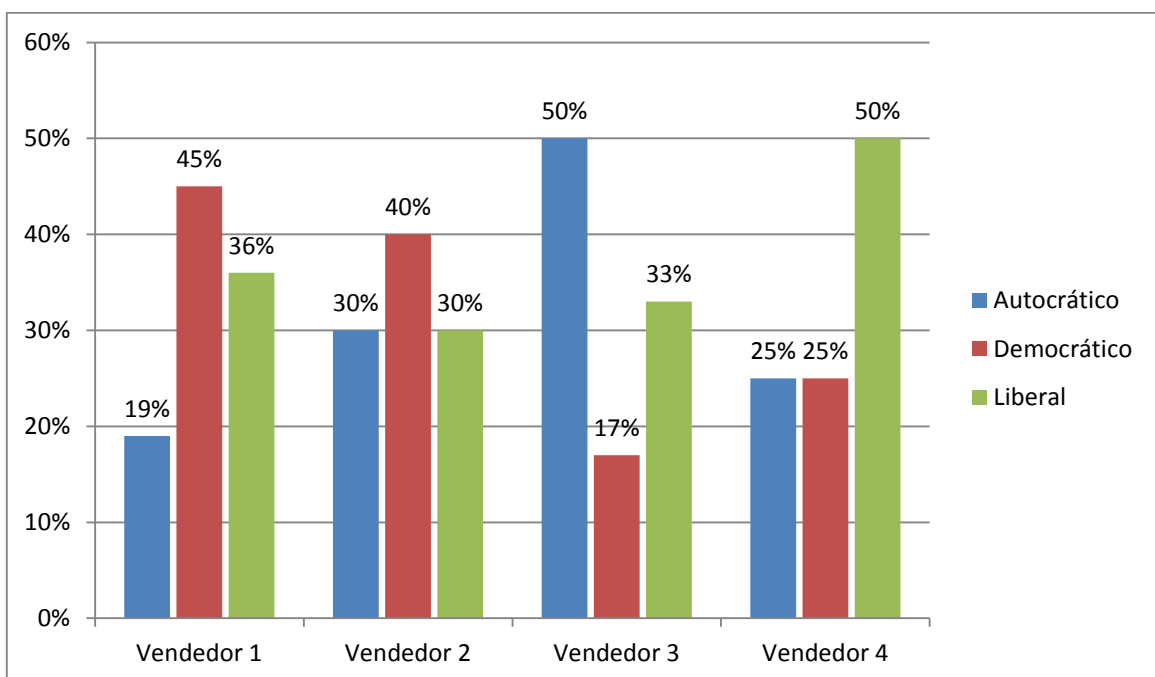
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observando o gráfico pode-se reparar a tendência do gerente em adotar o estilo de liderança democrático, devido ao maior número de respostas positivas no questionário pertencerem ao segundo grupo (democrático). Apesar de o resultado obtido ter sido o estilo democrático, percebe-se a proximidade de respostas positivas dos estilos autocrático e liberal, isso mostra que o líder pode chegar a exercer os três estilos de acordo com cada funcionário ou situação, assim como afirma Uris (1975, p. 86), “Ao mandar, é líder autocrático. Consultando, é democrático e sugerindo, liberal. Toda a problemática da liderança está em quando empregar qual processo com quem.”. Ao analisar as palavras de Uris, percebe-se a ligação dos estilos com as forças, onde mostram que o líder, em certas ocasiões, precisa se tornar flexível para atender a todos e driblar as dificuldades impostas. Essa análise é



nítida nos resultados do gerente avaliado, uma vez que este tende ao estilo democrático, possui igualdade nas respostas voltadas ao estilo autocrático e liberal, e também na proximidade da porcentagem em relação ao estilo democrático. Assim, ficando claro que o gerente trabalha com um estilo, mas possui o conhecimento para exercer os outros estilos quando necessário.

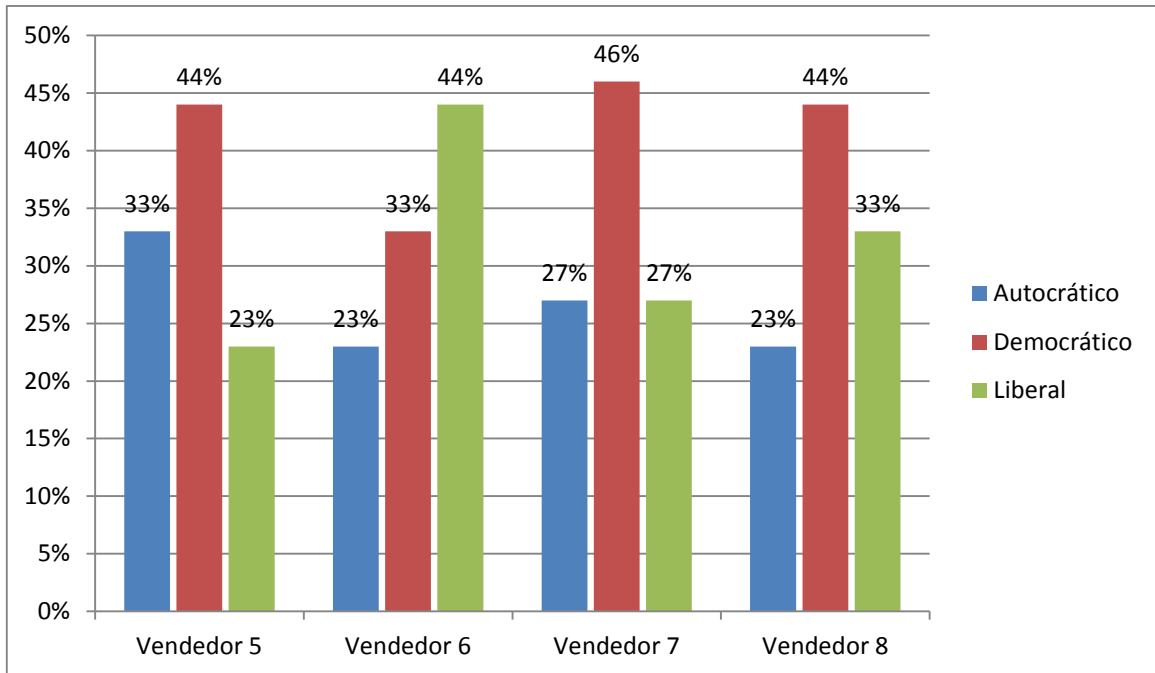
A seguir serão avaliadas as respostas dos vendedores, apresentando no primeiro gráfico os vendedores de 1 a 4 e num segundo gráfico os vendedores de 5 a 8.



**Gráfico 2.1 – Resultado do questionário do subordinado (vendedores 1 a 4)**

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

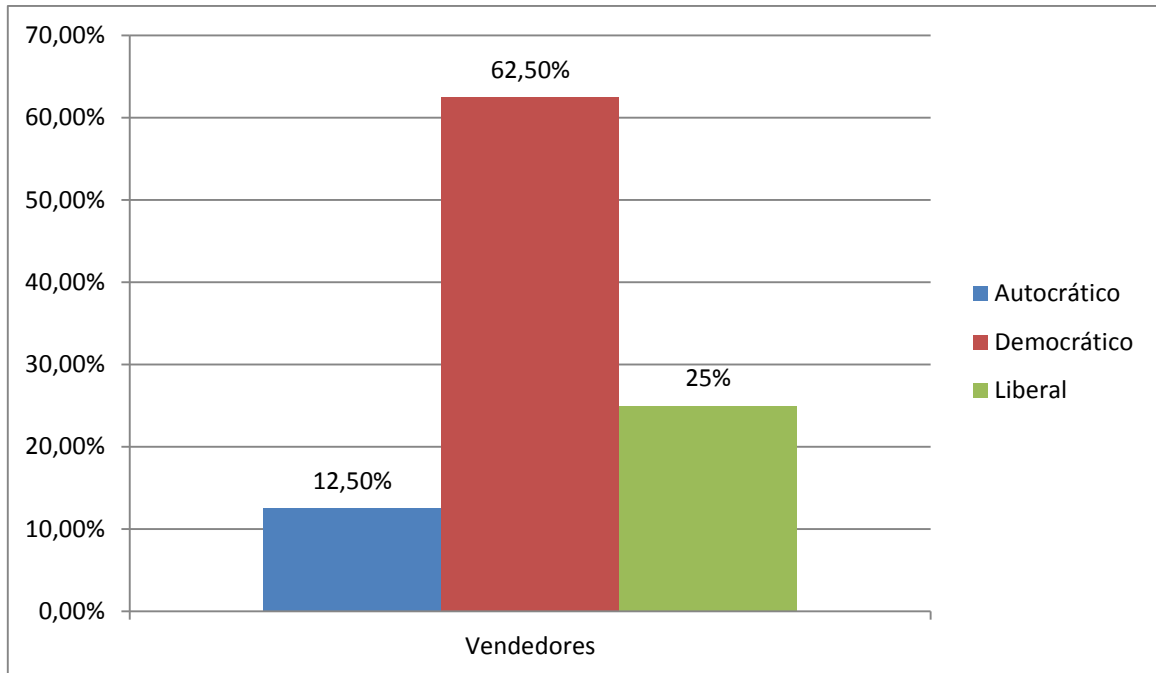
Com base no gráfico 2.1, tendo estes quatro vendedores sendo considerados como 100%, há 50% dos vendedores preferindo o estilo democrático, 25% o estilo de liderança autocrático e 25% o estilo liberal. Percebe-se que o estilo liberal possui uma porcentagem pequena, o resultado obtido pode ser justificado quando Uris (1975, p. 62) ressalta “O individualista, aquele que gosta de permanecer sozinho. Uma vez conhecendo seu trabalho, é geralmente muito produtivo, quando esta sob o método da livre liderança.”. Mostrando assim a possibilidade do estilo surgir no setor automobilístico, por causa de cada vendedor ter de vender uma quantidade de carros para atingir suas metas, não se pode vender um carro e passar o crédito para outro colega.



**Gráfico 2.2 – Resultado do questionário do subordinado (vendedores 5 a 8)**

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

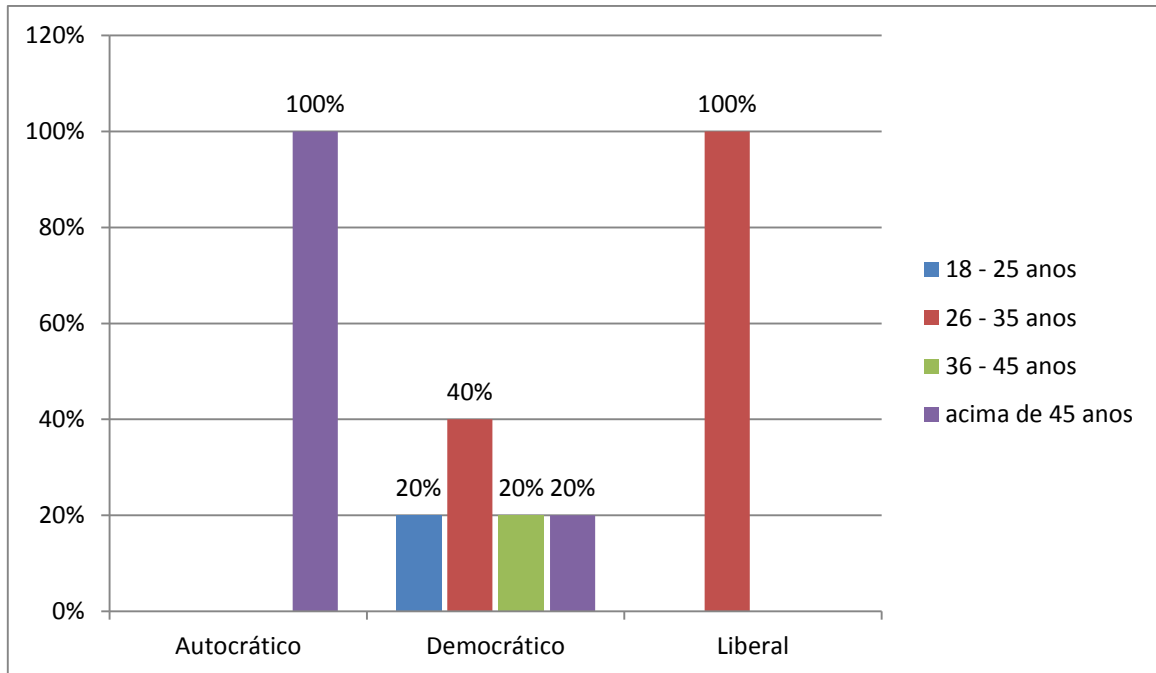
No gráfico 2.2 encontra-se o resultado dos vendedores 5 a 8, onde, analisando apenas estes quatro vendedores considerando-os em 100%, percebe-se que 75% prefere o estilo democrático e 25% o liberal. Mostrando mais uma vez que as afirmações de Uris ainda se encontram em conformidade 45 anos depois. Uris (1975, p. 62) que ressalta “Naturalmente, o desejo de cooperar não é, por si só, um traço distinto de personalidade. No entanto, quando você encontra esta qualidade num subordinado, ele, geralmente, trabalha melhor, quando orientado pelo método democrático.”. Assim pode-se entender o motivo do estilo democrático dominar a preferência dos vendedores na maneira de como trabalhar. Por ser um estilo onde ocorre a integração, ele se mostra como aquele estilo onde os funcionários vestem a camisa da empresa, agindo melhor em equipe, pois possuem objetivos em comum.



**Gráfico 3.1 – Resultado do estilo dos vendedores**

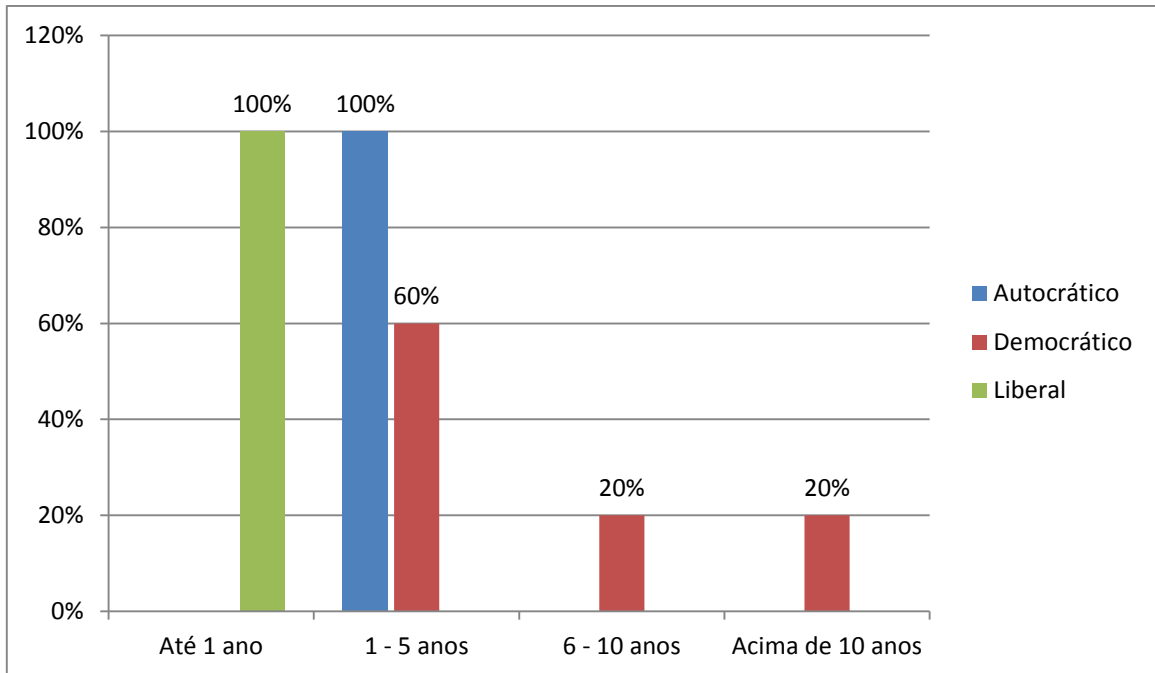
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Com base no gráfico 3.1 encontra-se o estilo predominante entre os vendedores da concessionária, sendo ele o estilo de liderança democrático com 62,5% de preferência. Uris (1975, p. 60) já dizia “Geralmente sente que as pessoas devem ser julgadas mais por seus méritos pessoais do que pela religião, nacionalidade ou maior ou menos adaptação aos costumes que prevalecem no momento.”. O que torna fácil a compreensão a tendência voltada para esse estilo, por exemplo, um vendedor de carros normalmente vai até o gerente de vendas consultá-lo se é possível ou não fornecer ao cliente um desconto a mais ou um brinde. Em alguns casos pode-se achar que a decisão depende apenas do gerente, contudo, o gerente democrático irá pedir a opinião do vendedor, eles irão decidir em conjunto sobre o que fazer o que oferecer e o que não oferecer. Pois muitas vezes, em meio a essas conversas, discussões, os vendedores possuem maior liberdade na expressão de suas idéias. Uris (1975, p. 60) ressalta que “é o método digno de elogios.” Isso se confirma pelo método ser o que o nome já apresenta, uma democracia, e na democracia a facilidade de expor sua opinião em debates, brainstorming, entre outros, traz uma sensação de justiça para aqueles que participam, por poderem expor seus pensamentos e opiniões e receberem o devido crédito pela participação e contribuição.



**Gráfico 4.1 – Estilos de liderança em relação à idade**  
 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No gráfico 4.1 é apresentada a relação de estilo de liderança com a idade dos vendedores. Este resultado por sua vez se diferencia do que foi apresentado por Uris (1975, p. 59) que ressalta, “Você tem tendência para adotar o método livre em se tratando de uma pessoa madura, ao passo que para uma pessoa jovem seria melhor o método autocrático.”. Os dados obtidos podem ter esta diferença por conta dos avanços temporais. Hoje os jovens estão sempre conectados, descobrem o que querem e o que precisam com um simples toque no celular, enquanto muitas pessoas de certa idade não conseguiram acompanhar o desenvolver tecnológico, fazendo com que assim precisem de instruções firmes, encontradas no estilo autocrático. Outra possível explicação para a diferença de resultados pode ser a confusão que alguns fazem em relação à liberdade e libertinagem. Onde a libertinagem é aquela onde se faz o que quer, porém sem responsabilidade e consciência do certo e errado. Enquanto liberdade é aquela adquirida com a confiança. Já que o questionário traz a vontade do subordinado, estes, por serem jovens possam estar confundindo o conceito de liberdade em meio ao ambiente de trabalho.



**Gráfico 5.1 – Estilos de liderança em relação ao tempo de serviço**

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O gráfico 5.1 por sua vez traz a relação de tempo de serviço na empresa de acordo com cada estilo. Mais uma vez os resultados obtidos com esta pesquisa não estão em conformidade com os apresentados por Uris (1975, p. 59), onde ele alega “Quanto mais seu subordinado estiver familiarizado com o trabalho ou tarefa, mais você se sentirá inclinado a substituir o método autocrático de liderança pelo democrático ou livre.”. Ele afirma isso devido às experiências em Iowa expressarem a necessidade de aqueles subordinados recém chegados na empresa, entenderem as regras, por isso o uso do estilo autocrático. Porém com o tempo e a experiência que o funcionário acaba adquirindo, o chefe, percebendo a capacidade do funcionário, pode sim alterar seu estilo para com aquele subordinado, o deixando mais a vontade com suas tarefas.

Contudo não é isso que os resultados mostram, pois os dois vendedores que preferem o estilo liberal além de serem jovens, como foram mostrados no gráfico 4.1, estão a menos de um ano trabalhando na empresa. A junção dessas duas variáveis mostrando resultados contrários aos da teoria mostra a grande mudança no comportamento e na personalidade dos indivíduos. O motivo para a preferência de o estilo liberal ser de jovens e recém chegados a empresa traz a reflexão da possível dificuldade que o líder deve ter de passar para conseguir cumprir as metas

da empresa. Pois em meio a um problema, as chances de este vendedor conseguir resolvê-lo sozinho serão pequenas, pois lhe falta o conhecimento e a experiência.

## 5. Conclusão

Com os resultados da pesquisa foi possível compreender melhor as preferências de trabalho dos vendedores, entendendo também como o líder precisa ser flexível para cada situação e personalidade dos indivíduos com quem ele convive. Os resultados mais intrigantes apresentados foram as escolhas dos estilos autocrático, que foi escolhido por um funcionário com idade acima de 45 anos e com quase cinco anos de serviço na empresa, e o estilo liberal, escolhido por jovens recém chegados na empresa, estes resultados que mais chamaram a atenção, pois não se mostraram em conformidade com os apresentados na teoria. Por conta destes resultados entendem-se as mudanças ocorridas com o passar do tempo, e como é necessário para um líder adquirir o conhecimento sobre seus subordinados, buscando entender suas expectativas, e tentando assim mesclá-las para que a equipe de trabalho atinja em conjunto seus objetivos.

O problema da pesquisa, onde foi, qual a percepção dos subordinados de uma empresa do segmento automobilístico sobre o perfil do líder? Sendo assim, o problema de pesquisa foi respondido, tendo como resposta para esta indagação, o estilo democrático. Como os resultados obtidos com os questionários puderam apresentar, o líder da empresa tende para o estilo democrático, assim como cinco de oito vendedores também preferem trabalhar com esse estilo.

O objetivo geral foi identificar os estilos de liderança de acordo com a percepção dos subordinados, foi alcançado com a aplicação dos questionários e o comparativo dos resultados obtidos com os estudos teóricos apresentados. Assim como os objetivos específicos: analisar a percepção do estilo de liderança democrático; analisar a percepção do estilo de liderança autocrático; e analisar a percepção do estilo de liderança liberal, que foram respondidos também com a aplicação do questionário.

A pesquisa teve como limitação uma amostra pequena, pois foi analisada apenas uma concessionária, tendo como respondente apenas um gerente e oito vendedores.

Como sugestões para estudos futuros recomendam-se expandir a pesquisa com base de cálculo amostral para que assim os resultados possam ter impacto populacional, fazer uma análise em relação aos estilos de liderança atuais, buscar por variáveis externas que possam influenciar a diferença dos resultados apresentados com a teoria, e aprofundar o estudo com base nas forças do administrador, do subordinado e da situação.

## Referencias

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Cristiana Elisete Pinto do. **Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores**. 2012. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão das Organizações) – Pós-Graduação em Gestão de Empresas, IPCA, Bragança, 2012

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 5, set./out. 2012.

SANTOS, Iraci dos.; CASTRO, Carolina Bittencourt. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto & Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, out./dez. 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1972.

URIS, Auren. **Liderança**. 6. ed. São Paulo: IBRASA, 1975.



## Anexos 1 – Que espécie de líder você é? (URIS, 1975)

O presente questionário é parte integrante de um projeto de pesquisa. Os dados obtidos deverão ser divulgados em publicações e reuniões científicas. O sigilo de sua identidade será assegurado. Sua participação neste trabalho, respondendo as questões a seguir, é voluntária. Obrigada.

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino Cargo: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

### Responda o seguinte questionário marcando com um “X” em SIM ou NÃO

1. Você gosta de dirigir (liderar, fazer com que os subordinados executem as tarefas que lhe foram confiadas)?	SIM	NÃO
2. De modo geral, acha que vale a pena gastar tempo e esforço explicando, antes de agir, as razões pelas quais tomou determinada decisão, ou agiu desta ou daquela forma?	SIM	NÃO
3. Você prefere a parte administrativa de seu papel de líder (planejamento, trabalho de escritório em geral) ao invés do trabalho de supervisão e do contato direto com os seus subordinados?	SIM	NÃO
4. Entra o novo empregado em seu departamento e você sabe que foi contratado por um de seus assistentes, porém você ainda não o conhece. Ao aproximar-se dele perguntaria o seu nome, ao invés de dizer o seu em primeiro lugar?	SIM	NÃO
5. Você mantém, normalmente, o seu pessoal ciente do desenvolvimento que diz respeito ao grupo?	SIM	NÃO
6. Você, ao gerenciar as tarefas, sua tendência é determinar os objetivos, deixando os métodos a serem empregados a cargo de seus subordinados?	SIM	NÃO
7. Você acha que um líder deve manter-se à distancia do seu pessoal, com o correr do tempo a familiaridade traz a falta de respeito?	SIM	NÃO
8. Chegou a hora de tomar uma decisão a respeito de uma excursão, - Ouviu dizer que a maioria prefere quarta-feira, mas você está plenamente convicto de que seria melhor terça-feira, por diversos motivos. Você submeteria a questão a votos, ao invés de decidir sozinho?	SIM	NÃO
9. Se você pudesse, gostaria de dirigir o seu pessoal como se fosse um grupo de autômatos, reduzindo os contatos e comunicações pessoais ao mínimo?	SIM	NÃO
10. Você acha muito fácil demitir alguém?	SIM	NÃO
11. Você nota que, quanto mais se mostra amigo do seu pessoal, mais facilidade encontra em dirigi-los?	SIM	NÃO
12. Depois de despender muito tempo, você encontra finalmente a solução para um problema relacionado ao trabalho. A seguir, encarrega um assistente de aplicar a solução encontrada, e ele não se desincumbe da tarefa de modo satisfatório. Você se sentiria aborrecido por ver que o problema ainda não foi resolvido em vez de ficar decepcionado com o assistente?	SIM	NÃO
13. Você acha que um dos melhores meios de se evitarem problemas de disciplina é aplicar a devida punição, toda vez que um regulamento for infringido?	SIM	NÃO
14. Você esta sendo criticado quanto à maneira de orientar determinada situação. Você tentaria convencer o seu pessoal de que seu ponto de vista está certo, ou deixaria bem claro que, como chefe, suas decisões devem ser acatadas. Você concorda com a primeira situação?	SIM	NÃO
15. Você geralmente deixa a critério de seus subordinados comunicar-lhe, ou não, as ocorrências diárias de menos importância?	SIM	NÃO
16. Você acha que todos os componentes do grupo deviam ter certa dose de lealdade pessoal para com você?	SIM	NÃO
17. Você acha que é melhor formar equipes para resolver problemas em vez de tomar sozinho as decisões?	SIM	NÃO
18. Alguns peritos no assunto dizem que diferenças de opiniões dentro de um grupo de trabalhadores trazem soluções proveitosas. Outros acham que tais diferenças são indícios de falhas na unidade do grupo. Você concorda com o primeiro ponto de vista?	SIM	NÃO

## Anexo 2 – Que espécie de subordinado você é? (URIS, 1975)

O presente questionário é parte integrante de um projeto de pesquisa. Os dados obtidos deverão ser divulgados em publicações e reuniões científicas. O sigilo de sua identidade será assegurado. Sua participação neste trabalho, respondendo as questões a seguir, é voluntária. Obrigada.

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino Cargo: \_\_\_\_\_  
Escolaridade: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

**Responda o seguinte questionário marcando com um “X” em SIM ou NÃO**

1. Quando lhe dão uma tarefa para executar, você gosta que lhe expliquem todos os pormenores?	SIM	NÃO
2. Você acha que, de modo geral, todos os chefes são mais mandões do que precisam ser?	SIM	NÃO
3. Você diria que a iniciativa é um dos seus pontos mais fortes?	SIM	NÃO
4. Você acha que um chefe fica diminuído por andar entre os subordinados?	SIM	NÃO
5. De modo geral, você prefere trabalhar em companhia de outros a trabalhar sozinho?	SIM	NÃO
6. Você diria que se satisfaz mais a solidão (lendo, ouvindo musica) do que em meio aos prazeres da sociedade (festas, reuniões, etc.)?	SIM	NÃO
7. Você tem tendência a se tornar muito unido aos chefes com os quais trabalha?	SIM	NÃO
8. Você costuma auxiliar os colegas e companheiros de trabalho recém admitidos?	SIM	NÃO
9. Você gosta de empregar suas próprias idéias e habilidades para resolver um problema de trabalho?	SIM	NÃO
10. Você prefere o tipo de chefe que sabe todas as respostas do que aquele que freqüentemente procura sua ajuda?	SIM	NÃO
11. Você acha que é perfeitamente razoável que seu chefe se mostre mais atencioso com determinados membros do grupo do que com outros?	SIM	NÃO
12. Você gosta de assumir plena responsabilidade pelo trabalho ao invés de apenas executá-lo e deixar que seu chefe se responsabilize?	SIM	NÃO
13. Você acha que nos grupos mistos – homens e mulheres trabalhando conjuntamente – há maior desarmonia do que naqueles que não são mistos?	SIM	NÃO
14. Se você soubesse que seu chefe estava tendo um caso com a secretaria, seu respeito por ele diminuiria?	SIM	NÃO
15. Você sempre achou que “quem vai sozinho caminha mais depressa”?	SIM	NÃO
16. Você concorda em que um chefe que não pudesse conquistar a sua lealdade não devia ser chefe?	SIM	NÃO
17. Você se irrita com um companheiro de trabalho, cuja incapacidade ou falta de habilidade prejudique o trabalho do seu grupo?	SIM	NÃO
18. Você acha que “patrão” é uma palavra indecorosa?	SIM	NÃO