

ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM SUPERMERCADO DA MESORREGIÃO CENTRAL DO PARANÁ

Joice Schley

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: <joice_schley@hotmail.com>.

Marcia Aparecida Zampier

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: <marciazampier@gmail.com>.

Silvio Roberto Stefano

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: <professor-silvio@hotmail.com>.

Marcos Roberto Kuhl

Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: <marcosrobertokuhl@yahoo.com.br>.

RESUMO

A liderança está diretamente ligada ao comportamento das pessoas, sabe-se que nos dias atuais, a liderança ativa deve representar uma influência significativa para os resultados organizacionais. O objetivo principal do presente estudo consistiu em buscar qual a percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança adotado aos seus subordinados, em uma das lojas de uma rede de supermercados. Para isso, realizou-se um estudo com abordagem quantitativa, de caráter descritivo. O questionário foi aplicado à 115 (cento e quinze) funcionários, ou seja, 62,25% do universo. Através da amostragem não probabilística com direcionamento dos questionários aos líderes e liderados, de uma rede de supermercados da mesorregião central do Paraná. O instrumento de pesquisa foi o questionário adaptado de Barreto et al. (2013), visando atingir os objetivos propostos. Os principais resultados foram: os líderes dirigentes apresentam características ligeiramente superiores aos líderes modeladores, e seguidos por líderes afetivos. Para conferência dos dados utilizou-se a Análise de Clusters e a Análise ANOVA, a segunda serve para testar se as médias de mais de duas populações são ou não significativamente diferentes. O presente trabalho demonstrou os diversos estilos de liderança e competências desenvolvidas pelo líder. Contudo, conclui-se que um líder pode desenvolver várias tendências na administração e gerenciamento de pessoas, porém precisa de flexibilidade caso tenha que incorporar outro estilo de liderança.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de Liderança, competências.

1 INTRODUÇÃO

Líderes podem ser sinalizadores do sucesso ou fracasso da organização, a liderança é então um tema que merece atenção de pesquisadores, acadêmicos e consultores, impulsionando pesquisas com o objetivo de traçar caminhos para obter uma liderança eficaz, através de influências e características destes (Isidro Filho & Guimaraes, 2008; Campos et al., 2013; Duarte & Papa 2011).

Diversos trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos, competências, habilidades e atitudes de liderança, em busca de um modelo ideal, gerentes com fácil adaptação às diferentes culturas organizacionais. Cabe destacar que ainda são poucas as teorias ou pesquisas que relacionam o estilo do líder aos diferentes grupos organizacionais, principalmente no varejo (Barreto et al., 2013).

Para que haja maior eficiência tanto especificamente em supermercados, quanto no varejo como um todo, é preciso entre outras atividades, selecionar adequadamente o “melhor candidato”, ou seja, as pessoas certas, em lugares certos. Selecionar profissionais é um processo complexo e demorado, que requer reflexão e planejamento e o mais importante ter o domínio para reter este talento (Lacombe & Heilborn, 2008).

“Os líderes são a ligação entre os objetivos da empresa e as pessoas. Quando bem preparados, eles conseguem o engajamento de toda a equipe”. A preocupação com a formação dos líderes é consequência, em parte, da dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado (Abrás, 2012, p. 01).

O interesse final é desenvolver habilidades e competências de liderança em gerentes e encarregados, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas. Dessa forma, é fundamental que novas pesquisas e conceitos sobre o tema liderança sejam desenvolvidos.

A contribuição deste artigo é fomentar o interesse dos profissionais da área, trazendo perspectivas sobre o assunto e refletindo acerca de como o conhecimento produzido é útil para estes profissionais da área de liderança e principalmente dar destaque ao estudo do varejo, onde em geral a rotatividade é alta, o que significa perda de produtividade e um agravante na gestão de pessoas (Santos et al., 2013; Lacombe & Heilborn, 2008).

Diante da contextualização o presente estudo buscou resposta para a seguinte problemática: Qual é a percepção dos funcionários de uma

loja de uma rede de supermercados em relação aos seus superiores hierárquicos? Para responder essa questão, elencou-se como objetivo geral da pesquisa identificar a percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança adotado aos seus subordinados, em uma das lojas de uma rede de supermercados.

Para atingir esse objetivo foram elaborados objetivos específicos: a) Buscar na literatura as principais definições e entendimentos sobre liderança, bem como as características e as habilidades do líder; b) identificar através de pesquisa empírica, as percepções dos sujeitos da pesquisa, compostos por gerentes e encarregados, quanto às habilidades e características de liderança e, c) relacionar os dados obtidos no estudo empírico com os referenciais teóricos utilizados, apontando as dificuldades encontradas pelo grupo sobre o tema abordado.

Este artigo está estruturado em cinco seções, onde na seção 1 encontra-se a introdução. Na sequência, na seção 2 apresenta-se o referencial teórico, que dá sustentação à construção do estudo. A metodologia está abordada na terceira seção e na quarta, os resultados do estudo com as devidas discussões. Por fim, na quinta seção, estão as considerações finais do estudo e sugestão de novas pesquisas sobre o tema, seguido pelas referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A concorrência implacável entre empresas exige melhorias constantes, maior organização dos processos, além de buscar a excelência na qualidade e superação nas expectativas de seus clientes, para assim ampliar sua competitividade e garantir seu sucesso bem como um futuro promissor. Entretanto, um tema que causa certa inquietude entre os líderes, é a liderança atrelada aos fatores motivacionais de seus funcionários (Kotter, 2002).

O papel do gestor que antes era conduzir seus funcionários pela força de trabalho, impostos através da hierarquia, deixou espaço para os resultados em equipe, ou seja, o poder conquistado e não impositivo. Evidenciando a necessidade de outras qualidades e novos requisitos para conduzir o novo ambiente de trabalho (Adizes, 1995).

Constantemente, líderes são conceituados como ativos, sendo pessoas que mobilizam suas equipes para realizar trabalhos, incentivando a

aprendizagem rápida e a adoção de novos papéis, relacionamentos e valores. Evidentemente o líder é o responsável pelo crescimento da organização, com base neste princípio cabe enfatizar a importância em investigar a relação entre o perfil das pessoas que ocupam cargos da alta administração, tido como ideal e as atitudes destes indivíduos no trabalho (Gallon, Bitencourt, & Fleck, 2013).

Liderar é a habilidade de influenciar, persuadir, motivar as pessoas com o objetivo de atingir metas em comum. É um processo contínuo de escolhas que permite ao grupo caminhar na mesma direção. Significa ainda, coordenar e influenciar pessoas de forma positiva. Conforme Hunter (2004, p. 12) “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

É evidente que essa temática está associada à motivação humana, e que para um líder ser bem sucedido é preciso que ele compreenda as motivações essenciais ao ser humano, ou seja, ele necessita saber como manter a motivação e conduzir os liderados para o cumprimento de metas e resultados. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade de gestor/líder para capacitar essa diferenciação e transformar motivações em ações (Vergara, 2012).

O grande desafio está em reconhecer as diversas necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade, seja ela individual ou coletiva. Então, os resultados serão ainda melhores, se os líderes tiverem a capacidade de inspirar toda a equipe (Posner & Kouzes, 2011).

A motivação do indivíduo para Maxwell (2008) pode acontecer pelo desejo de alcançar o resultado final através de contribuições relevantes; na participação do objetivo é possível fortalecer o ânimo demonstrando a importância da ajuda de cada indivíduo; pessoas insatisfeitas também podem contribuir, indicando falhas e possíveis mudanças; o reconhecimento é uma forte conquista pessoal e motivadora; a descrição da tarefa e os objetivos traçados aumentam a expectativa e a responsabilidade da tarefa tornando as pessoas envolvidas mais confiantes de que podem ser bem-sucedidos.

Posner & Kouzes (2011) reforçam que uma das razões da existência de um líder é mostrar a importância das pessoas na organização, em outras palavras, é necessária uma estratégia para manter a motivação da equipe, a qual deve ser

revista constantemente para obter os resultados desejados, pois se o líder for fraco a empresa provavelmente fracassará também.

Quando o foco é o aumento da produtividade, não é apenas na motivação que um líder deve se preocupar, mas também no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, na origem do trabalho a ser desenvolvido, entre outros fatores que podem influenciar no estilo de liderança que será aplicado. Escolher as pessoas certas para ocupar cargos de liderança é imprescindível para o sucesso nas estratégias das empresas. “O líder é visto como um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em ambiente extremamente competitivo e globalizado como o de hoje” (Limongi-França, 2006, p. 56).

O líder para se destacar na equipe precisa ser capaz de influenciar outras pessoas, deve inspirar confiança, saber ouvir e contestar, decidir e escolher as melhores decisões, sempre com o objetivo de atingir determinadas metas e objetivos comuns. Líderes são facilitadores do movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada (Robbins, 2000). Essa capacidade de influenciar as pessoas ou grupos segundo Mota (1997) é intencional e envolve poder e autoridade de forma psicológica, alterando o modo de agir do influenciado.

Em resumo, a definição de liderança sofre variações simultâneas, de acordo com cada abordagem, em consequência do foco dado por cada pesquisador. Em virtude da diversidade de material encontrado, sobre as teorias da liderança, existe uma dificuldade em se estabelecer um conceito que englobem todos os enfoques envolvidos nesse fenômeno (Campos et al., 2013).

Entretanto, é fundamental que o líder tenha uma perspectiva a médio e longo prazo, competências e habilidades na área em que atua para poder comandar, dirigir, orientar e agir a favor da organização, sem decepcionar seus seguidores.

A liderança é uma ferramenta fundamental nas empresas, pois pode alavancar os processos gerando crescimento ou desestruturar completamente uma organização quando coordenada de forma negativa. “Liderança não é um clube exclusivo para “líderes natos”. Essas características são a matéria bruta da liderança e podem ser adquiridas. Concilie-as com seu desejo, e nada poderá impedir você de se tornar um líder” (Maxwell, 2008, p. 11).

O quadro 1 apresenta uma síntese das abordagens contemporâneas de liderança, desde 1990.

Quadro 1 - Abordagens contemporâneas de liderança

Época/Autores	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/Conceitos de Liderança
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron & Quinn (1993)	Liderança embasada na competência	É possível aprender e desenvolver competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre o desempenho destacado dos líderes e liderados.
Burns, Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards e Engle (1986)	Liderança Visionária e de Aspirações	Liderança é a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. É uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. Os líderes prosperam em ambientes caóticos.
Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Kotter (1998), Buckingham (1999, 2001)	Liderança Gerencial e Estratégica	A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. Os requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações.
Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Liderança embasada em Resultados	Marca de liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energia, além de pensamento estratégico.
DePree (1992), Tichy (1998)	O líder como Mestre	Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.
DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderança como arte cênica	Os líderes empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou gerente faz.
Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderança cultural ou holística	A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A liderança é contextual e sistêmica (Wheatley). Segundo Senge, os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.
Greenleaf (1996); Spears & Frinck (1992)	Liderança Servidora	Os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. Características do líder: escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, etc.
DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); Maxwell; Vaill (1989)	Liderança Espiritual	A liderança influencia as almas das pessoas mais do que controla suas ações.

Fonte: Covey (2005) apud Stefano et al. (2008, p. 206).

Um líder formal, é aquele que ocupa um cargo de destaque e esta entre as pessoas escolhidas para estar no topo da pirâmide de níveis hierárquicos da organização, seja pela experiência adquirida com o tempo de trabalho na empresa, por habilidades e conhecimentos, ou ainda, por sucessão hereditária. Já a autoridade, definida por Hunter (2008, p. 27) “não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as

pessoas”. Isto quer dizer, que não pode ser dado, diferentemente do poder.

Além do líder formal, conforme afirmam Montana & Charnov (2003) em todas as organizações existem também os líderes informais. Quando o líder tem habilidade visionária, carisma e apresenta maior facilidade para influenciar seus colegas, quando possui características consideradas natas sem ocupar um cargo de chefia, é um líder informal.

Robbins (2005, p. 259) aponta sete traços de um líder “ambição e energia, desejo de liderar,

honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho”. Tais características podem ser aprendidas e desenvolvidas, mas é também correto afirmar, que algumas pessoas têm essa vocação inata o que, apesar de não ser uma certeza, pode, sim, aproximar o caminho até um cargo de liderança. Porém, para Hunter (2004), essas características ligadas ao comportamento são uma opção de escolha.

No ponto de vista de Vergara (2012), o ideal é ter um chefe líder e afirma que liderança não é inata, ou seja, o líder já nasce feito. Alguns indivíduos já nascem líderes, possuem características físicas (bela aparência, estatura, força física,...), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada,...) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização...). O que não quer dizer que todo líder terá todas essas características.

O líder aprendido para Maxwell (2008) é disciplinado, participou de diversos treinamentos de liderança, aprendeu sobre o tema, acompanhou a liderança ser modelada em grande parte da sua vida; e observa que todas essas qualidades podem ser aprendidas. Afirma ainda, que para ser um verdadeiro líder, não basta ter autoridade, e treinamento técnico, seguindo procedimentos apropriados. Garner (1990) complementa, normalmente líderes passam uma imagem pública notada por seus seguidores, diferente da real, aquela que ele é verdadeiramente.

Em um cenário, onde a maioria das pessoas, inclusive alguns gerentes fazem de tudo para fugir de conflitos, segundo Tulgan (2009), está cada vez mais difícil gerenciar pessoas. Os gerentes estão o tempo todo tentando conciliar necessidade e expectativas, entre as divergentes opiniões entre empregado e empregador.

Tulgan (2009) parte da idéia que o gerente deve primeiro gerenciar diariamente a si mesmo e depois disso gerenciar diariamente todo mundo. Os líderes são o espelho para os demais, positiva ou negativamente.

Para obter resultados extraordinários em liderança, Posner & Kouzes (2011) apontam o que deve ser feito: 1) traçar o caminho; 2) inspirar uma visão compartilhada; 3) desafiar o processo; 4) capacitar outras pessoas a ação; 5) encorajar o coração.

A competência individual para Fleury & Fleury (2001), é o conjunto de saber agir, de tal

forma, que ocasione mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor, tanto ao indivíduo, quanto à organização. O quadro 1 apresenta uma síntese das principais competências de um líder.

Para Santos et al. (2013) é notória a constante evolução na liderança, mudanças que anteriormente demoravam décadas para acontecer, hoje, estão acontecendo em dias ou até em fração de segundos. Mandar não é mais o caminho, o grande desafio tornou-se saber compartilhar e investir nas pessoas.

Entretanto, é possível concluir que liderar trata-se de um conjunto amplo de conhecimentos, habilidades e atitudes, entre elas criatividade para envolver pessoas no processo, bom relacionamento com seus subordinados, credibilidade, auto motivação, busca constante de conhecimentos. Em outras palavras, os líderes são os maiores responsáveis pelos resultados da organização, seja positivo ou não.

Uma das razões fundamentais para o estudo da liderança, segundo Conceição Neto (2011, p. 4), está no encontro entre a Psicologia, Sociologia e Administração. Explica ainda, que o termo estilo significa:

Influencia é a palavra-chave da liderança para Maxwell (2008), e afirma ainda que, de alguma forma, toda pessoa influencia alguém, isso quer dizer que toda pessoa é um líder. Nem todos serão grandes líderes, mas se houver vontade podem se tornar líderes melhores. Quanto ao líder, explica: a) O líder condutor - já nasce com qualidades de um líder, tem autodisciplina e aprimorou suas habilidades de liderança através de treinamentos; b) o líder aprendido - tem autodisciplina e aprendeu muito sobre liderança durante muito tempo através de treinamentos; c) o líder latente - aprendeu recentemente sobre liderança, esta em um processo de aprendizagem e tem autodisciplina; d) o líder limitado - pouco ou nenhum contato com líderes nem treinamentos de liderança, porém tem o desejo de ser um líder.

Para Tulgan (2009), delegar é a arte de descentralizar o poder, ou seja, o empowerment, que é uma arte bastante conhecida para unir com clareza metas, especificações e prazos. Porém para delegar, ou coordenar uma equipe, cada líder, seja ele um líder nato ou desenvolvido, tem um estilo próprio.

O estilo refere-se ao comportamento do líder, inicialmente estudado na década de 1950, com o objetivo de explorar o que um líder deve fazer

Quadro 2 - As principais competências de um líder

Competências	Características
Definir padrões claros	Somente com padrões claros, é possível definir o que realmente é importante, e, dessa forma, é possível definir o alvo para o sucesso almejado. Quando todos sabem o que fazer de forma clara, quando atingir o objetivo a sensação de vitória é nítida.
Buscar o melhor	Acreditar no potencial das pessoas, e esperar o melhor delas. O desempenho do colaborador tende a ser prejudicado, quando são rotulados por seus líderes como incompetentes. Em contrapartida, quando esperam que as pessoas atinjam altos níveis de excelência, elas conseguem.
Prestar atenção	Os melhores líderes participam efetivamente do trabalho, estão sempre presente com a equipe, que além de empreendedores, são inspiradores. Sempre estão procurando identificar os sinais positivos, para reconhecer o trabalho do funcionário que estiver prestando um trabalho de alta qualidade.
Personalizar o reconhecimento	Quando o líder conhece as pessoas de forma pessoal, sabe diferenciar gostos e aversões, necessidades e interesses. Então, torna-se mais fácil tornar o evento em um momento único, significativo e inesquecível.
Contar a história	Não apenas como entretenimento, boas histórias mobilizam, ensinam e fazem lembrar. Buscar incentivar através da história a iniciativa dos demais.
Comemorar em conjunto	Quando o reconhecimento é público, o alcance da ação é muito maior. Faz com que o colaborador vá para casa pensando que realmente ele deve ser muito bom.
Estabelecer o exemplo	O bom líder deve ser o exemplo, pois o princípio fundamental da liderança está na credibilidade. Para que os outros correspondam suas expectativas, é imprescindível que o líder pratique tudo que pregar. É preciso certificar-se que as pessoas envolvidas sintam a importância daquilo que fazem.

Fonte: Adaptado de Posner & Kouzes (2011).

Quadro 3 - Estilos de Liderança

Estilos	Características
Coercitivo	O líder diz exatamente o que deve ser feito, são críticos e bastante duros nas críticas, causando medo aos funcionários. Usado quando o líder não disponibilizar muito tempo e for mais fácil mandar fazer que discutir soluções.
Dirigente	É competente e tem uma visão muito ampla, diz exatamente qual o propósito de cada um, de forma clara. É o líder que tenta envolver as pessoas para que tenham vontade de seguir suas orientações. Exige muito tempo, experiência, conhecimento e preparação.
Afetivo	Quando as pessoas são mais importantes que as tarefas. O líder trata bem seus funcionários e, naturalmente, é recompensado com lealdade e maior desempenho. Seu interesse nas pessoas causa maior harmonia e proximidade da equipe. O importante, é que o chefe afetivo consiga manter cada coisa em seu lugar, seguindo o mesmo padrão de exigência sem proteger ninguém.
Democrático	Líder que tira o melhor de sua equipe a partir da divisão de decisões e responsabilidades. É o líder que cria ambientes de alto desempenho coletivo. Mas se a equipe for muito jovem e inexperiente, o excesso de democracia tende a prejudicar os resultados.
Modelador	É extremamente exigente, é ele quem decide o que fazer e como fazer. Acredita ter sempre as melhores soluções. O detalhamento das instruções eleva os níveis de qualidade dos produtos. Este líder admite ser grande referência e acredita fortemente que tem as melhores soluções, grande referência e espera que seus funcionários sejam iguais a ele, anulando a criatividade da equipe e possíveis contribuições.
Treinador	Este líder investe tempo e esforços para conhecer sua equipe, com o objetivo de desenvolver sua equipe individualmente para que tenha bons resultados. Preocupa-se com sua equipe, tem perfil de formador. Caracterizado ainda, por assumir grandes riscos, permitindo que a equipe evolua naturalmente. Assim, mais expostos a erros.

Fonte: Adaptado de Ladeia (2013).

(Bergamini, 1994). Durante muitos anos, diversos autores desenvolveram estudos sobre os estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (Posi, 2006). Porém, hoje, estudos apontam seis estilos de liderança. O quadro 2 apresenta uma síntese dos seis estilos de liderança encontrados.

Além de ter uma visão ampla, o líder deve ser criativo, estar disposto a assumir riscos. Deve ter sensibilidade quando tratar dos problemas alheios, formar e manter equipes competentes e mais produtivas. Exige-se que tal pessoa tenha princípios éticos, morais e culturais no relacionamento interpessoal, bem como inteligência emocional, para desenvolver uma liderança eficaz. O atual cenário requer pessoas interligadas com o ambiente, possuidoras de visão articulada e crítica. São tantas habilidades, competências e atitudes que se torna quase impossível encontrar tais características em um ser humano (Adizes, 1995).

Evidentemente, o líder é o responsável pelos resultados de qualquer atividade desenvolvida pela organização. Dessa forma, cabe ao líder, nesse momento, traçar uma estratégia para atrair e manter mais seguidores. Com base em suas atitudes e competências já adquiridas, torna-se necessário desenvolver um estilo de liderança aceito pela maioria de seus liderados. Porém, esta estratégia para influenciar pessoas deve ser acompanhada e alterada constantemente. O líder deve ter a habilidade de detectar a necessidade de mudança no momento certo.

3 METODOLOGIA

O estudo em questão é considerado uma pesquisa descritiva, segundo Silva (2001) este tipo de pesquisa descreve as características de uma população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre as variáveis. Quanto ao método utilizado, à pesquisa é quantitativa, Cobra (2006) define a pesquisa quantitativa como, aquela apropriada quando existe a possibilidade de medidas estatísticas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Ou ainda, conforme Gil (2010) a pesquisa quantitativa baseia-se em dados estatísticos, explicações com a maior probabilidade de acerto e proximidade com a realidade.

Dentre as técnicas de coleta de dados de pesquisas quantitativas, está a aplicação de questionário. O que diferencia basicamente a entrevista

do questionário é que a entrevista é feita face a face, com base em um roteiro de questões preestabelecidas. Enquanto o questionário deve conter uma linguagem simples e clara, deve seguir uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser devidamente respondidas pelo respondente. O questionário não deve ser extenso nem conter gírias, a não ser que se faça necessário (Prodanov & Freitas, 2013).

A técnica utilizada neste artigo foi o questionário, com questões diretas e objetivas, o qual foi adaptado de Barreto et al. (2013). O questionário é composto por questões sócio-demográficas e 21 questões assertivas fechadas que buscam identificar os estilos de liderança de acordo com as competências dos líderes, na percepção de seus subordinados.

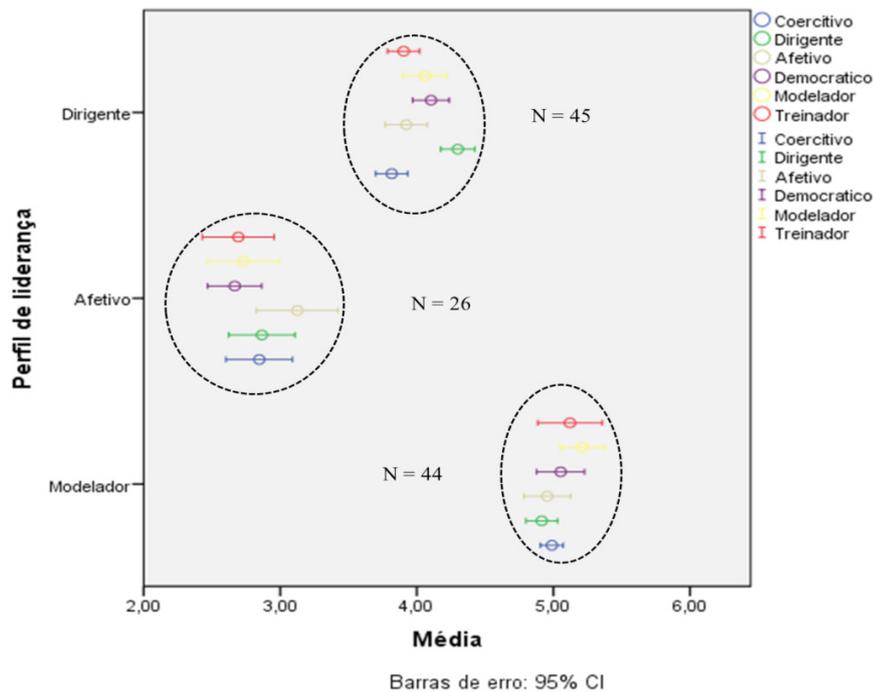
A partir dos dados obtidos no resultado da Análise de Cluster, identificou-se que os respondentes se agrupam em três grandes grupos. O Gráfico (1) apresenta estes agrupamentos.

A pesquisa foi aplicada entre os dias 16 e 22 de agosto de 2014, entre liderados do grupo. Em um universo de 179 funcionários, foram entregues 124 questionários, os quais foram preenchidos durante o expediente. Destes, 115 voltaram respondidos e todos foram válidos e usados para obter o resultado da pesquisa.

Para aplicar os questionários aos subordinados deste estudo utilizou-se a amostragem não probabilística com direcionamento dos questionários aos funcionários da empresa. Amostragem não probabilística, segundo Mattar (2001, p. 132) “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

De acordo com Costa Neto (2002, p. 2), “população é um conjunto de elementos que possuem pelo menos uma característica em comum e esta característica deve delimitar quais os elementos que pertencem ou não a esta população”. Quando não é possível estudar toda a população, comumente estuda-se uma parte ou subconjunto de seus elementos (amostra) e a partir da análise dos resultados obtêm-se estimativas das características da população em questão. O questionário foi aplicado de modo aleatório aos liderados de uma das lojas da rede de supermercados.

Gráfico 1 - Identificação dos agrupamentos



Fonte: Elaborado pela autora a partir do gráfico gerado pelo SPSS.

Por questões de acessibilidade, optou-se por analisar apenas um supermercado pertencente à rede, onde o estudo foi realizado. O total de funcionários existentes na data totalizava 179 funcionários, assim o estudo alcançou 115 pessoas, um índice de 64,25 por cento do total. A representatividade da amostra foi alcançada pela fórmula elaborada por Bruni (2011, p. 195):

$$n = \frac{z^2 s_x^2 N}{z^2 s_x^2 + e^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{1,64^2 * 0,25^2 * 179}{(1,64^2 * 0,25^2) + (0,05^2 * (179-1))}$$

$$n = \frac{120,3596}{1,1174} = 107,71$$

Onde:

n = amostra

N = População (179)

z = Grau de confiança (90% com valor z de 1,64)

s = Proporção populacional onde desvio-padrão é desconhecido (0,25)

e = Margem de erro aceitável (0,05 ou 5%)

Assim, o cálculo da amostra mínima aceitável foi 108 funcionários, com noventa por cento de grau de confiança.

O Quadro 4 resume as análises estatísticas que serão utilizadas para a análise dos resultados, bem como sua utilidade frente ao objetivo do estudo.

Em relação ao objetivo, as variáveis são agrupadas, segundo os critérios identificados em estudo anterior, identificando os perfis para o líder. Estes agrupamentos são verificados quanto a sua consistência interna (Alfa de Cronbach). Na sequência, os respondentes são agrupados (Análise de Cluster) de acordo com características comuns a partir das médias dos construtos (perfis). Por fim, as médias dos construtos são avaliadas, como base na Análise da Variância, com vistas a confirmar, ou não, que os agrupamentos apresentam diferenças estatisticamente significativas entre as médias.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 115 funcionários, avaliando a percepção deles em relação aos seus superiores. Destes, 35 (30,4%) são homens e 80 (69,6%) são mulheres. A idade média dos funcionários é de 29,9 anos e o grau de instrução se divide em 22 (19,1%) com ensino fundamental e 93 (80,95) com ensino médio.

Quadro 4 – Resumo das técnicas estatísticas utilizadas

Técnica	Embasamento	Utilidade
Média	Field (2009)	Identificação do ponto médio da percepção dos respondentes para cada uma das variáveis.
Desvio-padrão	Field (2009)	Identificar o grau de dispersão das respostas em relação à média.
Alfa de Cronbach	Field (2009)	Teste estatístico que permite a verificação da consistência interna dos construtos, a partir do conjunto de variáveis que as compõem e das escalas utilizadas.
Análise de Cluster	Maroco (2003)	Técnica de análise multivariada que permite agrupar sujeitos em grupos relativamente à características comuns.
Análise da Variância	Maroco (2003)	Teste estatístico que permite identificar a existência de diferenças estatisticamente significantes entre dois ou mais grupos ou agrupamentos.

Tabela 1 – Estatística descritiva das questões

Q	Descrição	Média	Desvio padrão
Q1	Sente-se bem ao lado de seu chefe	4,30	1,102
Q2	Têm plena confiança nele	4,28	1,322
Q3	Sente-se orgulhoso por trabalhar com ele	4,07	1,241
Q4	Ele expressa com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer	3,78	1,296
Q5	Ele passa uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer	4,42	1,185
Q6	Ele ajuda os empregados a encontrarem significado em seu trabalho	4,15	1,208
Q7	Ele faz os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras	4,29	1,394
Q8	Ele proporciona aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas	4,21	1,188
Q9	Ele consegue com que os empregados repensem idéias que eles nunca tinham questionado antes	4,35	1,257
Q10	Ajuda os empregados a se desenvolverem	4,03	1,042
Q11	Deixa os empregados saberem o que pensa sobre o que eles estão fazendo	3,97	1,256
Q12	Dá atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados	4,13	1,281
Q13	Fala aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles	4,15	1,258
Q14	Reconheço/recompensa quando os empregados alcançam suas metas	4,09	1,005
Q15	Chama atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam	4,29	1,227
Q16	Ele fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados	4,28	1,274
Q17	Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada	4,35	1,140
Q18	Deixa claro aos empregados os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho	4,06	1,103
Q19	Ele se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre	3,93	1,349
Q20	Sempre aprova o que os funcionários querem fazer	3,79	1,196
Q21	Ele pergunta aos empregados somente o que é absolutamente essencial	3,98	1,051

Em relação ao tempo de serviço na empresa, a média foi de 2,92 anos, sendo que existem apenas 3 (2,6%) funcionários com mais de 10 anos de serviço na empresa e 27 (23,5%) com menos de 1 ano. Estes dados podem estar indicando um grau de rotatividade elevado, mas com base nos dados coletados não é possível confirmar esta suposição.

As funções são diversas, mas algumas concentrações foram observadas (29 operadores de caixa e 29 operadores de loja, juntos respondendo por 50,4% da amostra).

Na tabela (1) estão apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos líderes e liderados do grupo estudado. O questionário apresentou 21 questões estatísticas descritivas, formuladas para obter dados da percepção dos funcionários com o intuito de identificar as principais características dos líderes, relacionando com os estilos de liderança.

Nota-se que na tabela 1, alguns dados são incipientes para o estudo como a média das questões 4 (M= 3,78) e 20 (M= 3,79), referentes ao comportamento do líder relacionado ao envolvimento no desempenho da tarefa, isto indica a necessidade de treinamentos relacionado a gestão de pessoas. Este mesmo resultado foi encontrado por Duarte e Papa (2011), quando obtiveram unanimidade, ao questionar sobre a alternativa adequada no caso

de colaboradores que precisam desenvolver tanto habilidades técnicas quanto comportamentais, na indicação do treinamento como melhor instrumento para desenvolver estes aspectos.

Enquanto as médias das questões 5 (M= 4,42); 17 (M= 4,35) e 9 (M= 4,35), evidenciam que os líderes do grupo estão preparados para mudança, exercem influência sobre o grupo, além de auxiliar seus subordinados quanto à novas idéias. Além de recrutar os melhores funcionários Lacombe & Heilborn (2008) afirmam que para sobrevivência e progresso de uma empresa é necessário integrar as pessoas com potencial para atuar no futuro, treinando e posicionando no presente.

Este conjunto de questões da tabela (1) visou identificar seis tipos de liderança. Assim, o agrupamento das questões, bem como qual tipo de liderança ela mensura e a estatística descritiva destes construtos são apresentados na Tabela (2). Na Tabela (2) também é apresentado o Alfa de Cronbach, que é um indicador do grau de consistência interna, ou confiabilidade da escala, utilizada para compor cada um dos construtos (Field, 2009, p. 594). Segundo Field (2009, p. 594) valores acima de 0,7 indicam que a escala é confiável para mensurar o construto.

Tabela 2 – Composição e estatística dos tipos de liderança

Tipologia do líder	Composição	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Líder COERCITIVO	Q3,Q4,Q17,Q21	4,05	0,927	0,788
Líder DIRIGENTE	Q2,Q5,Q14,Q18	4,21	0,899	0,779
Líder AFETIVO	Q1,Q6,Q11,Q12	4,14	0,922	0,756
Líder DEMOCRÁTICO	Q9,Q15,Q20	4,14	1,036	0,800
Líder MODELADOR	Q7,Q10,Q16	4,20	1,097	0,856
Líder TREINADOR	Q8,Q13,Q19	4,10	1,118	0,859

A partir destes dados foi possível fazer algumas inferências como, por exemplo, a pouca divergência entre as médias, fato que pode indicar a existência de todos estes tipos de líderes na organização.

Ao analisar a tabela 2 observou-se uma miscelânea muito forte dos tipos de liderança presente, com tendência maior para o líder dirigente, afetivo, democrático, modelador, treinador do que coercitivo. Os resultados não apresentaram uma discrepância grande, fator que tornou possível evidenciar que tais resultados referem-se a uma liderança padrão que está de acordo com as normas da empresa, a qual pretende unir características de todos os estilos.

Como as médias não são suficientes para indicar uma tendência optou-se por utilizar a Análise de Cluster, ou Análise de Conglomerado, que “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns.” (Maroco, 2003, p. 295).

No Gráfico (1) foi possível visualizar os três agrupamentos gerados a partir da Análise de Cluster, no entanto, dentro dos agrupamentos as médias não se sobressaem, umas em relação às outras. Assim, os grupos foram nominados a partir da variável que apresentou a maior média. Foram 45 funcionários, que identificaram

seus superiores com características ligeiramente superiores no construto dirigente, outros 44 funcionários identificaram seus superiores com características de modelador. Também foi possível visualizar que apenas 26 funcionários identificaram que seus superiores apresentam um perfil mais afetivo, no entanto, a média desta percepção é significativamente inferior, em comparação aos outros dois agrupamentos.

É possível afirmar, que os líderes atuais do supermercado em estudo têm um estilo de liderança participativo e orientado para as pessoas.

A Tabela 3 apresenta os valores das médias de cada um dos construtos em cada um dos agrupamentos.

Tabela 3 – Identificação dos agrupamentos

Tipologia do líder	Modelador	Afetivo	Dirigente
Líder Coercitivo	4,99	2,85	3,82
Líder Dirigente	4,92	2,87	4,30
Líder Afetivo	4,95	3,13	3,92
Líder Democrático	5,05	2,67	4,10
Líder Modelador	5,21	2,73	4,06
Líder Treinador	5,12	2,69	3,90

Segundo a Análise da Variância (ANOVA) as médias dos construtos entre os três agrupamentos é estatisticamente diferente. A ANOVA serve para testar se as médias de mais de duas populações são ou não significativamente diferentes. (Maroco, 2003, p. 127). Na tabela 3 tornou-se evidente que os líderes do estudo são mais modeladores e dirigentes do que afetivos.

Os resultados encontrados por outros autores indicam uma relação entre liderança e confiança, e evidenciam que o estilo orientado para o relacionamento prediz a percepção de mecanismos de aquisição, compartilhamento, codificação e controle de conhecimentos. Assim, pode-se dizer que a relação estabelecida entre superiores e subordinados, configura-se como determinante para o processo de aprendizagem no contexto organizacional. Observou-se ainda que, para ser um líder situacional, é fundamental o alinhamento com as práticas contemporâneas, visto que cabe à liderança o papel de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho e desenvolvimento de equipes autogeridas, de alta performance (Isidro Filho, & Guimaraes, 2008; Campos et al., 2013; Duarte & Papa, 2011).

Desta forma, constatou-se que, segundo a percepção dos funcionários, os superiores da loja da rede de supermercados em estudo apresentam três perfis característicos e distintos entre si, conforme Gráfico (1) e Tabela (3). Essas características podem indicar que existem superiores distintos com estas características, ou que os fun-

cionários percebem seus superiores de formas diferentes, ou ainda, que os superiores se utilizam de abordagens diferentes para tratar com diferentes funcionários.

A pesquisa aplicada teve mais da metade dos respondentes mulheres, entre 29,9 anos e em sua maioria com ensino médio. Com uma média de 2,92 anos de trabalho na empresa e destaque nas funções de operadores de caixa e operadores de loja. Através dos questionários evidenciou-se que os líderes estudados têm influência sobre o grupo e estão preparados para mudança. O estudo indicou que na organização estudada possa ter todos os tipos de líderes estudados, ou ainda, que os líderes conseguem unir características de vários estilos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de liderar representa um processo complexo. O foco deste estudo foi analisar a seguinte questão: Qual é a percepção dos funcionários de uma loja de uma rede de supermercados em relação aos seus superiores hierárquicos? O objetivo geral da pesquisa foi identificar a percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança adotado aos seus subordinados, em uma das lojas de uma rede de supermercados.

Segundo a pesquisa desenvolvida, existem três visões dominantes, onde dos 115 questionários aplicados 45 funcionários identificaram

seus superiores com características ligeiramente superiores no aspecto dirigente, outros 44 funcionários identificaram seus superiores com característica de modelador e apenas 26 funcionários identificaram que seus superiores apresentam um perfil mais afetivo, evidentemente, a média desta percepção é significativamente inferior, em comparação aos outros dois agrupamentos.

Constatou-se ainda que, de acordo com a percepção dos funcionários, os superiores do grupo estudado apresentaram três perfis característicos e distintos entre si. O que quer dizer, que os superiores podem ser distintos com tais características, ou que a visão dos funcionários com relação aos seus superiores é diferente, ou ainda, que a abordagem utilizada seja diferente, para liderar diferentes funcionários.

O tema liderança está muito ligado ao entendimento dos mecanismos da influencia entre líderes e liderados. Liderar é atingir resultados através de outras pessoas e comprometer-se com o bom desempenho da função. Com esta pesquisa tornou-se possível afirmar, que os líderes atuais do supermercado em estudo têm um estilo de liderança participativo e orientado para as pessoas.

A contribuição deste artigo é instigar o interesse dos profissionais da área, trazendo perspectivas sobre o assunto e refletindo através da teoria desenvolvida neste estudo, acerca de como o conhecimento produzido é útil para estes profissionais da área de liderança e principalmente evidenciar na prática a necessidade de treinamentos específicos a gestão de pessoas.

Alem de contribuir trazendo uma continuidade para avançar no estudo da arte. Esta pesquisa contribuiu para identificar as características do líder, seus estilos, competências, habilidades e atitudes atuais, auxiliando na busca por possíveis diretrizes por parte da diretoria da empresa, no intuito de integrar líderes flexíveis e colaboradores participativos. A partir desta pesquisa, a organização pode compreender os reflexos de cada estilo de liderança, relacionado com o clima interno bem como promover melhorias e adaptações necessárias.

Entre as limitações evidenciou-se, a observação e pesquisa dos dados relacionados a apenas uma loja do grupo. Dessa forma, os resultados não poderão ser generalizados a toda rede de supermercados. Em síntese, o presente trabalho demonstrou os diversos estilos de liderança, lembrando que um líder pode desenvolver vários estilos na administração e gerenciamento de pes-

soas, além de relacionar à aceitação dos liderados com relação aos seus superiores.

Sugere-se para pesquisas futuras, que os questionários sejam aplicados as demais lojas do grupo, tornando possível identificar informações que possam confirmar as análises apresentadas neste estudo ou ainda, ao analisar de forma generalizada obter resultados diferentes.

Os dados desta pesquisa podem estar indicando um grau de rotatividade elevado, mas com base nos dados coletados não é possível confirmar esta suposição. Com relação a pesquisas futuras sugerem-se estudos que possam verificar este apontamento. Sugere-se também, para pesquisas futuras, que os questionários sejam aplicados as demais lojas do grupo, tornando possível identificar informações que possam confirmar as análises apresentadas neste estudo ou ainda, ao analisar de forma generalizada obter resultados diferentes.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Capes e à Fundação Araucária.

REFERÊNCIAS

Adizes, Ichak. (1995). *Gerenciando as mudanças; o poder da confiança e respeito mútuos na vida pessoal, familiar dos negócios e na sociedade*. 2.ed. São Paulo: Pioneira.

Associação Brasileira de supermercados Abras. (2012). *Empresas investem mais no desenvolvimento de líderes*. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=3&clipping=29536>. Acesso em: 20 de set. 2014.

Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. et al. (2013) Revista de Administração da Universidade de São Paulo. *Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível?* Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=v48n1034.pdf> Acesso em: 10 de set. 2014.

Bergamini, Cecilia. W. (1994) *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresa, São Paulo, SP, v. 34, n. 3.

Bruni, A. L. (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Campos, Heliete Lopes et al. (2013). Revista Gestão & Planejamento. *Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso*. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24332/estilos-de-lideranca-e-inter>

- ferencia-no-nivel-de-confianca-organizacional--um-estudo-de-caso>. Acesso em: 26 de ago. 2014.
- Cobra, Marcos. (2006). *Administração de marketing no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Cobra Ed. E Marketing.
- Conceição Neto, Vera Lucia da. (2014). Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Federal de Pernambuco. *Quem são os líderes de Pernambuco: modelos teóricos e práticas locais*. Disponível em: <http://www.ufpe.br/pospsicologia/images/Dissertacoes/2008/neto%20vera%20lucia%20da%20conceio.pdf.pdf>>. Acesso em: 07 de set. 2014.
- Costa Neto, Pedro Luiz de O. (2002). *Estatística*; 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher.
- Duarte, Giselle Aparecida; PAPA Adriana de Cassia. (2011). Revista de Administração da Universidade Federal Santa Maria. *A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas*. Disponível em: <<http://cas-cavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reauufsm/article/view/2123/2600>>. Acesso em: 26 de ago. 2014.
- Field, A.(2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Trad. LoríViali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 26 de ago. 2014.
- Gallon, Shalimar; Bitencourt, Betina Magalhães; Fleck, Carolina, Freddo. (2013). *A pesquisa sobre Liderança no Brasil: publicações no enanpad ao longo de 10 anos*. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/CGE/article/view/179/212>>Acesso em: 02 de ago. 2014.
- Garner, John W. (1990). *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro: Record.
- Gil, Antonio Carlos. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Hunter, James. (2004). *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Isidro Filho, Antonio; Guimarães, Tomás de Aquino. (2008). *Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: análise de suas relações em uma organização financeira*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/87/78>>. Acesso em: 26 de ago. 2014.
- Kotter, J. P. (2002). *O Coração da Mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lacombe, F.; Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e Tendências*. 2ª ed. São Paulo, Saraiva.
- Ladeia, Bárbara. (2013). *Os prós e contras de 6 estilos de liderança*. Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pros-e-contras-dos-6-estilos-de-lideranca>>Acesso em: 25 de jul. 2014.
- Limongi-França, Ana Cristina. (2006). *Comportamento Organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística – com utilização do SPSS*. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mattar, Fauze. (2001). *Pesquisa de marketing. Edição compactada*. São Paulo: Atlas.
- Maxwell, John C. (2008). *Você nasceu para liderar: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Montana, Patrick; Charnov Bruce H. (2003). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Motta, Paulo Roberto. (1997). *A ciência e a arte de ser dirigente*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record.
- Posner, Barry; Kouzes, James. (2011). *O coração da Liderança: os sete passos para estimular pessoas e aumentar resultados*. 3 ed. São Paulo: Gente.
- Possi, Marcus. (2006). *Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais*. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Robbins, Stephen Paul. (2000). *Administração: tradução e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, P. Stephen. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, Nilcéia Cristina dos. et al. (2013). *Anpad. A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012*. Enanpad Anais... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1157.pdf>Acesso em: 03 de ago. 2014.
- Stefano, Silvio Roberto; et al. (2008). *Liderança Orientada para Resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras*. Revista Capital Científico. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/813/924>. Acesso em: 20 de set. 2014.
- Tulgan, Bruce. (2009). *Não tenha medo de ser chefe: como combater a epidemia de subgerenciamento e se tornar o líder de que sua equipe precisa*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Vergara, S. C. (2012). *Gestão de pessoas*. 12 ed. São Paulo: Ed. Atlas.

Leadership styles: a study on the perception of employees of a supermarket of central middle region of Parana

ABSTRACT

Leadership is directly linked to people's behavior, it is known that nowadays, the active leadership must represent a significant influence on organizational results. The main objective of this study was to search for the perception of the leaders against the leadership style adopted his subordinates in one of the stores of a supermarket chain. For this, we carried out a study with a quantitative approach, descriptive character. The questionnaire was applied to 115 (one hundred and fifteen) employees, 62.25% universe. Through non-probability sampling with questionnaires targeting the leaders and led, a network of supermarkets in the central middle region of Parana. The research instrument was a questionnaire adapted from Baker et al. (2013), to achieve the proposed objectives. The main results were: leaders had slightly higher features modelers leaders, and followed by affective leaders. For conference data we used the cluster analysis and the ANOVA analysis, the second is to test whether the means of more than two populations are significantly different or not. This work demonstrated the various leadership styles and skills developed by the leader. However, it is concluded that a leader can develop various trends in the administration and management of people, but if you need the flexibility to incorporate different style of leadership.

Keyword: Leadership, Leadership Styles, skills.

Endereço para contato:

Silvio Roberto Stefano
Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)
Rua Padre Salvador Renna, 875
CEP 85015-430 – Guarapuava, PR, Brasil.

Recebido em 21/05/2015
Aprovado em 09/12/2015
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer