FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
DANIEL OLIVEIRA DOS SANTOS

O PERFIL DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DE TAPETES E SUA RELAÇÃO COM OS SETE PONTOS DO EMPREENDEDOR

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2011

DANIEL OLIVEIRA DOS SANTOS

O PERFIL DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DE TAPETES E SUA RELAÇÃO COM OS SETE PONTOS DO EMPREENDEDOR

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profa. Dra. Estela Maris Giordani

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2011

DANIEL OLIVEIRA DOS SANTOS

O PERFIL DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL E SUA RELAÇÃO COM OS SETE PONTOS DO EMPREENDEDOR

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profa. Dra. Estela Maris Giordani

COMISSÃO EXAMINADORA

_____
Profa. Dra. Estela Maris Giordani
Orientadora – Faculdade Antonio Meneghetti

_____
Profª. Adriana Mendes
Membro – Instituição

_____
Prof. Ângelo Accorsi
Membro – Instituição

Restinga-Sêca, 15 de julho de 2011.

AGRADECIMENTOS

Fazer uma faculdade significa uma abertura de novos horizontes: adquirir conhecimentos, conhecer novos amigos, desenvolver-se profissionalmente e formar-se como pessoa.

Por esta conquista, agradeço a Sthefanie Cielo Vedoim, pelo incentivo inicial e à minha família, por me apoiar em todos os momentos.

À coordenadora do Curso de Administração Josele Delazeri, à minha orientadora Profª Drª. Estela Maris Giordani, aos professores Ângelo Accorsi, Patrícia Wazlawick e Daniella Saad, e à colega Clarissa Miranda, agradeço por disponibilizarem seu tempo em função do meu aprendizado.

À equipe do Recanto Maestro, agradeço os estímulos constantes ao crescimento, em especial a Sra. Any Rothmann e Soraia Schutel.

Por fim, agradeço aos meus colegas da AMF e da Originale, ao meu irmão Abel, pela camaradagem, apoio e companheirismo.

DEDICATÓRIA

Dedico esta vitória pessoal e profissional à **Mary Leda Baggio**, um grande exemplo de liderança, incentivo constante e reconhecimento por mérito, que me ensinou a importância do trabalho, a me qualificar tecnicamente, a lidar com outras pessoas, a conduzir uma equipe, a me construir como pessoa e a dar o meu melhor em tudo o que eu faço.

"Liderar não é impor, mas despertar no outro a vontade de fazer".

Aristóteles

RESUMO

O trabalho tem como objetivo estudar o perfil dos colaboradores de uma indústria têxtil partir dos sete pontos do empreendedor, partindo da premissa de que o sucesso da empresa é também o sucesso dos seus colaboradores, o que gera um otimismo capaz de alimentar o dinamismo necessário para garantir a crescente atividade na empresa. Ao flexibilizar as ações do colaborador, fazendo-o compreender a complexidade de seu trabalho em todas as suas fases, aumenta-se a sua qualificação, gerando melhores resultados. A investigação foi desenvolvida conforme os pressupostos da abordagem quali-quantitativa e utilizou um instrumento de coleta de dados, adaptada de Silva (2006) para o estudo na empresa escolhida. Apresenta como resultado importantes contribuições no sentido de identificar e produzir informações para (re)alocar os indivíduos em funções as quais auxiliem no desenvolvimento do potencial humano que a empresa dispõe. Conclui-se que: apenas um colaborador atingiu o grau máximo, seis atingiram o grau médio e quinze o nível normal. Dos dados biográficos do grupo destacam-se algumas características: a equipe é saudável, demonstram em sua maioria satisfação e amor pelo seu trabalho e a continuidade de sua atualização, possuem alto nível de ambição e conhecimento de seu trabalho.

Palavras-chave: Liderança; Ontopsicologia; Sete Pontos do Empreendedor;

ABSTRACT

The work aims to study the profile of the employees of an industry of textiles from the seven points of the entrepreneur, starting from the premise that the company's success is also the success of its collaborators, which generates an optimism capable of powering the dynamism necessary to ensure the increasing activity in the company. To make the developer's actions, causing it to understand the complexity of its work in all its phases, increases-if your qualification, yielding better results. The research was developed as the assumptions of quali-quantitative approach and used a data collection instrument, adapted from Silva (2006) for the study on the chosen company. Presents as a result significant contributions in order to identify and produce information for (re) allocate individuals into functions which assist in the development of human potential that the company has. It is concluded that: just one employee has reached the maximum degree, six reached the medium and fifteen the normal level. Biographical data of the Group include some characteristics: the team is healthy, demonstrate the most satisfaction and love for their work and continuity of your upgrade, have a high level of ambition and knowledge of their work.

Key-words: Leadership; Ontopsychology; Seven Points of the Entrepreneur

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **10**
2 ESTILOS E PREMISSAS À FUNÇÃO DE LIDERAR **16**
2.2 O líder, liderança e aprendizado vitalício 23
3 CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO **28**
3.1 Tipo de pesquisa, objetivos e sujeitos de pesquisa 28
4 DESCRIÇÃO DA CRIAÇÃO E FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NA EMPRESA ESTUDADA **29**
4.1 Sujeitos de pesquisa 32
4.2 Instrumentos de Coleta de Informações 33
4.3 Análise das Informações 35
5 AS LIDERANÇAS NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA TEXTIL **36**
5.2 Análise das Informações relativas aos Sete Pontos do Empreendedor 41
5.3 Relação entre as características de liderança e os Sete Pontos do Empreendedor 47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **50**
REFERÊNCIAS **54**
ANEXOS **56**

1 INTRODUÇÃO

Os novos desafios do mundo globalizado têm gerado mudanças contínuas no ambiente de trabalho. A visão de se projetar e ter sucesso como empreendedor bem sucedido requer também do empresário que ele saiba escolher colaboradores com capacidade de liderança.

Agilidade e comportamento são algumas das características da identidade de uma liderança. Acredita-se que uma boa liderança seja capaz de se transformar em um empreendedor. Segundo Smith e Kuczmarski (1999), a liderança é um comportamento aprendido e todos os empregados (qualquer que seja a idade ou tipo) podem aprender a ser líderes. A liderança pode ser vista como uma coleção de comportamentos e habilidades necessárias para que se sobreviva com sucesso e para que o líder consiga alcançar as suas metas, também envolvendo a interação entre os membros de um grupo como, por exemplo, os integrantes de uma empresa.

Já os líderes que querem que seus colaboradores evoluam devem orientá-los e encorajá-los, fazendo com que desenvolvam e maximizem seu potencial interior, dando oportunidade de praticarem o aprendizado de liderança como, por exemplo, nas mais variadas situações que ocorrem em uma empresa. A maioria das organizações atualmente ainda visa o lucro e não reserva tempo para atividades que identifiquem as lideranças. Contudo, esse pensamento não considera que, em longo prazo, maiores lucros serão obtidos, e metas organizacionais serão atingidas caso sejam desenvolvidas, de modo sólido e inteligente, as capacidades e potenciais de liderança presentes nos colaboradores de uma empresa. Conforme indica Negromonte (2011), um líder é capaz de beneficiar não só a si mesmo com o seu desenvolvimento pessoal, mas também toda a empresa e o sucesso desta. “A liderança se evidencia em pessoas com diferentes ângulos de realização e que concentram em suas atuações uma soma incomum de competências técnicas e humanas” (NEGROMONTE, 2011, p. 1).

A formação acadêmica do colaborador, é claro, não pode ser dispensada. Porém, é possível encontrar, atualmente, referências que indicam que o local de trabalho é capaz de proporcionar um tempo para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da capacidade de liderança. Alguns líderes reconhecem isso e motivam os colaboradores, facilitando o crescimento e sucesso total dos mesmos, o que se reflete no sucesso da própria empresa. “Portanto, administrar é uma arte que não é ensinada no mundo acadêmico

tradicional, mas aprendida na prática, no saber servir constantemente a empresa que escolheu para realizar a própria estrada de sucesso" (SCHUTEL, 2006, p. 16).

A capacidade de motivar equipes também é característica das lideranças. Segundo Meneghetti (2005), os líderes são pessoas capazes de influenciar as atividades dos colaboradores para que se engajem nos objetivos da empresa ou, como se diz mais comumente, "vestir a camisa" de um negócio ou projeto. Porém, para que isso ocorra, é preciso uma preparação do líder, para que ele seja um personagem atuante em qualquer setor da empresa, de forma que possa desenvolver sua capacidade de observação, com o objetivo de firmar critérios decisórios que facilitem e ampliem sua capacidade de escolher e agir com maior responsabilidade dentro da empresa.

Qualquer um dos colaboradores pode exercer o papel de líder, desde que tenha responsabilidade e autonomia, para buscar sempre aumentar sua eficiência por meio de educação ou prática contínua. Porém, há um grande percurso e um longo caminho para a formação de uma liderança eficaz.

Pesquisar e entender com maior profundidade a forma com que as pessoas trabalham, a relação entre o empresário e o colaborador, bem como o que leva a eficiência de uma equipe de trabalho e ao alcance de resultados positivos para a empresa, foi a primeira motivação que justificou a escolha deste tema para a pesquisa. Alguns colaboradores conseguem desenvolver sua atividade muito bem quando estão sob a liderança de um determinado perfil de chefe ou de líder de equipe; porém, com outro perfil de líder, não se saem tão bem.

A escolha deste tema para a pesquisa se deu, também, porque o pesquisador observava que, em diferentes experiências profissionais que teve, as empresas deixavam de utilizar o melhor potencial de seus colaboradores, simplesmente por não terem uma preocupação em entender o perfil destes; oferecendo oportunidades para que ele se experimentasse em diferentes funções, conhecesse seus gostos e capacidade e, assim, pudesse oferece o melhor de seu desempenho àquela empresa, desenvolvendo pela mesma um sentimento de envolvimento pessoal, ao notar que neste local, neste projeto, ele também tem sua história de vida, construída e em constante crescimento. Cabe ao líder de uma equipe ou ao gestor da empresa perceber que um colaborador que, talvez não renda os melhores resultados em um setor, possa estar disposto a dar o seu melhor, em outra área ou setor, apresentando resultados positivos, evitando, assim, os gastos com a demissão de um membro da equipe, contratação de um novo trabalhador e formação deste. Ao avaliar o perfil dos colaboradores, o gestor pode verificar qual deles possui a liderança natural e qual a área de atuação dentro da empresa em

que este colaborador ofereceria melhor desempenho e geraria melhor resultado, tanto para seu crescimento pessoal como para o profissional, gerando benefícios para os objetivos da empresa.

Essa pesquisa teve início quando este pesquisador cursava ainda o 3º semestre da graduação em Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. O desejo de poder entender melhor como se dava a relação líder e colaboradores era inerente à atividade profissional do mesmo, que desejava, com este conhecimento, poder auxiliar, de forma diferenciada, as equipes em que atuaria em sua já presente e também futura carreira, como profissional do meio da Administração. Entendia que a percepção do potencial de liderança de alguns colaboradores e o auxílio para que cada membro de uma equipe entendesse o seu papel no todo da empresa, poderia trazer benefícios e ampliação da qualidade de vida, não só a este pesquisador - por prazer pessoal em exercitar sua atividade profissional com competência -, mas também aos colegas de trabalho, que poderiam aproveitar melhor sua capacidade produtiva. Para a disciplina de Metodologia de Pesquisa, cursada no terceiro semestre desta graduação, o pesquisador desenvolveu um trabalho inicial com um tema praticamente idêntico, porém no qual foi utilizado como ferramenta de pesquisa um questionário elaborado por este pesquisador. Graças a esta experiência de pesquisa, foi possível ao autor, no momento de desenhar a estrutura do presente trabalho, delimitar seu tema bem como problema de pesquisa. Também foi possível optar, desta vez, pela utilização, como ferramenta de pesquisa, um questionário adaptado a partir do modelo de Silva (2006), do qual tomou conhecimento em sala de aula, percebendo que o mesmo oferecia possibilidades de aprofundamento e enriquecimento dos dados coletados, previamente, na pesquisa anterior realizada.

A opção por uma empresa do ramo Têxtil, especificamente de Tapeçaria, se deu porque, atualmente, é nela que o pesquisador desenvolve suas atividades profissionais. Desde 2008, quando iniciou atividades na empresa estudada, que trabalha com a produção de tapetes exclusivos, sob medida e personalizados, foi possível ao pesquisador entender, observar e apresentar sugestões de melhorias para os diferentes setores e fluxos de trabalho da empresa. O que aprendia em sua graduação em Administração podia ver sendo aplicado, na prática, nesta empresa. Também procurava contribuir, com seu conhecimento, em setores como planejamento, financeiro, marketing e, principalmente, no setor produtivo. A vontade de que este trabalho possa também contribuir para o projeto da empresa estudada, com a aplicação

prática das conclusões obtidas a partir deste estudo, motivaram a escolha deste “locus” para realização da pesquisa.

Desta forma, a pesquisa teve como objetivo verificar o perfil de cada colaborador desta empresa e entender a forma como estes perfis se relacionam com os sete pontos do empreendedor (MENEGHETTI, 2008), objetivando perceber quais são os colaboradores que já possuem o papel de líder, conforme os sete pontos do empreendedor. A contribuição acadêmica para a construção do saber na área da Administração, a relevância dessa pesquisa se dá pelo aprofundamento dos temas liderança e gestão de pessoas bem como pela adaptação de questionários desenvolvidos por Silva (2006) para aplicação em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) e que, nesta pesquisa, será utilizado em uma indústria têxtil.

A realização do presente trabalho proporcionou o estudo de importantes questões relacionadas ao perfil dos colaboradores da empresa e proporcionou a reflexão sobre elementos relacionados à situação de mercado e empresarial do País. Nesta perspectiva, a pesquisa pode revelar aspectos que dizem respeito a realidade não apenas do contexto micro, mas também ao contexto de outras empresas e do momento pelo qual passa o desenvolvimento industrial brasileiro. A carência de mão de obra qualificada passa pela compreensão da busca do conhecimento pelas próprias empresas. Neste contexto, elas passam a ser os locais privilegiados de formação profissional, mais ainda que as próprias instituições de ensino, nascidas com essa finalidade.

O grau de instrução ou a escolaridade refletem o perfil liderístico da população. Portanto, os colaboradores projetam o desejo genuíno de cursar um nível superior de ensino e aqueles que o realizam podem fazer muito mais em função do diploma do que pela necessidade de qualificar-se profissionalmente. Esta realidade não é diferente entre os colaboradores da empresa pesquisada.

Compreende-se que a empresa depende da dinâmica do conhecimento que as pessoas portam a ela e do conhecimento que nela produzem e disseminam. Por isso, é necessário estar sempre treinando e aprimorando os processos e as pessoas. A empresa constituída dentro desta filosofia está sempre na busca contínua do aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Para as empresas que querem crescer, torna-se imprescindível ultrapassar os desafios dos colaboradores formados insatisfeitos ou infelizes profissionalmente ou ainda competindo em nível de mercado inferiores a sua qualificação. Eis a motivação desta investigação.

Parte-se do pressuposto de que cada indivíduo tem capacidades e potencialidades, que são próprias e intransferíveis. É compreensível, também, que, em muitas pessoas, estas

capacidades estejam adormecidas. “O líder é o centro operativo de diversas relações e funções; é aquele que sabe individuar a proporção de como as relações da vida se movem, e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula certa para resolver e realizar econômica, política e socialmente” (MENEGHETTI, 2009, p. 8). Sendo assim, pode ser aquela pessoa que, quando encontra o posto de trabalho com o qual tem realmente afinidade, desenvolva-se e demonstre capacidade de superação.

Em equipes empresariais, não raro, observam-se lideranças “desperdiçadas”. Entre outros motivos do não aproveitamento do potencial completo dos colaboradores, está o receio da competição profissional e, principalmente, a capacidade alienada do administrador em utilizar o potencial de sua equipe por completo. Pode-se dizer que todas as pessoas já experimentaram diferentes atividades de grupo e, talvez, já tenham exercido alguma espécie de liderança. Em suma, muitos são aqueles com potencial par se tornar líder. Por isto, quando se sabe identificar as potencialidades dentre as equipes de trabalho, estas darão resultados altamente significativos.

Quando uma organização preocupa-se com a formação de equipe e alocação de funções equilibrada, para cada um de seus diferentes componentes, permite racionalizar o uso das técnicas e até mesmo o aproveitamento de possíveis virtudes. Compreender, de fato, o que é e onde estão localizadas as lideranças, é também uma característica de ser líder e saber aproveitá-las na atividade empresarial demonstra maturidade. Ao desenvolver este trabalho de pesquisa, procura-se amadurecer o conhecimento acerca da formação de lideranças no âmbito empresarial, embora se saiba que é longo o caminho para compreender a fundo este tipo de dinâmica. É importante lembrar, nesse sentido, que, segundo Meneghetti (2008), um líder deve sempre ajudar a construir os seus colaboradores, e, portanto, a desenvolver a liderança destes, pois todos os profissionais precisam contar com orientação, quando procuram se constituir para o mercado de trabalho.

Orientada por esta perspectiva, a presente pesquisa apresenta como objetivo geral **investigar o perfil dos colaboradores em uma indústria têxtil de tapeçaria e sua relação com os sete pontos do empreendedor, conforme Meneghetti (2008).**

Para auxiliar a execução do objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa foram assim delineados:

- ✓ Investigar as características de liderança dos colaboradores;
- ✓ Relacionar as características de liderança dos colaboradores com os sete pontos do empreendedor, para identificar potenciais de desenvolvimento profissional.

Os principais conceitos teóricos trabalhados nessa pesquisa, especificamente em sua parte de fundamentação teórica, são: líder – segundo a visão dos autores Hunter (2006) e Kotter (p.184 1997); Liderança – conforme a compreensão dos Meneghetti (2008), Robbins (2005), Fiorelli (2009) e Smith e Kuczmarski (1999); Cultura e aprendizado nas organizações, de acordo com os autores Schein (2001), Morgan (1996), Vigostsky (2004) e Meneghetti (2009).

A metodologia da pesquisa utilizada foi de cunho quali-quantitativo. Neste sentido, a pesquisa é classificada como descritiva, utilizando como procedimento técnico o levantamento. Sujeitos da pesquisa são todos os colaborados da empresa na qual foram aplicados os questionários. Segundo Gil (1991, p. 56): "o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato do pesquisado". A análise dos dados será estatística, para mensurar o universo, através de uma amostra que o represente de forma significativa.

Assim, este trabalho está estruturado em capítulos de modo que, inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica os conceitos de liderança, os estilos e os sete pontos do empreendedor. No segundo capítulo, é realizada a explicação mais detalhada das partes da metodologia/método desta pesquisa, com a posterior apresentação dos resultados, seguida de sua análise e discussão, e assim, apresentando as considerações finais.

2 ESTILOS E PREMISSAS À FUNÇÃO DE LIDERAR

O sucesso de uma empresa não vem por acaso. Os resultados positivos são fruto do desempenho de seus colaboradores e, acima de tudo, de uma gestão bem executada. Muitos exercem influência liderística, mas não conseguem alinhar este comportamento ao escopo da lucratividade e eficiência. O papel do administrador consiste, justamente, em harmonizar estes comportamentos e distribuí-los na engrenagem funcional da empresa. Lideranças mal aproveitadas destroem a "célula-viva" do negócio. Ao contrário, colaboradores modestos, geridos por uma boa liderança, dão origem a resultados fantásticos.

Segundo Terry *apud* Hersey (1986, p. 103): "Liderança é uma atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo". O indivíduo se torna líder quando seu comportamento é referência para outras pessoas. Sua atuação influência, também, o comportamento e as atividades do grupo. Portanto, o líder, em seu desempenho mais eficaz, tem sensibilidade para entender o que o grupo precisa para tornar-se produtivo, cujas tarefas serão realizadas com disposição e de forma prazerosa. O colaborador deve se sentir estimulado e trabalhar em favor do grupo, compartilhando responsabilidades voluntariamente. Mesmo as tarefas quase impossíveis, se não parecerem penosas, são desempenhadas eficazmente e consolidam grandes projetos.

Segundo Hersey (1986, p. 105), "em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas". O líder compreende que seu desempenho não depende exclusivamente de sua capacidade. Portanto, tem consciência que os colaboradores são dotados de virtudes e limitações. Identificar as características individuais e aperfeiçoá-las a favor da empresa reflete uma condição de liderança. Despertar e estimular as virtudes dos colaboradores mascara as carências e potencializa o trabalho do grupo. O resultado consiste soma de esforços. Portanto, não se é líder sozinho.

O líder, de acordo com a Ciência Ontopsicológica, é o dirigente, a pessoa vetor, que controla as operações. *"É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções (...).* O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e a aperfeiçoa; portanto, é um artesão". (MENEGHETTI, 2008, p. 22). É importante destacar, para fins desse estudo, que o líder não é compreendido apenas como um empresário, um empreendedor, um chefe de equipe, mas como toda e qualquer pessoa que

desenvolva bem e com competência suas funções e atividades, podendo, portanto, ser também um colaborador.

Halpin (apud HERSEY, 1986, p. 114) concluiu: “um líder bem sucedido deve contribuir para os dois escopos principais do grupo: a realização do objetivo e manutenção do grupo”. A completude da tarefa e obtenção dos resultados é essencial para a manutenção da atividade econômica, sendo o que gera lucro e financia o trabalho. Por outro lado, cabe ao líder ter ciente a importância do grupo. A capacitação permanente dos colaboradores reflete na qualidade produtiva e a atuação harmônica do grupo, garantindo eficácia. Sucessivas trocas na equipe de colaboradores freiam o processo produtivo, uma vez que o colaborador substituto leva certo tempo para atingir um desempenho satisfatório. A fidelização do corpo de colaboradores e o trabalho para formação e desenvolvimento do mesmo favorecem a constituição de um grupo sólido de trabalho, em que cada um conheça e exerça bem sua função com agilidade, levando ao desenvolvimento.

Democratizar o entendimento sobre a importância da realização das tarefas e a manutenção do grupo, atingindo um equilíbrio racional, é o ponto-chave para alcançar o sucesso. Os desafios do mundo globalizado geram mudanças contínuas no ambiente de trabalho. A visão de se projetar e ter sucesso como empreendedor bem sucedido requer do empresário colaboradores com capacidade de liderança. Agilidade é o comportamento esperado de uma liderança e acredita-se que uma boa liderança seja capaz de se transformar em um empreendedor. Segundo Smith e Kuczmarski (1999), a liderança é um comportamento aprendido e todos os empregados (qualquer que seja a idade ou cultura) podem aprender a ser líderes. Segundo Meneghetti (2008):

> O líder possui em si algo que se pode definir vocação ôntica em um determinado aspecto, pois já nasce com predisposição. com atitude. tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola, aprende o ofício. Não é resultado de uma carreira de anos, mas é uma predisposição da natureza, aperfeiçoada por meio de experiência. Portanto de certo modo, o líder nasce líder, mas também torna-se um líder (MENEGHETTI, 2008, p. 22).

Desta forma, compreende-se, segundo Meneghetti (2008), que em relação à formação de lideranças, deve-se considerar a premissa de que “líder: um pouco se nasce, mas muito se torna”. Um fator fundamental que se destaca neste percurso de construção dialética, no qual se constrói e se desenvolve na história o próprio potencial já ínsito, é o fator da vontade. Ou seja, a partir do momento em que o potencial já existe, imediatamente deve-se “querer” ser líder.

Já os líderes que querem que seus colaboradores evoluam, devem orientá-los e encorajá-los, fazendo com que desenvolvam e maximizem seu potencial interior, dando oportunidade de praticarem o aprendizado de liderança. Tendo em vista ser objetivo das organizações conservarem-se e evoluir, estas nem sempre possuem atividades que identifiquem a liderança. Contudo, esse pensamento não considera que, em longo prazo, sua eficiência será obtida pelas pessoas e as metas organizacionais serão atingidas. O indivíduo pode ser um ótimo profissional, mas o local de trabalho possui a função de promover tempo para a sua aprendizagem.

Os líderes reconhecem isso e motivam os colaboradores, facilitando o crescimento e sucesso destes. São pessoas capazes de influenciar as atividades dos colaboradores, para realização dos objetivos em comum. Para que isso ocorra, é preciso uma preparação, na qual o líder possa agir e tomar as decisões das quais é responsável. O empresário cria, dentro do ambiente de trabalho, cargos que compõem a estrutura da organização – organograma, indicando chefias, gerências, cargos de confiança -, para conseguir com que a mesma alcance suas metas e seus objetivos. Além destes cargos, surgem também pessoas que, sem receber nenhum benefício a mais, conseguem desempenhar o dom que a natureza lhes deu, que é único, mas muito difícil de se desenvolver. O papel da liderança, como afirma Robbins (2005), pode surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação formal.

Para Robbins (2005, p. 258), “nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes”. No contexto sociedade, o líder é aquele que sabe dar ordens e instruções. Voltando-se para o contexto humanista, o líder é aquele que sabe servir. Para Meneghetti (2009, p. 8), “o líder é aquele que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja máxima produção específica ou resultado integral”. É necessário que o líder, antes de qualquer coisa, saiba fazer, para que as suas ações possam refletir positivamente.

Há necessidade do líder saber que deve existir um equilíbrio entre a organização e o grupo; deve saber convencer a equipe de que suas ideias e seus projetos serão defendidos e levados adiante. Deve manter seus liderados motivados para atuar na tarefa a ser desenvolvida, pois um colaborador motivado consegue dar algo a mais da sua capacidade, ir além, para atingir os objetivos pretendidos ou postulados.

Liderança é uma forma de poder. Essa afirmativa confirma-se quando o líder consegue produzir os efeitos de sua vontade em seu grupo de ação e, à medida em que os resultados começam a aparecer, ele torna-se exemplo e referência. Estimulado por este exemplo, o grupo

pode, também, demonstrar criatividade e ter ideias, congregando forças de forma coesa, provocando efeitos articulados e consistentes, que geram respostas positivas frente à problemática que se instala.

Porém, o poder se distingue da liderança. O poder é exercido pela riqueza, posse de bens, hierarquias, interesse de pessoas e outros. O que se busca, no caso específico deste estudo, é identificar as capacidades que outorgam a um profissional o poder de influenciar o grupo de colaboradores, mostrando-se necessário, para tanto, que o líder tenha claro este discernimento e procure que seus colaboradores compreendam o que é preciso ser feito. É importante apresentar os objetivos e as metas a serem atingidas, comunicar estes valores ao público interno da empresa, fortalecendo o grupo emocionalmente, dando-lhe inspiração na tarefa a ser desenvolvida.

Segundo Fiorelli (2009), é um risco para o líder a formação de um elo emocional com seus colaboradores. Para exemplificar tal risco, é possível citar-se o caso de um colaborador que se põe a bajular o gestor. Este pode se sentir reconhecido em suas qualidades pessoais e chegar a um estado de desatenção em relação ao cuidado em se superar diariamente, percebendo a si mesmo como um crítico dos próprios pontos força e pontos em que precisa melhorar. O líder torna-se tão significativo a seus "colegas" a ponto de ser endeusado, sendo que até seus defeitos e erros são visualizados como virtude. "Contudo, a liderança estritamente carismática não é saudável, do ponto de vista organizacional, porque se reflete em um exercício de poder tamanho que inibe a crítica e o desenvolvimento do liderado" (FIORELLI, 2009, p. 186-187).

É importante que a liderança reflita um exemplo profissional. Os líderes devem ser modelos para os colaboradores. Portanto, devem ter a visão clara do que pode ser feito, o alvo a ser atingido e conseguir manter a inspiração e a motivação nos demais colaboradores. Conclui-se que a visão de futuro nada vale se não existir no líder a motivação e a confiança de seus liderados, como afirma Meneghetti (2008, p. 21): "é um homem que compreendeu que 'ou dominas, ou és dominado', é uma capacidade e uma escolha".

Liderança é a responsabilidade por um grupo, pois se não houver um grupo não há necessidade de líder. Atualmente, a maioria das organizações preza muito o trabalho em grupo, pois precisa-se dessas habilidades. Algumas pessoas têm a capacidade de desenvolver, como dom de natureza, a liderança em um processo contínuo. Os líderes não podem pensar

que já estão prontos como líderes: ser eficaz é estar sempre aprendendo e a forma mais fácil de aprender, é fazendo, conceito ensinado pela FOIL[1]: "o saber fazer".

Segundo Smith e Kuczmarski (1999) liderança é:

> Ligar e ouvir ativamente; Incender empatia; Desenvolver atividades positivas e otimistas; Exceder promessas e compromissos; Reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; Enérgico em alto nível; Ser sensível às necessidades, a valores e ao potencial de outros (SMITH e KUCZMARSKI, 1999, p. 182).

Estes atributos são alicerce para a liderança baseada em valor. O local de trabalho deve valorizar mais do que os lucros finais, o lucro futuro. Hitt (1990) identifica quatro estilos particulares de liderança: o manipulador, o administrador burocrático, o administrador profissional e o transformador. Com base nas suas ideias, o manipulador: está sempre preocupado com os resultados, e seu ponto forte é o poder. O administrador burocrático: se preocupa em fazer cumprir na as regras. O administrador profissional: se preocupa em fazer as coisas acontecerem, de forma que estejam previstas nos objetivos da organização. O transformador: através da motivação ganha os colaboradores e consegue fazer com que eles criem uma identidade com a empresa. Dessa forma, o transformador vê nas pessoas uma pré-disposição e sente prazer quando consegue fazer com que as pessoas resgatem e cresçam com esse potencial.

Segundo Meneghetti (2005), existem quatro estilos de liderança, o ditatorial, analítico, ouvinte e democrático.

- Ditatorial: dita as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, isto é, determina as ideias e técnicas a serem adotadas para execução das tarefas sem ouvir opiniões de equipe;

- Analítico: está em constante mudança de técnicas e atuação. Recolhe fatos, dados, observa-os e analisa antes de tomar decisão;

- Ouvinte: ouve a opinião dos seus subordinados, mas a decisão final sempre é de sua competência.

- Democrático: coloca todo o seu grupo com poderes de decisão, isto é, as diretrizes são debatidas, avaliadas e decididas pelo grupo, que colabora na elaboração das técnicas para atingir a meta principal da empresa.

> ...é preciso fazer a vida. *O futuro existe conforme você o constrói hoje*. É matemática consequencial: estamos em nossas mãos. Alguns nascem diferentes, porém, isto se

[1] Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística, formação de uma nova inteligência empreendedora individuada, reforçada e focalizada na ação pratica do sucesso (BIASOTTO, 2009, p. 30).

> torna mérito somente se eles sabem construir por consequência. Se o sujeito tem uma conduta preguiçosa, infantil, destrói tudo aquilo que foi o projeto potencial. Não basta nascer com um potencial maior; a grandeza está em como nos realizamos historicamente (MENEGHETI, 2008, p. 108).

Não há receita ou forma para ser líder, mas o bom uso desse conhecimento é a certeza de uma liderança positiva. Ao contrário, porém, há outros que contagiam o grupo com ideias derrotistas, de que é difícil cumprir as tarefas, de que o resultado poderá não ser o esperado. Este é o exemplo do mau líder ou líder negativo, que está preocupado somente em falar o que as pessoas querem ouvir e não o que elas precisam ouvir, constituindo esta atitude em uma falta de honestidade com a empresa e falta de moral e ética consigo mesmo.

O administrador precisa estar atento para que estas ideias derrotistas não ganhem força no grupo. É melhor afastar estes líderes, mesmo que sejam bons profissionais, antes que o grupo se deixe envolver por suas ideias. Identificar os bons e maus líderes e aproveitá-los é tarefa importante da qual, no entanto, poucos são capazes. E aqueles que a conseguem compõem outra classe de líderes, a chamada elite, que se adapta a qualquer ambiente e situação e atinge bons resultados.

Presencia-se, também, que a forma com que as pessoas estão trabalhando vem se alterando com o passar do tempo. Isto ocorre devido aos empreendedores lideres do passado conseguirem colocar em pratica o que eles tiveram a oportunidade de fazer enquanto lideres de grupos. Como membro da organização e da sociedade, e necessário que o líder passe a ter um desenvolvimento contínuo, pois todas as suas atitudes pessoais se voltam para o ambiente de trabalho. A empresa é o reflexo das atitudes do líder.

O líder da atualidade tem como foco principal a formação empreendedora, buscando sempre a solução para resolver problemas que estão em seu contexto, tendo em mente o seu raio de ação. É o vetor de seu grupo ou da sua organização, conduzindo com as suas atitudes a formação de novas lideranças, adquirindo suporte maior para soluções de problemas que ocorram no interno e no externo da empresa. Tem capacidade de produzir benefícios para si e para o seu grupo, estendendo esta vantagem para sociedade. Há uma predisposição natural em fazer o bem e fazer bem.

> A formação integral do colaborador é incentivada através da rotação nos diversos setores da empresa, aprendendo a fazer coisas simples (atender ao telefone, secretária básica, limpeza, etc.) – para depois ser um líder que sabe comandar e ensinar (SCHUTEL, 2006, p. 18).

O líder deve ter em sua consciência que é necessário conhecer diversas áreas para ter sucesso na sua vida. Não é suficiente somente leituras e cursos, mas é preciso que o líder coloque em pratica tudo que aprende. "O líder ao final, é infalível" (MENEGHETTI, 2009). Por conhecer seu setor, ou setores da empresa, o líder antecipa-se frente à problemática, tendo sempre solução para os problemas que se lhe apresentam.

Dessa forma, Meneghetti (2008) destaca em sua obra "*A Psicologia do Líder"*, que existem sete pontos que devem ser considerados e atuados pelo mesmo, chamados os sete pontos do empreendedor. Os sete pontos do empreendedor, descritos por Meneghetti (2008), são utilizados para a análise de dados dessa pesquisa, tendo em vista que se trata de ferramentas das quais o líder pode se servir para uma atuação de sucesso. Ainda para Meneghetti, o empreendedor de sucesso deverá apresentar uma coerência com esses pontos.

1) *Potencial natural, que varia por especificação e intensidade*: cada indivíduo nasce com seus próprios dons e isso é o que torna diferente dos outros. O líder é aquele que explora e desenvolve esses dons. Tem dentro de si uma predisposição, um potencial que é seu e que somente ele pode usar. É necessário que o líder consiga desenvolver essa técnica para resgatar esse potencial;

2) *Evolução técnica e racional*: é o modo de treinar as habilidades naturais (potencial), explorando todas as formas de conhecimento desta atividade, na escola, na pesquisa e, principalmente, cercando-se dos melhores na área. Com sacrifício, dedicação, repetindo inúmeras vezes, buscando a perfeição e sendo egoísta com ele mesmo, consegue desenvolver a técnica para racionalizar esse trabalho;

3) *Ambição*: é a intencionalidade do ato, a vontade de fazer. É o que dá a direção para o líder. É preciso usar todos os recursos disponíveis a serviço daquele projeto. É preciso ter coragem e manter o foco direcionado ao principal escopo. Quando executar o projeto, torná-lo solidário, abrindo oportunidades aos que tenham vontade e também possuem ambição;

4) *Amor pelo próprio trabalho*: amar o que se faz gera, além da satisfação pessoal, uma interação positivista com clientes e colaboradores, tornado a atividade atrativa e de

sucesso. Portanto, se o líder amar o objeto que produz, ele o vende. Assim transmitirá uma semântica de sucesso aos outros;

5) *Conhecimento específico sobre seu setor*: o líder deve possuir o conhecimento mais atualizado e minucioso de sua produção. Assim, se tornará superior aos outros concorrentes; porém, deve sempre continuar se aperfeiçoando para manter a posição;

6) *Transcendência solitária ao utilitarismo funcional*: o líder deve estar livre de todas as coisas que o circundam, seno neutro em relação a seu trabalho. Sua mente livre proporcionará a tomada de decisões sensatas e objetivas. Entender o que é útil, se é funcional e se dá resultado;

7) *Racionalidade sobre intuição;* o grande líder vigia, constantemente, a exatidão de sua inteligência. Assim, sente-se intuído a agir sobre a problemática instalada, enxergando as oportunidades, otimizando os contatos e as decisões. Para isso, é necessário todo o conhecimento que possui de si mesmo. Esse conhecimento só se é adquirido se o líder for autêntico (MENEGHETTI, 2008).

2.2 O líder, liderança e o aprendizado vitalício

Quando se fala em liderança, muitos conceitos vêm à memória. O conceito mais antigo está ligado à ordem divina, através da qual cada um tem seu dom e, entre eles, a capacidade de liderar. Não obstante, compreende-se que alguns nascem para comandar e outros para desempenhar tarefas, dentro de um processo cíclico e estático. Desta forma, nega-se o conceito de oportunidades e atribui-se o sucesso e a riqueza para o destino de uns poucos privilegiados, entendendo-se que maioria da população trabalha com uma missão social de sobrevivência e sofrimento, em detrimento da cura do espírito. Um pouco menos antigo e mais evoluído é aquele conceito que considera o dom individual de cada um, a própria liderança. Portanto, alguns lideram as artes, outros a religião, outros a agricultura, o comércio, a indústria e, assim por diante. De forma cíclica, também é entendido o sucesso.

Há períodos na história da civilização que favorecem essa ou aquela atividade. Assim sendo, aqueles que residem em regiões agrícolas e que apresentam dons para arte estariam

condenados ao fracasso, porque suas atividades não teriam espaço, mesmo que as habilidades sejam fartas.

Os conceitos mais atuais de liderança analisam todo o contexto e nivelam todos os indivíduos e oportunidades, focando-o nos resultados obtidos. Compreende-se, assim, que o sucesso nos negócios é decorrência da atuação de um ou mais líderes, ou seja, "sou líder se gero lucro". Esse conceito evolui além da capacidade nata do individuo e estimula a busca do conhecimento, como forma de consolidar projetos. Portanto, o bom líder capacita-se para melhor desempenhar seu papel, identificando-se enquanto parte imprescindível no processo, sabendo que os resultados são dependentes diretos de sua atuação.

Esse conceito referenda o trabalho em equipe como sendo um trabalho sem hierarquia. Entre os indivíduos envolvidos nos processos produtivos, nivela-se líder e liderados como partes importantes para o escopo final. Segundo Hunter (p. 34, 2006), "a dificuldade não é estimular as pessoas pelas novas coisas, mas fazer com que larguem as antigas". Acredita-se que seja importante estimular os colaboradores a usar a criatividade, desafiando-os a resolver problemas, mudar estratégias e evoluir em suas funções.

> ...as pessoas que adquirem o aprendizado vitalício solicitam ativamente opiniões e ideias de outras pessoas. Não presumem saber tudo ou que os outros têm para contribuir. Justamente ao contrário, elas acreditam que, com a abordagem certa, podem aprender com qualquer um e em quase qualquer circunstancia (KOTTER, 1997, p. 184).

Esta compreensão enfatiza em cada um a capacidade de liderar e, muitas vezes, inverte os papéis de comandantes e comandados, flexibilizando as funções, fazendo com que cada um torne-se sujeito da ação, participando ativamente, ora como líder, ora como liderado. Desta forma, ativa-se o funcionamento dos processos de produção nos mais diversos âmbitos do contexto econômico, proporcionando resultados positivos, além dos caminhos lógicos e esperados. Surgem outras oportunidades, despertam-se novas situações e engendram a inovação, o diferencial da atividade.

Liderar, de fato, exige habilidade e comprometimento. É comum deparar-se com líderes de empresas que progridem financeiramente, são promovidos e alcançam lugar de destaque. No entanto, são rejeitados pelos demais colaboradores, que só desempenham corretamente as tarefas quando estão vigiados ou sob a pressão psicológica de manter seus postos de trabalho. Há outros que conseguem cativar todo o grupo, motivando e estimulando sensivelmente os colaboradores para que cumpram os objetivos propostos.

Essa relação harmônica independente da presença física do gerente. Mesmo quando ausente, as tarefas são realizadas de formar responsável e eficaz. O respeito e a confiança conquistados pelos líderes são os sinais da liderança eficaz. Segundo Hersey (1986, p. 141), "Um dos maiores problemas empresariais de hoje é a escassez de gerentes eficazes".

A visão da grande maioria consiste em obter o sucesso em decorrência da produção. Por isso, empenham-se em focar os colaboradores no escopo quantitativo. Produzir a qualquer preço projeta a imagem de quem lidera, o que culmina em equalizar o indivíduo mecanicamente. Assim sendo, não é raro observar faltas no trabalho, decorrentes de doenças, de cunho físico ou psíquico, além de estabelecer um ambiente de adversidades entre comandantes e comandados.

Porém, existem alguns que conseguem manter uma relação sem hierarquia com os colaboradores, atuando lado a lado, vivendo e compreendendo as dificuldades do grupo e promovendo um ambiente agradável. Essa é a mola propulsora para a produção quali-quantitativa, na qual o grupo atua por vontade própria, sentindo-se estimulado e comprometido com o trabalho.

As empresas, certamente, preferem este último modelo de liderança. Quando a encontram, dispõe-se a recompensá-la devidamente. A flexibilidade na relação hierárquica é algo almejado. Para promovê-la, o líder deve ter o controle da situação e, talvez, exigir uma doação pessoal muito maior.

A democratização do trabalho, ao contrário do que se possa imaginar, responsabiliza e compromete o líder a produzir sistematicamente, sob a pena de falir o negócio. Os resultados positivos gerados por um grupo motivado refletem a eficácia de uma liderança. Esse é o escopo de qualquer empresa: dividir direitos, responsabilidades e lucro.

No desenvolvimento deste trabalho, verificou-se a necessidade de refletir sobre as questões relativas à aprendizagem e a cultura nas empresas. Ao estudar o perfil das lideranças nas empresas, verifica-se que este impacta no todo da organização. De certa forma, pode-se afirmar que o estilo da organização está diretamente ligado ao perfil de seus líderes.

Schein (2001), um dos principais teóricos da cultura organizacional, sublinha a relação entre a cultura organizacional e os processos de aprendizagem, quando argumenta que a cultura é fruto dos modos, dos modelos de pressupostos básicos de ação, desenvolvidos ou descobertos nos processos de aprendizagem, voltados a lidar com os problemas de adaptação aos contextos individuais e sociais.

Morgan (1996, p. 137), por sua vez, assinala que a cultura é o "padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade". As características de uma cultura são evidenciadas pelo conhecimento, padrões, interação entre pessoas, temas explorados nas conversas, imagens, aprendizagens e linguagens utilizadas.

Vecchio (2008) aponta alguns princípios para entender a preservação da cultura organizacional, como a importância dada pelos gerentes no exercício do controle; a maneira como a alta administração da organização reage às crises; e os critérios utilizados para admitir, promover e demitir. O autor ainda destaca que esses critérios também são analisados quando uma organização pensa em modificar sua cultura.

A cultura de uma organização constitui-se e é influenciada desde o momento em que a empresa é criada, pois a complexidade das relações e dos indivíduos leva à construção de uma personalidade para a empresa. Para Luppi (1995), essa personalidade cultural, expressa através dos valores, códigos, tradições, usos e costumes, imagens, mitos, etc., é justamente o produto da interação entre as pessoas no contexto organizacional e não pode ser arbitrariamente mudada. "Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude" (LUPPI, 1995, p. 16).

Conforme Accorsi, Giordani e Seminotti (2011), o posicionamento do líder é fundamental na constituição e estabelecimento da cultura empresarial aprendiz. Nesse contexto de aprendizagem, quando se reflete sobre o desenvolvimento de novas lideranças, a relação entre líder e liderado torna-se de grande importância. Charan (2008) observa, atualmente, uma carência de lideranças em todos os níveis organizacionais. Atualmente, as organizações buscam, de maneira crescente, dar ênfase aos processos de aprendizagens e, neste cenário, tem destaque o investimento no desenvolvimento de lideranças nas organizações. Tal desenvolvimento implica, necessariamente, em processos de aprendizagem.

No desenvolvimento de estratégias de aprendizagem na organização, um dos grandes desafios consiste em encontrar "a pessoa certa para o lugar certo". Segundo Vygotski (2004), todo ser humano apresenta um potencial que deve ser desenvolvido, a partir do reconhecimento tanto daquilo que a pessoa já sabe fazer como da sua zona prospectiva de aprendizagem.

No desenvolvimento deste potencial, deve-se oportunizar múltiplas experiências que se tornariam aprendizagens. Segundo Meneghetti (2001, p. 216), mais que potencialidade,

pode-se falar em virtualidade, uma vez que se trata de um quântico especificado[2]. "A pessoa certa no lugar certo", então, consiste no reconhecimento do potencial do colaborador e de propiciar desafios e oportunidade para o exercício deste potencial.

Dentro da organização, é necessário que se criem estratégias para que se alcancem metas e resultados. Estas estratégias são processos de aprendizagem. A mudança na forma de trabalho e o deslocamento para um novo setor, dentro de um determinado grupo, é o que se deve fazer, de forma mais simples, em um curto prazo. Conhecido como *"job rotation"*, essa estratégia de aprendizagem visa a rotação de cargos, para proporcionar novos conhecimentos em outras áreas.

Nem sempre as equipes de trabalho entendem os motivos da mudança e isto acaba por causar desconforto no ambiente, contra possíveis represálias contra a pessoa do líder. Segundo Meneghetti (2008, p. 75), "um grande líder vigia, constantemente, a exatidão da sua inteligência. O resto é fácil". Faz-se necessário, portanto, que a liderança avalie o resultado produzido e que seja realizada uma análise de impacto. Cabe ao líder ver qual o autoconceito que o grupo traz para seu meio e para onde está o foco dos integrantes. A análise é importante para verificar, de fato, se o colaborador vai conseguir adaptar-se e como está o desempenho em seu novo setor. A atenção volta-se para a mudança feita, sendo analisado se a mesma está ou não tendo o resultado esperado. Segundo Hunter (2006, p. 109), "não podemos falar de motivação enquanto não compreendemos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação".

A forma pela qual o líder faz com que colaboradores interpretem o trabalho é de suma importância para a obtenção dos resultados. O trabalho deve ter um significado de responsabilidade por parte do colaborador e o mesmo deve vê-lo como motivação e não como uma obrigação. Os integrantes devem se sentir confortáveis para a execução de suas habilidades.

O grupo, quando empenhado e satisfeito, consegue criar um ambiente diferenciado e acaba sendo referência para os demais. O ideal é fazer com que o colaborador veja o grupo e a empresa como sua própria identidade.

---

[2] Conforme Meneghetti (2008), o ser humano é constituído por um Em Si ôntico, "um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica". Esse "princípio" é virtual. O autor faz uma diferenciação entre os conceitos de "potencialidade" e "virtualidade", refere-se à forma específica que se pode extrair ou realizar de um contexto ou coisa. Disponibilidade à amplitude de um projeto que, no início é apenas essencial, cuja realização depende do concurso do autor das causas. Diferencia-se do potencial enquanto implica uma potencialidade específica.

3 CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Tipo de pesquisa e objetivos

Verificar o perfil de lideranças com os demais colaboradores de uma indústria têxtil de tapeçaria e caracterizar os comportamentos dos estilos de liderança constitui o foco desse projeto. Neste sentido, a pesquisa é classificada como descritiva, utilizando como procedimento técnico o levantamento. A pesquisa descritiva, segundo Gil (1991, p. 46) "tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Nesta pesquisa, os dados foram fornecidos pelas pessoas que trabalham na empresa, por meio de questionários. Gil ressalta que, no levantamento, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. O questionário é uma das técnicas utilizadas, na coleta de dados, pois ele constitui o meio mais "rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato do pesquisado" (GIL, 1991, p. 56).

Considerando a problemática apresentada, optou-se por compreendê-la por meio da abordagem quantitativa. Esta metodologia permite que sejam feitas análises estatísticas para mensurar um determinado universo, através de uma amostra que represente todo o universo, de forma estatisticamente comprovada, bem como realizar análises, cujos dados sejam qualitativos. São questionários específicos, com informações individuais, aplicados a cada colaborador da empresa.

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral **investigar o perfil de liderança dos colaboradores em uma indústria têxtil de tapeçaria e sua relação com os sete pontos do empreendedor, conforme Meneghetti (2008) e sua relação com a aprendizagem e formação do líder.**

Para auxiliar a execução do objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa foram assim delineados:

- ✓ Investigar as características de liderança dos colaboradores;
- ✓ Relacionar as características de liderança dos colaboradores com os sete pontos do empreendedor para identificar potenciais de desenvolvimento profissional.

3.2 Descrição da criação e formação de lideranças na empresa estudada

Conforme assinalado anteriormente, o presente trabalho está diretamente relacionado com a atividade e percurso da vida do autor deste trabalho, bem como a criação da empresa (local da pesquisa). Assim, verificou-se a necessidade de apresentar um breve histórico da organização.

Nascida em 20 de novembro de 2007, com localização na RS 149 km 25, a empresa foi fundada depois que proprietária percebeu a necessidade de confeccionar o seu próprio produto. A empresária revelou que se sentia racionalmente preparada (dados mostram o aumento da demanda, o levantamento de gastos para construção do prédio, a busca de profissionais qualificados para começar as operações, a aquisição das máquinas necessárias), e isso lhes deu segurança para a construção de seu sonho. Ela utilizou a expressão "o amor pelo saber," para explicar o que o motivou a sua vinda para o Recanto Maestro.

> Nunca gostei de estudar, sempre fui uma pessoa prática; o meu intelectual nunca foi dos melhores, preferia fazer do que estudar. Mas quando conheci o Centro Internacional de Arte Cultura Humanista, passei a me conhecer e ver que o saber também me dava prazer. A vida que eu tinha esquecido foi ressuscitada e eu decidi vim para um lugar onde um líder com referência mundial forma outras lideranças.

A empresa começou a funcionar com 2 (dois) funcionários apenas: um operador de máquinas de São Paulo, um jovem de Curitiba, e a proprietária. Surgiu a necessidade de aumentar a produção devido à demanda e mais funcionários foram contratados. A empresa começou a aumentar. Com isso, também se colocou a necessidade de se criar cargos e funções, nos quais começaram a se destacar as pessoas que possuem liderança. Logo, no início, o operador era o único que conhecia de modo técnico todos os processos. No entanto, este funcionário não agia como alguém que auxiliasse os outros a aprender seu ofício, a exercer uma liderança. Tal fato ficava demonstrado pela forma como detinha o conhecimento e não compartilhava com o cotidiano da empresa. A constituição dos cargos surge da necessidade de estruturar a empresa. Neste contexto, desponta a figura de um jovem de Curitiba que, através de observações, consegue ler/entender alguns dos processos e passa a ensinar quem está a sua volta. Esse jovem é um líder por natureza. É uma pessoa que aprendeu, mas que não colocou em prática, até por não ter o conhecimento, tomando outras decisões de prioridade para sua vida e acabou desistindo dessa liderança. Começam a surgir algumas pessoas e estas passam a exercer esse cargo de líder, mas eram pessoas que não tinham a ideia de que poderiam ser líder. Entre estas pessoas, um jovem com muita vontade e

disponibilidade de aprender e de ensinar. Trabalhando na limpeza, de uma forma simples, viu como as coisas funcionavam e, desta forma, passou a conhecer processo por processo. Existia a necessidade uma pessoa de referência em meio às demais. Como essa pessoa tinha um bom relacionamento com todos no grupo, passou a exercer o papel de líder. Enquanto estava na limpeza, não existiam maiores dificuldades, pois o relacionamento baseava-se na camaradagem e os colegas estavam em um mesmo nível hierárquico. No momento em que passa a questionar as formas de trabalho, inicia a resistência por parte dos demais, com questionamentos do demais colaboradores em algumas situações. Neste período, observou-se excelentes profissionais com capacidade e com muito conhecimento no processo, mas resistente à mudanças, que tiveram que ser despedidos por falta de flexibilidade. A entrada de pessoas novas, em contraposição à saída de outras, promove modificações no contexto da empresa. Os novos colaboradores observam a dinâmica empresarial e constatam, dentre muitos fatos, a possibilidade de mudança e crescimento na empresa, pois verificam, por exemplo, como uma pessoa que era da limpeza cresceu profissionalmente, tornando-se um líder e ocupando um cargo de destaque dentro da mesma.

Esse colaborador que, inicialmente, tinha como responsabilidade trabalhos de limpeza, ao passar a e exercer uma liderança, incentiva, também, a busca contínua de outras lideranças. Através de conversas e reuniões, o colaborador com função de liderança, exercendo o papel de líder, incentiva outros colegas de trabalho que passam a investir também na própria formação. Ele havia verificado o próprio crescimento a partir do ingresso no ensino superior, nesta faculdade, e incentivou os colegas para que conhecessem e estudassem na mesma instituição de ensino superior, que está situada próximo à fábrica.

Gradualmente, passa-se a observar que esses colaboradores começam a sentir-se mais motivados e mais críticos em relação ao trabalho e às suas próprias vidas. Em virtude destas novas lideranças, a empresa passa a criar cargos e espaço de responsabilidade, para que esses colaboradores também consigam desempenhar melhor os seus potenciais e também serem fomentadores de outros futuros líderes dentro do seu grupo. Inicia o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento da liderança, na qual se observa o empenho para que todos passem a serem líderes, na empresa e, principalmente, nas suas próprias vidas.

Desta forma, a empresa começou, cada vez mais, a utilizar o trabalho em equipe, fato esse que serviu para observar melhor quais eram os fortes potenciais e quais os que ainda precisavam ser melhor trabalhados. O método utilizado foi, de tempos em tempos, fazer um rodízio para ver em qual área essas pessoas conseguiam render mais. Essa metodologia

sempre partiu das lideranças, que tinham consciência de que esses potenciais viriam para lhe auxiliar, contrariando os que muitos líderes negativos pensam. Estas lideranças passam a entender que, para ter sucesso, é necessário que haja o comprometimento, havendo coerência frente aos desafios da organização. Para a empresa, adotar essa metodologia de rodízio de funções, na busca da identificação do melhor local de adaptação, tendo em vista a otimização do potencial de seus colaboradores, significava desenvolver e apresentar essa questão através de uma fundamentação teórica.

Nos seus anos de funcionamento, a empresa estudada vem demonstrando crescimento contínuo e sustentável, o que sublinha o êxito de suas práticas, embora tenha muito a aprender e aperfeiçoar-se enquanto indústria. Apresenta-se alguns dados relativos à evolução produtiva e de faturamento da organização.

Em relação à Produção, observou-se um crescimento de 29,21% no primeiro ano, seguido de 31,42% no segundo ano e 39,37% no terceiro ano (2010). A evolução do faturamento também se mostra contínua, apresentando crescimento de 17,28% no primeiro ano, 34,67% na relação entre o primeiro e o segundo ano de atividades e significativos 48,06% no terceiro ano. A evolução do faturamento contrasta na comparação com a evolução produtiva, pois a empresa buscou alternativas para agregar valor aos seus produtos. Destaca-se o fato de que, no início da atividade produtiva, as atividades estavam voltadas à produção de carpetes, sendo os tapetes um item de menor significância, ainda que constituam um produto de maior valor agregado. A mudança, observada na evolução do faturamento, dá-se justamente pelo fato de que, gradativamente, a empresa passou a dedicar-se mais à produção de tapetes. Esse aumento deve-se, também, ao fato de que os clientes, uma vez que passaram a reconhecer a excelência dos tapetes produzidos, começaram a requisitar mais este produto, hoje carro-chefe da empresa.

Finalizando esta apresentação da empresa, o pesquisador considera relevante fazer referência à estrutura organizacional. Inicialmente, pensou-se em apresentar o organograma da empresa. Entretanto, tendo em vista questões de sigilo inerentes à pesquisa, bem como o fato de tratar-se de uma empresa de pequeno porte, com poucos colaboradores e níveis hierárquicos, optou-se por não apresentar o organograma, apenas informando que a estrutura organizacional caracteriza-se por ser horizontalizada e matricial.

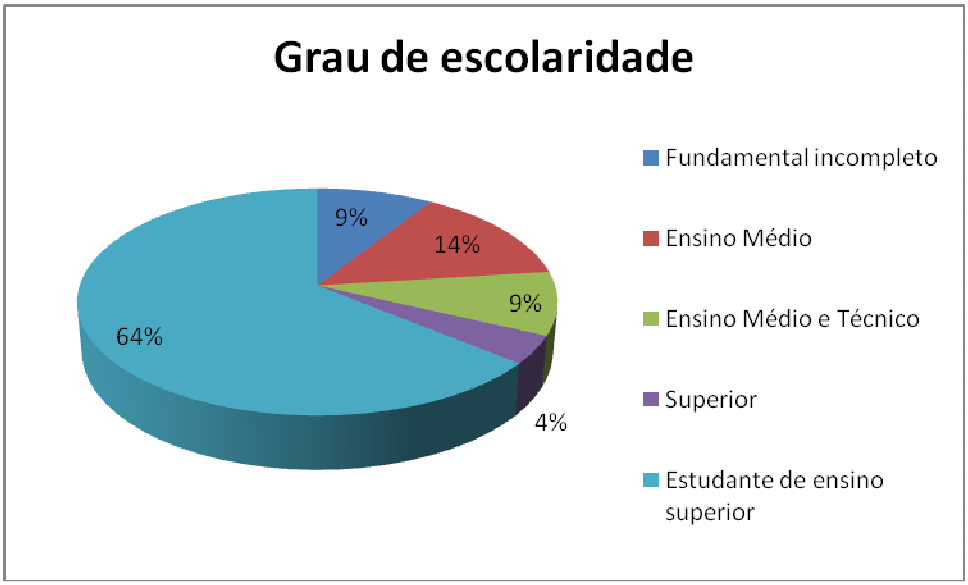
3.3 Sujeitos de pesquisa

Quanto aos participantes da pesquisa, a população respondente é composta por 22 pessoas de uma indústria de tapeçaria, localizada na Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no centro do Estado do Rio Grande do Sul. Com o objetivo de apresentar a análise de dados e conclusões, estes participantes serão identificados com a letra "S", referindo-se a "sujeitos" e, posteriormente, com um número como, por exemplo: S1 refere-se ao "sujeito um".

Em relação à idade dos sujeitos participantes de pesquisa, verificou-se que há uma média de 25 anos de idade, sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 41 anos. Destes, 41% dos sujeitos de pesquisa são do sexo masculino e 59% são do sexo feminino.

Em relação às informações de grau de escolaridade:

Gráfico 1 - Grau de Escolaridade

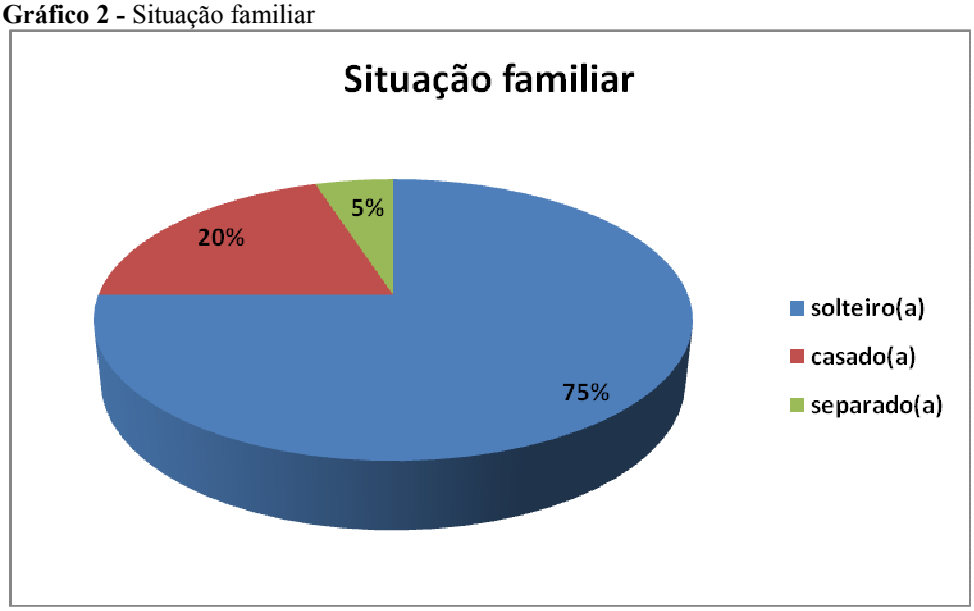


Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Como pode ser visto no gráfico acima, 64% dos sujeitos de pesquisa são estudantes de curso de ensino superior, 14% deles possuem ensino médio completo, 9% possuem ensino médico e técnico completo, 9% possuem ensino fundamental incompleto e 4% possuem ensino superior.

Quanto à situação familiar e estado civil:

Gráfico 2 - Situação familiar



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Do total de sujeitos participantes dessa pesquisa, em relação à situação familiar e estado civil, 75% são solteiros, 20% são casados e 5% são separados.

Já em relação ao tempo de trabalho na empresa, existe uma média de 24 meses, sendo o tempo mínimo de 11 meses e tempo máximo de 43 meses.

4.2 Instrumentos de Coleta de Informações

Para fins de aplicação nesta pesquisa, o trabalho foi desenvolvido conforme os pressupostos da abordagem quantitativa, sendo os questionários aplicados em colaboradores de uma indústria têxtil de fabricação de tapetes. O questionário que foi usado na coleta de dados foi o mesmo elaborado e utilizado por Silva (2006) em sua pesquisa. Em sua investigação, foram aplicados para investigar a problemática em empresa de Tecnologia da Informação; porém, no presente estudo, o contexto profissional investigado, por ser de uma indústria têxtil, apresenta características específicas que diferem, em parte, do contexto estudado por Silva (2006).

O primeiro questionário, designado de Questionário Biográfico (HP – Histórico Pessoal), possui 16 questões fechadas de múltipla escolha e uma questão aberta, sendo um questionário de auto-avaliação. Segundo Silva (2006):

> O questionário HP é uma auto-avaliação e possui o objetivo de revelar as características das primeiras fases da vida do grupo avaliado, começando pela sua infância, revelando informações objetivas especificamente escolhidas sobre a sua evolução histórica e também sobre particulares habilidades liderísticas (SILVA, 2006, p. 41).

O segundo questionário, chamado de Questionário de Liderança (AV – Avaliação), possui 14 questões fechadas. Esse questionário foi criado especificamente para revelar aspectos dos sete prontos do empreendedor, sendo fundamentado na bibliografia ontopsicológica específica. Este questionário foi respondido de três maneiras diferentes, apresentando visões distintas sobre as mesmas questões. Foi respondido pelo chefe do profissional/colaborador (nos casos em que esses existiam), pelos seus colegas (grupo que trabalha junto com o profissional), e com ele mesmo, de acordo com a metodologia elaborada por Silva (2006). Além disso, "como existia mais do que um colega para cada colaborador avaliado, a nota proveniente das avaliações destes colegas foi considerada a média simples de todas as avaliações" (SILVA, 2006, p. 42). É importante destacar que os três grupos de perguntas desse questionário tinham o mesmo peso; portanto, a nota final foi calculada por meio de média simples das três notas (ibid.).

O terceiro questionário refere-se a questões específicas de avaliação das competências de cada setor. Convém salientar que o mesmo não foi aplicado no caso desse estudo, devido ao foco do objeto de estudo ser diferente da pesquisa de Silva (2006). Desta forma, cada colaborador respondeu dois questionários.

De acordo com a metodologia de Silva (2006), os dois questionários trouxeram informações para a avaliação das características de liderança, sendo extraídas as perguntas de ambos os questionários (HP e AV) e reagrupadas, baseando-se na relação dessas com cada um dos sete pontos do empreendedor. Com esses sete grupos distintos de perguntas e notas representando os sete pontos, foi possível determinar uma nota para cada característica e, por fim, uma nota unificada para sumarizar os sete pontos do empreendedor, segundo a abordagem ontopsicológica.

Para a composição da Nota de Liderança, como explicado anteriormente, para cada um dos sete pontos do empreendedor existe um grupo de perguntas extraídas dos questionários de

Avaliação de Liderança (AV) e Histórico Pessoal (HP), os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre os pontos do empreendedor e os questionários de pesquisa

Pontos do Empreendedor	Questionários e número da questão
1. Potencial Natural varia por especificação por intensidade	AV1 e AV2 HP1, HP3, HP8 e HP9
2. Evolução técnica racional em ISO com o potencial natural	AV3 e AV4 HP5, HP6, HP14, HP15, HP16 e HP17
3. Ambição	AV5 e AV6 HP6, HP12, HP13, HP16 e HP17
4. Amor pelo próprio trabalho	AV7 e AV8 HP6, HP16 e HP17
5. Conhecimento superior específico sobre o seu setor	AV3, AV7 e AV9 HP6 e HP16
6. Transcendência solitária ao utilitarismo funcional	AV17, AV11 e AV13 HP12
7. Racionalidade sobre a intuição	AV12 e AV14

Fonte: Silva (2006, p. 43-44).

3.4 Análise das Informações

A análise foi feita quantitativamente, por meio de estatística descritiva, através de comparação e combinações de resultados, o que possibilitou entender o perfil/características de cada colaborador e sua relação com os sete pontos do empreendedor.

4 AS LIDERANÇAS NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA TEXTIL

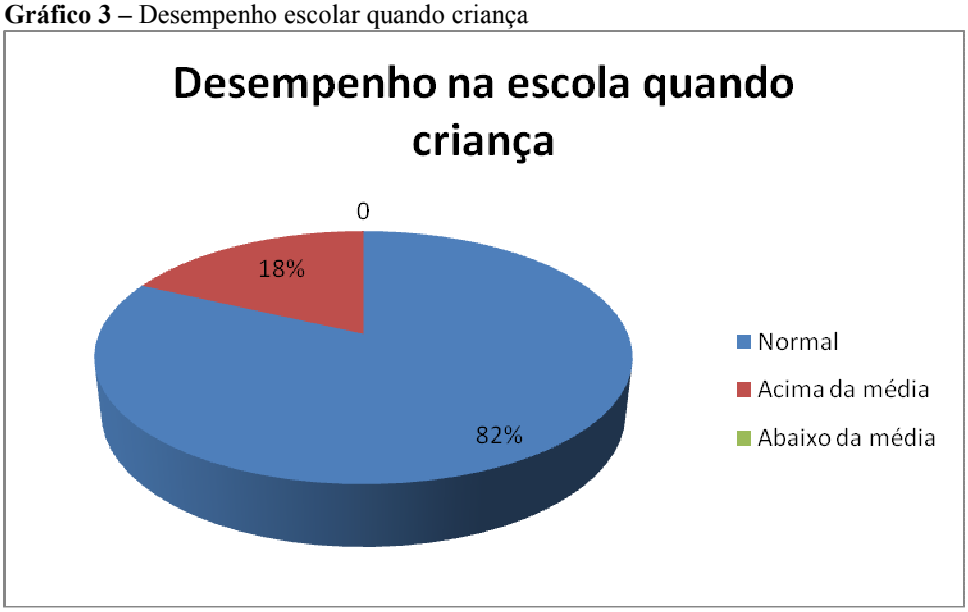
Considerando o Questionário Biográfico (HP), foram obtidas as informações que seguem abaixo, em relação ao perfil e características de liderança dos sujeitos de pesquisa.

A análise abaixo foi feita em três etapas: 1) refere-se aos dados extraídos através do Questionário Biográfico; 2) a segunda parte da análise refere-se às informações relativas aos sete pontos do empreendedor, obtidas através do cruzamento dos dois questionários (HP e AV); 3) e, 3). Da análise são colocadas em relevo as características das principais lideranças individuadas na segunda etapa.

5.1 Perfil e características de liderança

Apresenta-se a seguir a análise das informações obtidas a partir do Questionário Biográfico (HP), em relação ao histórico pessoal e características de liderança mais relevantes para o objetivo da pesquisa.

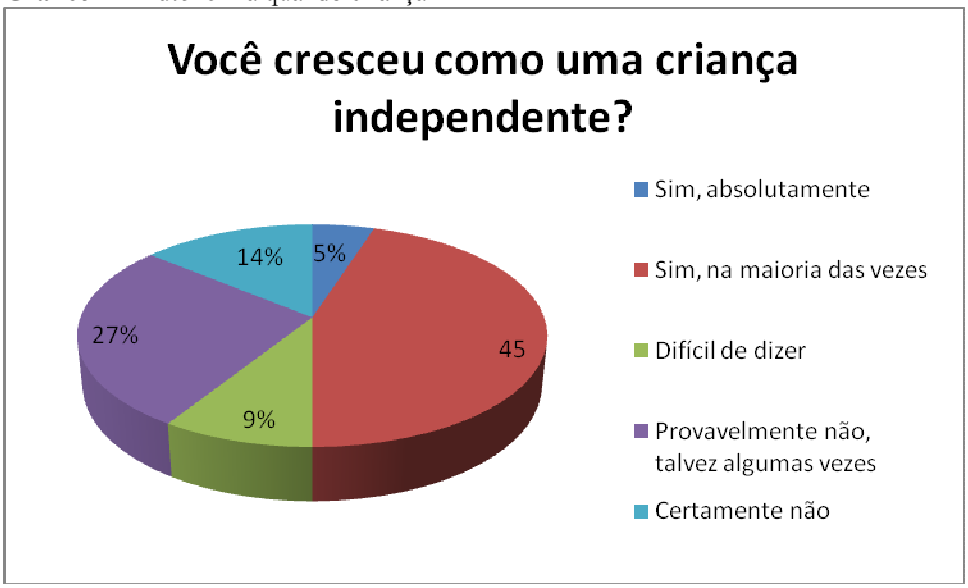
Gráfico 3 – Desempenho escolar quando criança



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação ao desempenho escolar quando criança, 82% responderam que seu desempenho foi normal[3] e 18% responderam que seu desempenho foi acima da média padrão de desempenho escolar. É importante destacar que não houve respostas em relação a um desempenho abaixo da média.

Gráfico 4 – Autonomia quando criança

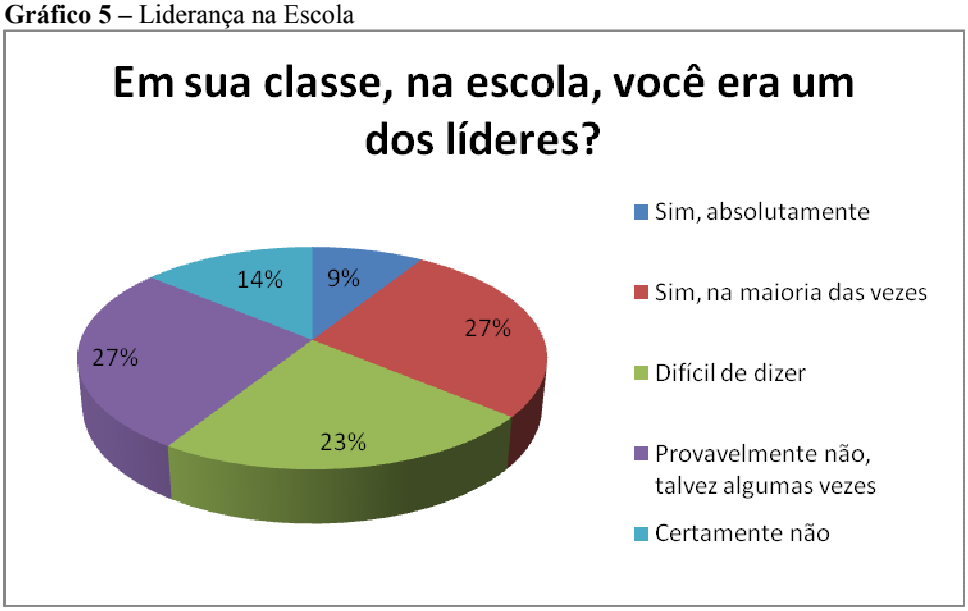


Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação à autonomia quando criança, cabe destacar que 45% dos sujeitos responderam a opção "b", que significa "provavelmente sim", e 5% responderam a opção "a", que significa "sim, absolutamente". Portanto, 50% dos sujeitos, em seu ponto de vista, cresceram como uma criança independente.

[3] Entende-se como "desempenho escolar normal" aquele que está vinculado ao índice médio padrão de desempenho escolar, em cada instituição de ensino.

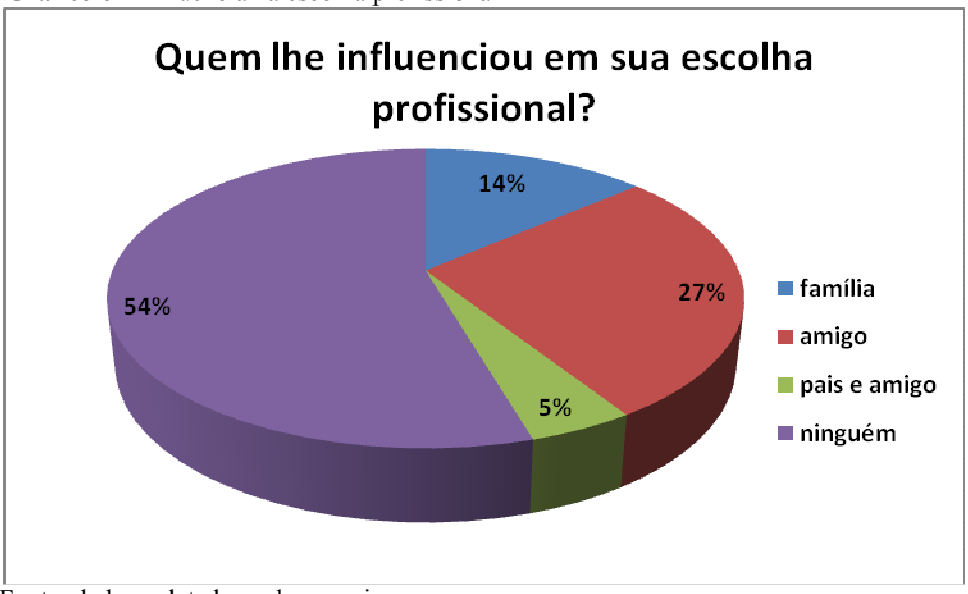
Gráfico 5 – Liderança na Escola



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Da totalidade dos sujeitos respondentes, observa-se que 36% indicam que aparesentavam liderança no período escolar.

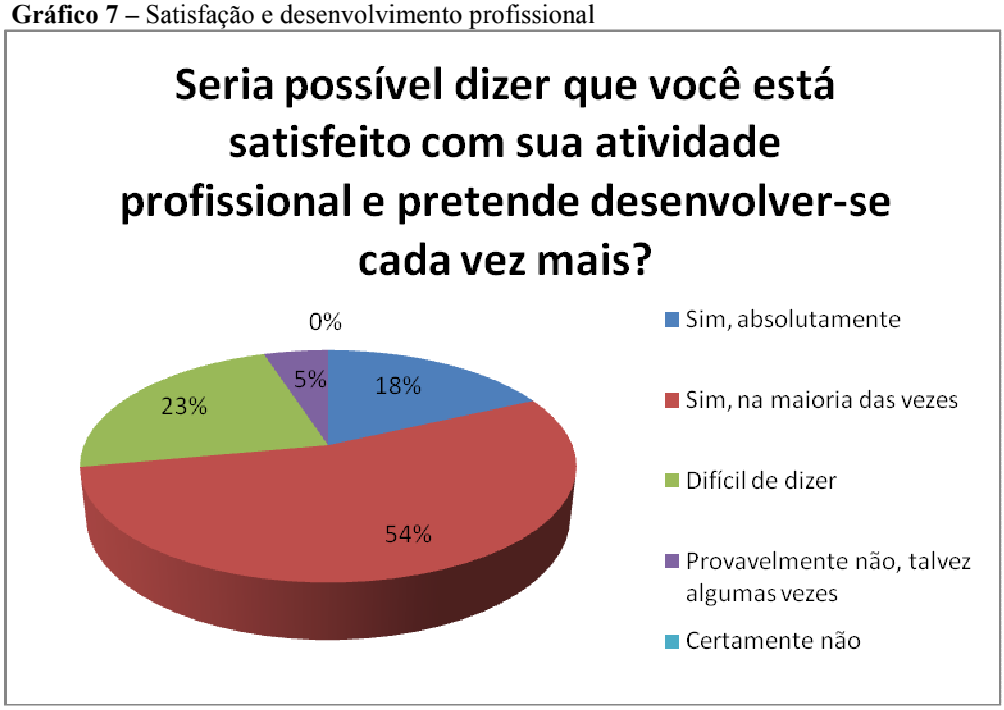
Gráfico 6 – Influência na escolha profissional



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação à escola profissional, 54% manifestam autonomia em sua escolha, uma vez que indicaram que "ninguém" foi determinante na sua tomada de decisão, no que se refere a este aspecto. Tendo em vista tratar-se de um grupo jovem, é compreensível observar que 46% teve influência de pais e amigos.

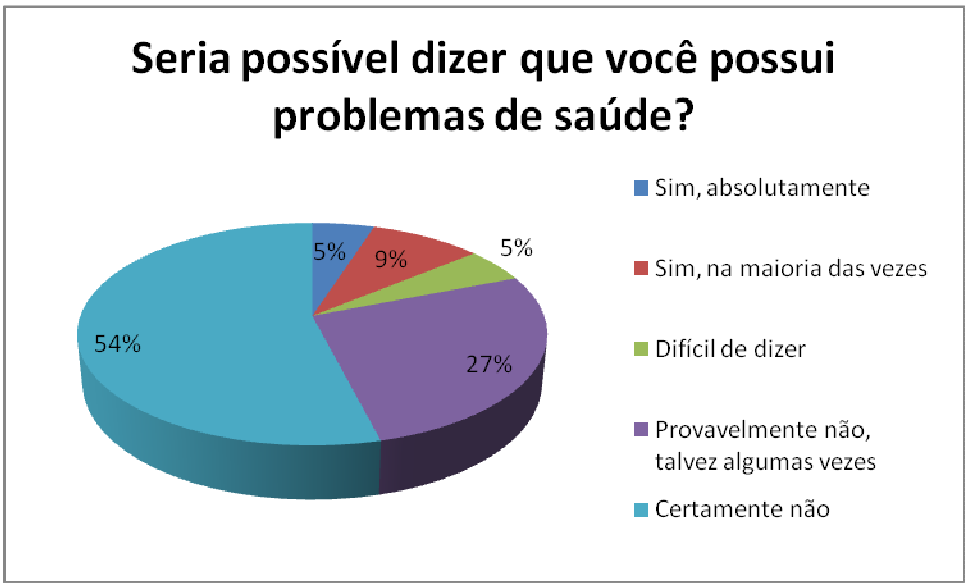
Gráfico 7 – Satisfação e desenvolvimento profissional



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação à satisfação e desenvolvimento profissional, 72% dos sujeitos responderam sentirem-se satisfeitos com a atividade profissional atual e manifestam desejo de desenvolverem-se continuamente. Observa-se aqui um perfil de colaboradores altamente satisfeitos com sua atual atividade profissional, o que provavelmente irá se refletir em uma postura profissional pró-ativa, aberta ao contínuo desenvolvimento, sensível ao processo formativo na empresa, empenhada e comprometida com os resultados empresariais/organizacionais.

Gráfico 8 - Saúde



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Foi investigado o estado de saúde dos sujeitos de pesquisa e verificou-se que 81% indicaram não possuir problemas de saúde. Segundo Meneghetti (2008), observa-se uma correspondência entre o estado de saúde e o desempenho profissional, pois o líder que não conseguir realizar sua capacidade nata de natureza acaba sofrendo consequencias, muitas vezes, com desiquilíbrios psícofísicos.

Gráfico 9 – Situação financeira atual

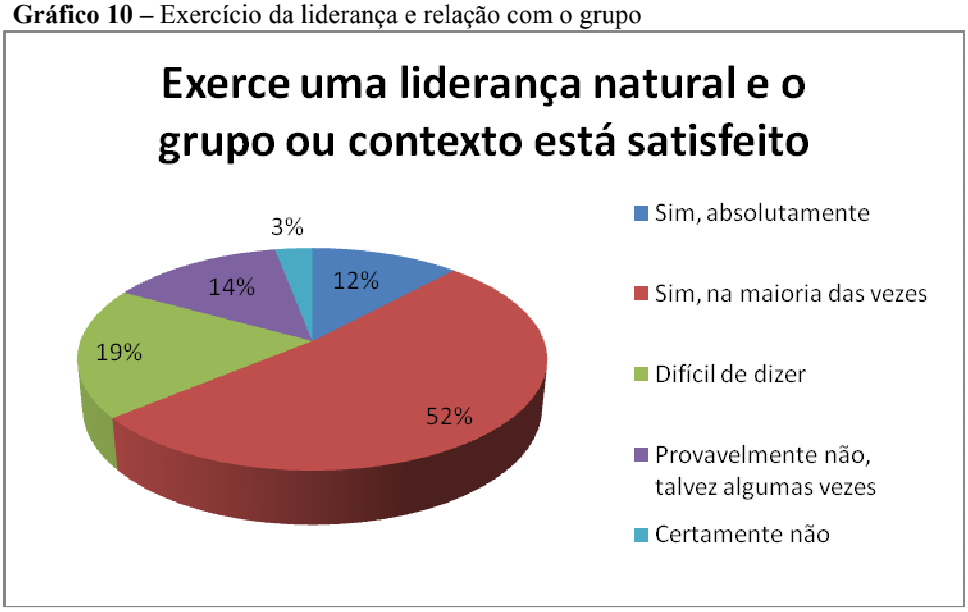
Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação à situação financeira atual, 77% indicam insatisfação relacionada a este aspecto. Essa resposta poderia suscitar diversas interpretações. No entanto, tendo em vista as características dos participantes, em especial o fato de serem jovens e em início de carreira profissional, destaca-se que pode indicar um sentimento de ambição e vontade em buscar novos patamares profissionais.

5.2 Análise das Informações relativas aos Sete Pontos do Empreendedor

Considerando o questionário sobre liderança e de autoavaliação (AV), podem ser destacadas as informações que seguem. É importante destacar que as médias, informadas nos gráficos abaixo, resultam da média simples das respostas dos três grupos investigados, conforme indicado no capítulo de metodologia, em relação aos instrumentos de coleta de informações.

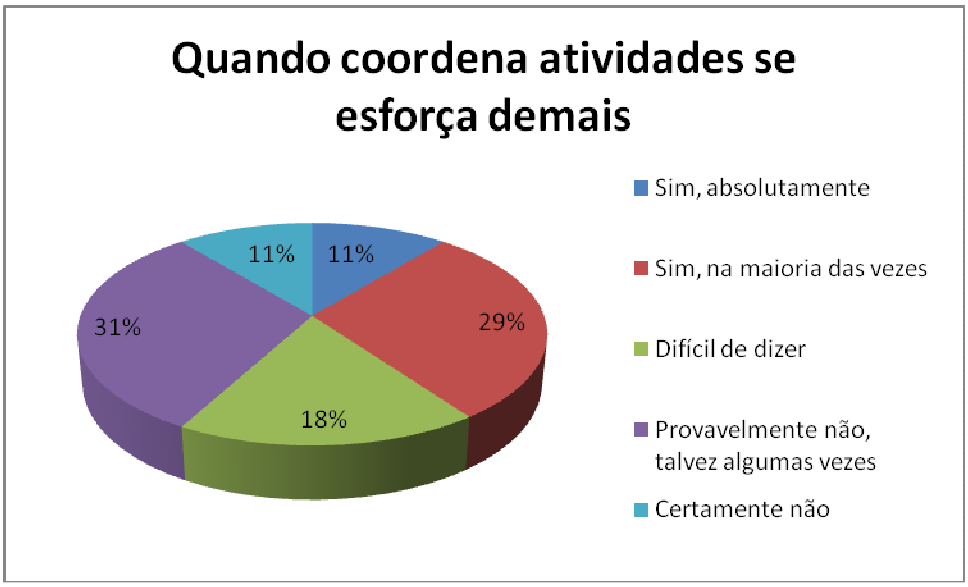
Gráfico 10 – Exercício da liderança e relação com o grupo



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Das respostas acima, 64% indicam que existe satisfação por parte do grupo e/ou contexto com o exerício da liderança. Esse indicador revela um traço cultural no contexto empresarial/organizacional em questão, no qual existe um ambiente favorável ao exercício da liderança por parte dos colaboradores.

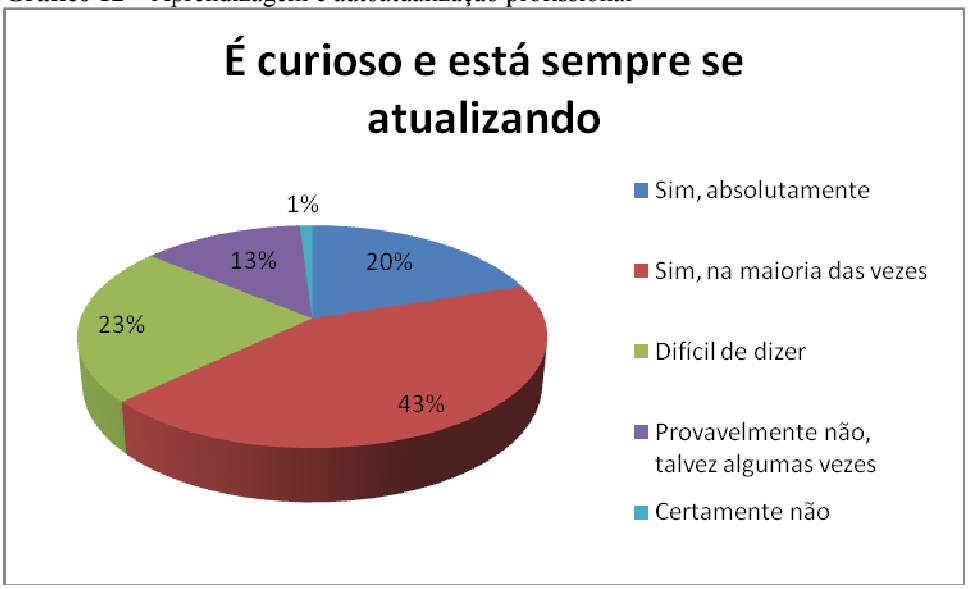
Gráfico 11 – Liderança e resultados



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Como se pode ver, 42% dos sujeitos afirmam não encontrar maiores dificuldades em sua atividade de coordenação para o atingimento dos resultados empresariais. Esse indicador ratifica os dados observados no gráfico acima e, em particular, ao que se refere à tipologia da cultura da organização.

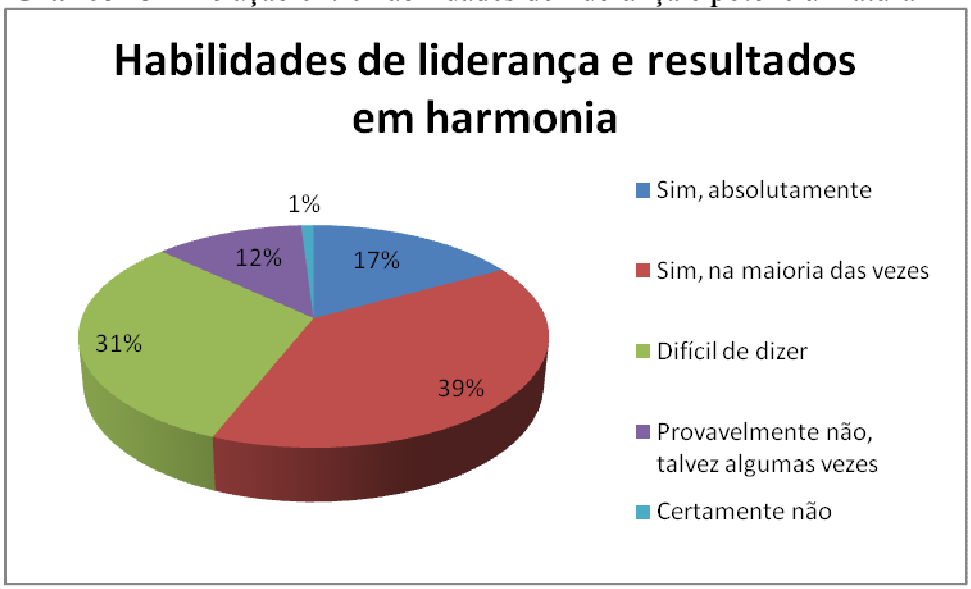
Gráfico 12 – Aprendizagem e autoatualização profissional



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em vista dos resultados acima apresentados no gráfico 12, é possível afirmar que 63% dos sujeitos, em relação à aprendizagem organizacional, demonstram contínuo interesse no seu desenvolvimento em sua área profissional, em estar continuamente se atualizando e aperfeiçoando, buscando novas alternativas, tendências e modos de fazer, possuindo curiosidade, etc.

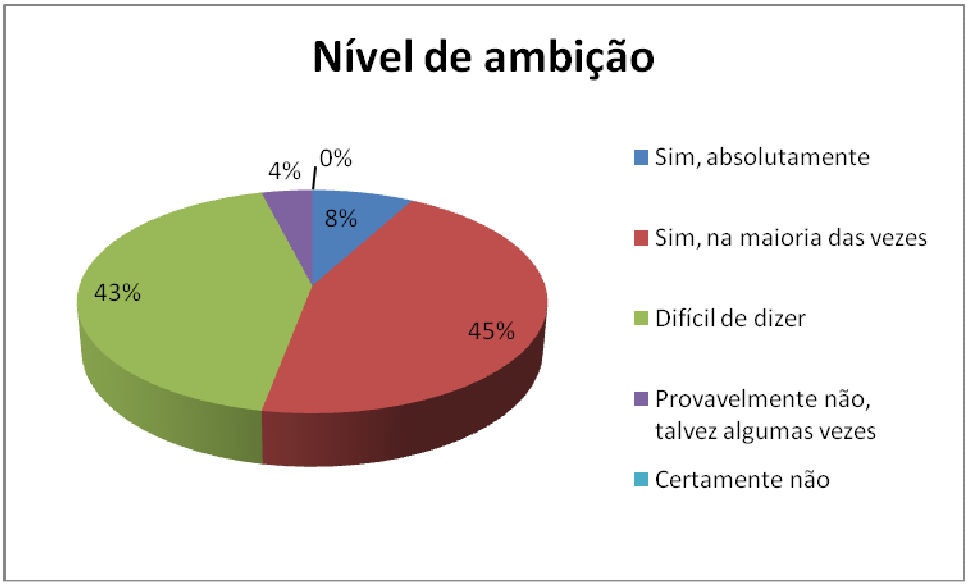
Gráfico 13 – Relação entre habilidades de liderança e potencial natural



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação às habilidades de liderança e o potencial natural, 46% responderam que existe correspondência entre as suas habilidades de liderança, seus resultados e as suas características naturais. É relevante também destacar que 31% dos sujeitos indicaram dificuldade em responder a essa questão. Pode-se atribuir tal percentual ao fato de que os colaboradores são jovens e ainda estão construindo sua carreira e desenvolvendo o próprio potencial de liderança.

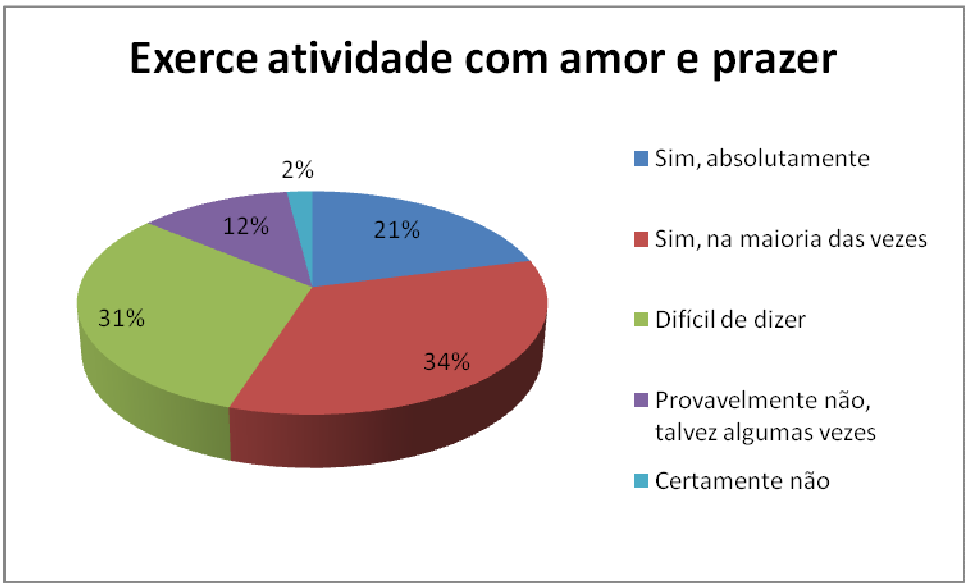
Gráfico 14 – Nível de Ambição



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Com relação ao nível de ambição, 53% dos investigados demonstram elevado nível de ambição, segundo sua avaliação, e 43% informam nível normal de ambição. Segundo Meneghetti (2008), "para ser um líder vencedor, junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição" (p. 70). O autor sublinha ainda que a natureza "faz o mais ambicioso, o mais inteligente realizar, para dar pão, trabalho e sucesso a tantos outros..." (ibid.).

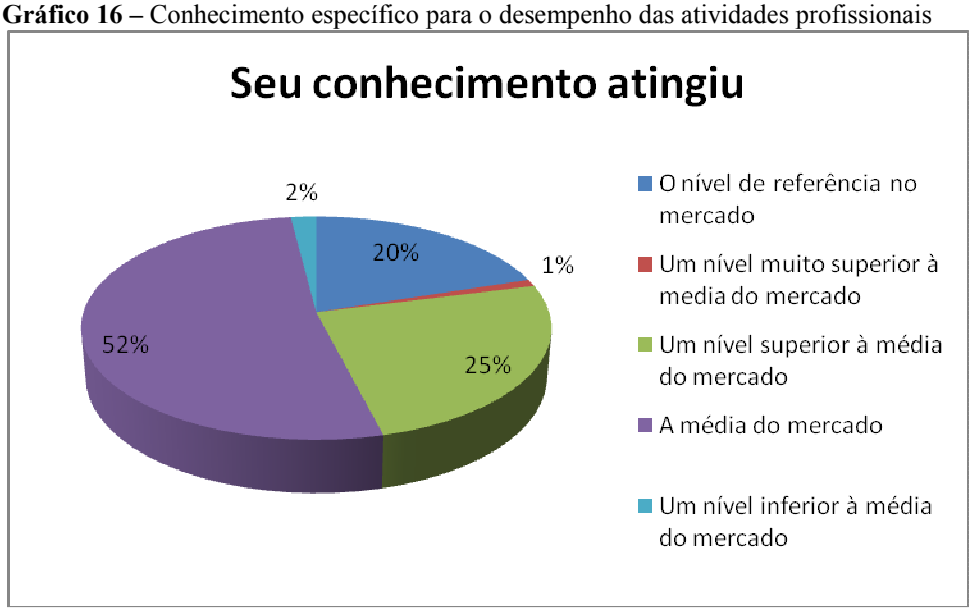
Gráfico 15 – Amor e prazer no exercício profissional



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

De acordo com as respostas a esta questão, 55% responderam que exercem sua atividade profissional com amor e prazer, enquanto 14% não se enquadram nessa afirmação. No entanto, é fundamental verificar, de acordo com Meneghetti (2008), que "um líder deve amar o objeto que produz (...). O amor do líder pelo seu produto é uma atração (...). O amor que o líder tem pelo seu produto é uma distribuição de valores subjetivos" (MENEGHETTI, 2008, p. 70).

Gráfico 16 – Conhecimento específico para o desempenho das atividades profissionais



Fonte: dados coletados pela pesquisa.

É relevante destacar que 52% dos sujeitos responderam que seu conhecimento corresponde à média de mercado, sendo que apenas 2% indicam conhecimento inferior à média do mercado. Retomando a questão relativa às características dos participantes, nas quais destaca-se o baixo tempo de atuação na empresa, o fato dos colaboradores serem jovens, em sua grande maioria e, ainda, o fato de ser uma empresa jovem (completando o 5º ano em 2011), esse indicador confirma um bom nível de aprendizado/conhecimento das técnicas relativas à atividade produtiva.

Gráfico 17 – Resolução de problema

Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Em relação à resolução de um problema sério no contexto empresarial, 40% responderam que optam por "pegar conselhos de seus colegas e propor uma solução", como segunda opção, 25% das respostas indicam como opção "pegar conselhos com seu chefe e propor uma solução". Ambas indicam uma postura de pró-atividade.

É importante destacar que os dois últimos pontos relativos aos sete pontos do empreendedor (MENEGHETTI, 2008), respectivamente 6) *Transcendência solitária ao utilitarismo funcional*, e 7) *Racionalidade sobre a intuição*, são observados de modo presente na vida e no perfil de um líder, quando existe uma maior maturidade pessoal e profissional. Desta forma, é natural que os jovens colaboradores ainda não os identifiquem de modo claro, preciso e presente em suas vidas e em si mesmos neste momento histórico.

5.3 Relação entre as características de liderança e os Sete Pontos do Empreendedor

Essa etapa da análise coloca em relevo as características das principais lideranças individuadas na segunda etapa e sua relação com os sete pontos do empreendedor. Para tanto, foram identificadas as médias gerais de respostas dos participantes para cada um dos sete pontos do empreendedor, bem como destacados os resultados relativos aos colaboradores da empresa com maiores índices de correspondência com os sete pontos. Todos esses resultados estão apresentados de forma sintetizada na Tabela 2 abaixo.

O quadro a seguir apresenta a totalidade dos sujeitos, em ordem decrescente, os setes pontos do empreendedor (indicados de 1 a 7), e a média final correspondente para cada um

deles. Foram adotados como critério os índices abaixo especificados, os quais interrelacionam o perfil de liderança com os sete pontos do empreendedor para identificar potenciais de desenvolvimento profissional. Estes sujeitos estão indicados de acordo com a diferenciação de cor da tabela.

- Desempenho superior: colaboradores com notas de 8.1 a 10.0;
- Desempenho elevado: colaboradores com notas de 7.1 a 8.0;
- Desempenho normal: colaboradores com notas de 5.1 a 7.0
- Desempenho abaixo da média: colaboradores com nota abaixo de 5.0.

Segue a tabela relativa a essa análise:

Quadro 2 – Análise dos Sete Pontos do Empreendedor

Notas dos sete pontos do empreendedor de acordo com a visão ontopsicológica									
Posição	**Profissional**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Nota Final**
1	**S11**	7,8	8,4	8,5	8,2	8,4	7,4	7,8	**8,1**
2	**S14**	7,3	8,5	7,0	7,7	7,9	8,0	6,7	**7,6**
3	**S9**	5,0	6,9	7,1	8,4	8,3	7,8	7,5	**7,3**
4	**S3**	5,0	8,6	7,9	8,2	8,1	5,4	7,8	**7,3**
5	**S1**	6,7	7,4	6,7	7,6	7,4	6,9	8,3	**7,3**
6	**S2**	7,4	7,2	7,6	6,7	7,1	6,1	8,3	**7,2**
7	**S6**	6,0	7,8	6,4	7,6	7,8	6,0	8,0	**7,1**
8	**S8**	8,1	7,4	6,4	7,3	8,3	4,4	7,5	**7,0**
9	S19	6,0	7,4	7,1	7,0	8,0	7,1	5,9	**6,9**
10	S22	8,6	7,8	6,5	7,5	8,7	5,0	4,0	**6,9**
11	S5	7,6	7,3	5,9	6,4	7,2	5,6	7,8	**6,8**
12	S10	5,8	6,9	5,4	7,5	8,8	5,8	7,5	**6,8**
13	S12	5,9	7,3	7,0	7,0	7,1	6,1	7,1	**6,8**
14	S18	6,3	7,4	6,4	7,4	7,2	6,5	6,3	**6,8**
15	S4	6,7	6,5	6,0	6,1	6,8	6,5	8,0	**6,6**
16	S13	6,6	7,6	5,2	6,4	7,2	5,6	6,5	**6,4**
17	S7	5,3	6,9	7,0	6,7	6,7	4,6	7,8	**6,4**
18	S16	7,2	5,4	6,5	6,8	6,6	4,9	6,7	**6,3**
19	S17	5,9	6,5	6,0	6,1	7,3	5,6	6,0	**6,2**
20	S20	5,3	7,1	5,6	6,7	7,0	6,1	4,8	**6,1**
21	S15	6,0	5,4	6,5	5,9	6,7	5,1	6,8	**6,1**
22	S21	4,9	5,9	6,2	6,1	6,5	4,6	4,5	**5,5**

Fonte: dados coletados pela pesquisa.

Analisando essa tabela, realizada segundo a classificação de desempenho apresentada anteriormente, pode-se perceber que apenas um sujeito apresenta como média o índice de 81% considerado superior, tendo em consideração os setes pontos do empreendedor. A pontuação que mais pesou em sua média foi o qual o terceiro ponto, ambição, mas também se destacam com os pontos 2, 4 e 5, respectivamente, Evolução Técnica Racional em ISO com Potencial Natural, Amor Pelo Próprio Trabalho, Conhecimento Superior e Específico Sobre Seu Setor. Tendo em vista o índice elevado dos setes pontos do empreendedor, pressupõe tratar de um sujeito com um potencial de liderança. Com índice menor valorado, encontramos o sexto ponto, ou seja, Transcendência Solitária ao Utilitarismo Funcional.

No segundo grupo com desempenho mais elevado estão seis sujeitos, cuja média geral é de 7.3, em relação aos sete pontos do empreendedor. Neste grupo, destaca-se o quinto ponto que se refere ao conhecimento específico sobre seu setor. Trata-se, então, de colaboradores que possuem e demonstram, com pouco tempo de experiência, um conhecimento destacado dos demais acerca de sua atividade profissional. Este aspecto nos colaboradores está correlacionado às pessoas que possuem amor e prazer naquilo que fazem. Pode-se deduzir que é natural neles/nelas o interesse pela busca da própria qualificação.

No terceiro grupo de colaboradores, que possuem um desempenho normal, está a maioria dos pesquisados, ou seja, 15 colaboradores. O ponto de maior relevância também foi o quinto ponto, ou seja, “conhecimento superior e específico sobre seu setor”, com média de 7.3. Com relação aos outros pontos do empreendedor, há diferença no segundo ponto mais indicado, pois destacou-se o ponto dois, “evolução técnica racional em ISO com potencial natural”. Esse ponto evidencia a correlação entre a Evolução Técnica Racional e potencial do indivíduo, sublinhando uma necessidade de correspondência entre ambos os elementos para desenvolvimento da liderança. A este ponto, é possível associar o resultado mencionado anteriormente com o perfil dos colaboradores, no qual 72% informam sentirem-se satisfeitos com a própria atividade profissional e desejarem desenvolver-se continuamente.

Na conclusão desta análise destaca-se, ainda, que, dentre os setes pontos do empreendedor, o quinto ponto, com 7.8 de média, apresentou preferências das escolhas. Esse ponto refere-se ao “Conhecimento Superior Específico sobre seu Setor”. Como segundo ponto de maior frequência foi destacado a “Evolução Técnica Racional em ISO com o Potencial Natural”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou **investigar o perfil de liderança dos colaboradores em uma indústria têxtil de tapeçaria e sua relação com os sete pontos do empreendedor, conforme Meneghetti (2008).** Para tanto, investigou-se:

- o perfil dos colaboradores da empresa;
- as características de liderança dos colaboradores em relação com os sete pontos do empreendedor, buscando identificar potenciais de desenvolvimento profissional;

A aplicação dos questionários levou à constatação de que, quando aplicados em diferentes setores econômicos, tais formulários devem ser adaptados e servirão para obtenção de dados com perfis diferenciados.

Com relação ao perfil dos colaboradores da empresa investigada, observa-se que este é bastante seleto. A ambição profissional está latente e o egoísmo sadio é facilmente identificado em toda a equipe de colaboradores. Com isso, projeta-se um futuro muito promissor, não só na vida da empresa, mas em uma tendência natural de empreendedorismo, capaz de revelar outras fontes de *"Business"*.

A disposição à aprendizagem, como característica observada no perfil dos colaboradores, é outro elemento relevante dessa pesquisa. Tal característica corrobora e reforça a opção da empresa em desenvolver uma dinâmica de rotatividade de funções como estratégia de formação dos colaboradores, em particular das lideranças. Entende-se que flexibilizar as ações do colaborador, fazendo-o compreender a complexidade do trabalho em todas as suas fases do processo produtivo, poderá criar uma visão sistêmica, além de alocá-lo naquele local onde produzirá resultados melhores. A flexibilidade de rotatividade dos colaboradores aperfeiçoa consideravelmente o desempenho profissional de cada um e minimiza os riscos do setor produtivo como, por exemplo, aquele do colaborador não desempenhar bem a sua nova função e ser dispensado em virtude de não se adaptar no novo setor.

O perfil dos colaboradores também se caracteriza pela presença destacada da ambição. Esse elemento, relacionado à disponibilidade ao aprendizado e a dinâmica da organização, demonstra a existência de um ambiente propício à formação de lideranças.

A relação entre os colaboradores é bastante horizontalizada, no sentido de que se verifica uma reciprocidade na aceitação de ideias, opiniões, criticas, etc. Esse aspecto é

demonstrado pelos resultados exitosos das atividades desenvolvidas e pelo ambiente saudável no trabalho, os quais passam também a condicionar essa realidade.

Ainda no que se refere ao perfil dos colaboradores, também é relevante destacar, nestas conclusões, a relação entre a satisfação e o desenvolvimento profissional, demonstrada pelos participantes da pesquisa, pois uma parcela significativa dos respondentes informou sentir-se satisfeito com a atividade profissional atual, manifestando desejo de desenvolver-se continuamente, o que provavelmente irá se refletir em uma postura profissional pró-ativa, aberta ao contínuo desenvolvimento, sensível ao processo formativo na empresa, empenhada e comprometida com os resultados empresariais/organizacionais. Observa-se, de um lado, colaboradores satisfeitos e, pelo outro, uma empresa que investe na aprendizagem, a qual é geradora de oportunidades e novos horizontes, tanto para a organização como para os colaboradores. Essa dinâmica promove resultados empresariais, além de aperfeiçoamento dos colaboradores, segundo a cultura da empresa e o perfil de liderança esperado.

Os resultados relativos às características de liderança dos colaboradores e a relação com os sete pontos do empreendedor são bastante significativos e permitem identificar potenciais de desenvolvimento profissional. A pesquisa permitiu comprovar que todos os colaboradores permanecem entre os indicadores de desempenho "normal", "elevado" e "superior", com relação aos sete pontos do empreendedor, não ficando ninguém abaixo de media que foi estabelecida anteriormente.

São colaboradores que demonstram, em sua maioria, forte pró-atividade. Tal virtude destaca-se, pois, independentemente da formação acadêmica, respondem positivamente frente a determinadas situações relacionadas às problemáticas no exercício de sua função. Tão logo surge um problema, o colaborador, instantaneamente, busca a cooperação do grupo para resolvê-lo e esses resultados são altamente satisfatórios para colaborador, empresa e para o cliente.

Dentre os sete pontos do empreendedor, destacaram-se, ao longo das análises, os pontos "Evolução Técnica Racional em ISO com Potencial Natural" e "Conhecimento Superior e Especifico sobre seu Setor".

No que se refere à evolução racional do *business*, conforme Meneghetti (2008), "deve ter uma evolução racional adequada sobre o potencial natural que possui, porque se alguém nasce com o potencial de um grande musicista, erra a estrada" (p. 69). Assim, é importante ter unidade entre as ações e a educação, experiências, atividades e sacrifícios com o próprio potencial natural. A presença destacada desse ponto do empreendedor nos colaboradores da

empresa indica que os profissionais estão em busca de conhecimento sobre sua atividade/setor, mas também consideram nessa busca aquilo com o qual eles, de alguma forma, mais se identificam. Sobretudo, muito deste resultado diz respeito à própria filosofia que a empresa adota, por meio da mente do seu líder, que se utiliza da psicologia para desenvolver seu *business*.

Quanto ao "Conhecimento Superior e Específico sobre seu Setor", este ponto refere-se ao fato de que o colaborador, em especial aquele que possuí potencial de liderança, deve possuir o conhecimento mais atualizado e minucioso de sua produção/atividade. Assim, se tornará superior aos outros concorrentes; porém, deve sempre continuar se aperfeiçoando para manter a posição. A presença destacada desse ponto, somada ao fato de que é altamente referenciado o interesse pela própria atividade na empresa ao longo da pesquisa, faz concluir que existe na organização um número relevante de colaboradores com uma disponibilidade ao próprio desenvolvimento pessoal e profissional, além de apresentarem potencial de liderança.

É relevante, também, destacar a presença relevante do quarto ponto do empreendedor, ou seja, "*Amor pelo próprio trabalho"*. Esse elemento é referido tanto no questionário biográfico quanto naquele de liderança. Amar o que se faz gera, além, da satisfação pessoal, uma interação positiva com clientes e colaboradores, tornando a atividade atrativa e de sucesso. Portanto, se o líder amar o objeto que produz, ele o vende. Em um ambiente organizacional no qual, para além das diferenças subjetivas, é presente esse coligamento de amor com aquilo que se produz, os resultados são consequências para a empresa e para o colaborador. Esse último, pelo seu amor à sua atividade, buscará constantemente qualificar-se, aprimorar-se e desenvolver-se. Esse fator ficou claro na pesquisa.

Se existe uma postura de líder nos colaboradores da empresa, pode-se dizer que, certamente, nem todos os colaboradores da organização possuem perfil de liderança; porém, essa característica, conforme os dados levantados, está presente na grande maioria dos pesquisados. Também pode-se dizer que a maioria dos mesmos demonstra uma atitude proativa, de autoconhecimento técnico, e de amor pelo trabalho, de vontade de crescimento continuo etc. certamente indicam um perfil diferenciado frente ao mercado.

Observou-se, ainda, uma diversidade entre as respostas obtidas dos colaboradores e, em alguns casos, uma dificuldade para formalizar conceitos e objetivar as respostas. Aqueles com conhecimento, por estarem fazendo faculdade e terem conhecimentos iniciais sobre a formação de lideranças a partir da metodologia Ontopsicológica, tiveram maior facilidade em assimilar os conceitos a partir da perspectiva de seus colegas superiores imediatos e/o colegas

de setor, na qual prevalece uma lógica afetiva de amizade. O equilíbrio em possuir uma postura mais neutra para avaliar pessoas, relações e situações – de modo a não envolver-se emocionalmente, para emitir sua posição menos contaminada pelas impressões imprecisas, agrega-se ao conhecimento técnico e filosófico e produz resultados mais eficazes. A metodologia FOIL aplicada de forma racional, consolida lideristicamente os jovens administradores em formação. É notável como esse conhecimento gera resultado significativo nos jovens líderes. Basta que elas sigam e apliquem de modo responsável e inteligente os conhecimentos aprendidos com a metodologia FOIL em sua formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

BIASOTTO, H. **Ensino superior com a teoria e método Ontopsicológico:** *case* Faculdade Antonio Meneghetti. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia com Abordagem em Ontopsicologia). Universidade Estatal de São Petersburgo, São Petersburgo, 2009.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVIS, Keith e WERTHER, William. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1983.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

HERSEY, P. BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HITT, W. **Ethics and leadership**: putting theory into practice. Columbus/Ohio: Battelle Press, 1990.

HUNT, James H.; SCHERMERHORN Jr., **Fundamentos de comportamento organizacional.** São Paulo: Artmed, 1998.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTTER, J. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Publifolha, 1997.

KUCZMARSKI, S. S.; SMITH, T. D. **Liderança baseada em valores.** São Paulo: Educator, 1999.

LUPPI, G. **Cultura organizacional:** passos para a mudança. Belo Horizonte: Luazul, 1995.

MENEGHETTI, A. **O aprendiz líder.** São Paulo: FOIL, 2005.

_____. **Psicologia do líder.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

NEGROMONTE, R. Onde estão os verdadeiros líderes? **Jornal Estado de Minas**, 10 de abril de 2011.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHUTEL, S. **A capacidade à prática líder**. **Revista Nova Ontopsicologia**. **Jovens: sexo, amor e sociedade,** v. XXIV, n. 1, p 16-18. 2006.

SILVA, Wesley Lacerda. **Aspectos da liderança e o seu impacto no desempenho profissional**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia com Abordagem em Ontopsicologia). Universidade Estatal de São Petersburgo, São Petersburgo, 2006.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada "*Perfil das lideranças em uma indústria têxtil de fabricação de tapetes"* Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas a um questionário. Estou também ciente:

- De que existe 01 pesquisadora responsável por esta investigação: Professora Estela Maris Giordani, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca da verificação do Perfil das Lideranças em uma Indústria Têxtil de Fabricação e tapetes.
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.
O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data:_____

Nome do participante: _____

Assinatura do participante:_____

Nome do(s) pesquisador(es) responsável(eis): Professora Estela Maris Giordani e Daniel Oliveira dos Santos

Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(eis):_____

Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(eis): (055)99898758_____

ANEXO 2 - Questionário Biográfico

Prezado Colega,

Primeiramente, gostaria de agradecer sua colaboração em preencher este questionário. Este trabalho é parte do meu estudo de conclusão de curso que pesquisa os perfis de liderança e, sob nenhuma circunstância, terá suas informações utilizadas para outros propósitos, sendo que a identidade da pessoa que responde será mantida em sigilo. Meu objetivo é estudar as habilidades da liderança que existe na empresa e, este questionário foi preparado de forma a mostrar estas características lideríticas. Por isso, gostaria de solicitar muita atenção no preenchimento do questionário, respondendo com a máxima veracidade possível. Atenciosamente, Daniel!

1. Avaliação do Questionário Biográfico

1.1 Questionário Biográfico

Orientação: Não existem respostas certas ou erradas, portanto não é necessário pensar demasiadamente para responder as perguntas.

Escolha APENAS UMA resposta que demonstre melhor seu ponto de vista neste momento.

1 Quando você era uma criança, você teve um desempenho na escola
   a. ( ) Abaixo da média
   b. ( ) Normal
   c. ( ) Acima da média

2 Você cresceu como uma criança independente?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não

3 Seria possível dizer que em sua classe na escola você era um dos líderes?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não

4 Quem lhe influenciou em sua escolha profissional?
   _____

5 A atividade profissional que você exerce hoje é a mesma que você tem quando era mais jovem?
   a. ( ) Sim
   b. ( ) Não

6 Seria possível dizer que você está satisfeito com sua atividade profissional e pretende desenvolver-se cada dia mais?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não

7 Quando você era um estudante, o que mais lhe agradava?
   a. ( ) O estudo
   b. ( ) A vida feliz que leva o estudante
   c. ( ) As relações com meninos/meninas
   d. ( ) Imaginar como seria entrar no mercado de trabalho
   e. ( ) Outras coisas (esporte, música etc.)

8 Você era um estudante
   a. ( ) Melhor do que os outros
   b. ( ) Dentro da média
   c. ( ) Pior do que os outros
9 Seria possível dizer que no seu grupo de colegas na universidade você era um dos líderes?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
10 Qual seu estado civil?
   a. ( ) Solteiro(a)
   b. Moro junto com minha namorada/namorado
   c. ( ) Casado(a)
   d. ( ) Separado(a)/Divorciado(a)
   e. ( ) Viúvo(a)
11 Você tem filhos?
   a. ( ) Não
   b. ( ) 1
   c. ( ) 2
   d. ( ) 3
   e. ( ) Mais de 3
12 Em sua opinião, você é considerado superior aos outros nos seus grupos de relacionamento?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
13 Você se considera uma pessoa de status?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
14 Seria possível dizer que você vai com bastante freqüência ao médico (oftalmologista, cardiologista, gastroenterologista, ortopedista etc.)?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
15 Seria possível dizer que você possui problemas de saúde?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
16 Seria possível dizer que você se considera confortável com sua posição financeira?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não
17 Seria possível dizer que você se considera satisfeito com sua posição social?
   a. ( ) Sim, absolutamente
   b. ( ) Provavelmente sim
   c. ( ) Difícil de dizer
   d. ( ) Provavelmente não
   e. ( ) Certamente não

Matriz de pontuação

Questões																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
a	20	100	100	x	100	100	100	100	100	X	x	100	100	20	20	20	100
b	60	80	80	x	40	80	20	60	80	X	x	80	80	40	40	40	80
c	100	60	60	x	x	60	20	20	60	X	x	60	60	60	60	60	60
d	x	40	40	x	x	40	100	X	40	X	x	40	40	80	80	80	40
e	x	20	20	x	x	20	20	X	20	X	x	20	20	100	100	100	20

ANEXO 3: Questionário sobre Liderança

Prezado Colega,

Primeiramente, gostaria de agradecer sua colaboração em preencher este questionário. Este trabalho é parte do meu trabalho de conclusão de curso que estuda os estilos de liderança e, sob nenhuma circunstância, terá suas informações utilizadas para outros propósitos. Eu considero que a Originale possui excelentes profissionais e este trabalho deve provar que o fato de eles estarem na mesma organização não é por acaso. Meu objetivo é provar que existe uma habilidade da liderança que pode mover a empresa para o sucesso e este questionário foi preparado de forma a mostrar estas características liderísticas. Eu pretendo demonstrar que os estilos de liderança da Originale, dos quais vocês são um exemplo, já são um diferencial. Atenciosamente,

Daniel!

Orientação: Não existem respostas certas ou erradas, portanto não é necessário pensar demasiadamente para responder as perguntas.

Data: ___ / ___ / ___

Auto-avaliação de: _____ ou b. Avaliação de: _____

Escolha APENAS UMA resposta que demonstre melhor seu ponto de vista neste momento.

1) Em sua opinião, quando você está executando suas atividades, você exerce uma liderança natural e o grupo ou contexto está satisfeito com isso?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
2) Em sua opinião, quando você precisa coordenar certa atividade, é necessário que você se esforce demais para obter bons resultados?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
3) É possível dizer que você é curioso com relação a sua área profissional e que você está sempre se atualizando, buscando novas alternativas, tendências etc.?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
4) Em sua opinião, as suas habilidades de liderança e resultados estão em harmonia com suas características naturais?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não

5) Em sua opinião, qual o nível de sua ambição?
   a) ( )Muito Alto
   b) ( )Alto
   c) ( )Normal
   d) ( )Baixo
   e) ( )Muito Baixo
6) Seria possível dizer que, no início de sua carreira, seu nível de ambição era:
   a) ( )Certamente maior.
   b) ( )Provavelmente maior.
   c) ( )Praticamente o mesmo.
   d) ( )Provavelmente menor.
   e) ( )Certamente menor.
7) Seria possível dizer que você exerce sua atividade com amor e prazer?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
8) Considerando a experiência que você possui hoje, seria possível dizer que você repetiria sua escolha profissional?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
9) No que diz respeito ao conhecimento específico necessário para a obtenção de um desempenho diferenciado em suas atividades, seria possível dizer que seu conhecimento atingiu:
   a) ( )O nível de referência no mercado
   b) ( )Um nível muito superior à media do mercado
   c) ( )Um nível superior à media do mercado
   d) ( )A média do mercado
   e) ( )Um nível inferior à média do mercado
10) Quando você precisa tomar uma decisão importante em sua vida, seria possível dizer que a opinião das pessoas em que você confiança são de grande importância?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não
11) Seria possível dizer que para tomar uma decisão você define a escolha por si só?
   a) ( )Sim, sempre.
   b) ( )Sim, na maioria das vezes.
   c) ( )Difícil de dizer.
   d) ( )Provavelmente não, talvez às vezes.
   e) ( )Não, nunca.
12) Considerando a solução de um dado problema, seria possível dizer que esta solução aparece para você como um *flash* de idéia, por um instante, mesmo não entendendo isso muito bem?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não

13) Em uma situação de um problema sério, sua tendência é de:
   a) ( )Analisar o problema sozinho e propor uma solução
   b) ( )Pegar conselhos de seu parceiro conjugal e propor uma solução.
   c) ( )Pegar conselhos de seus colegas e propor uma solução.
   d) ( )Pegar conselhos com seu chefe e propor uma solução.
   e) ( )Apresentar a situação e deixar que seu chefe proponha uma solução.
14) Quando você precisa tomar uma decisão importante, seria possível dizer que a primeira sensação sua a respeito da solução é geralmente a correta?
   a) ( )Sim, absolutamente
   b) ( )Sim, na maioria das vezes
   c) ( )Difícil de dizer
   d) ( )Provavelmente não, talvez algumas vezes
   e) ( )Certamente não

Matriz de pontuação

	Questões													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
a	100	20	100	100	100	20	100	100	100	20	100	100	100	100
b	80	40	80	80	80	40	80	80	80	40	80	80	80	80
c	160	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
d	40	80	40	40	40	80	40	40	40	80	40	40	40	40
e	20	100	20	20	20	100	20	20	20	100	20	20	20	20

ANEXO 4 – TABELAS

1. Tabelas de avaliação dos sete pontos do líder

1.1 Potencial Natural

Profissional	AV1	AV2	HP1	HP3	HP8	HP9	Nota
S1	45,0	35,0	100	100	60	60	**6,7**
S2	85,7	78,6	60	80	60	80	**7,4**
S3	100,0	20,0	60	20	60	40	**5,0**
S4	80,0	80,0	60	40	100	40	**6,7**
S5	80,0	76,7	100	60	100	40	**7,6**
S6	80,0	80,0	60	40	60	40	**6,0**
S7	80,0	56,7	60	20	60	40	**5,3**
S8	86,7	96,7	60	80	60	100	**8,1**
S9	80,0	40,0	60	40	60	20	**5,0**
S1O	80,0	30,0	60	40	60	80	**5,8**
S11	88,0	80,0	60	80	60	100	**7,8**
S12	70,0	44,7	60	60	60	60	**5,9**
S13	75,0	55,0	100	40	60	-	**6,6**
S14	80,0	76,7	60	80	60	80	**7,3**
S15	70,0	50,0	60	60	60	60	**6,0**
S16	78,3	71,7	60	80	60	80	**7,2**
S17	86,7	30,0	60	80	60	40	**5,9**
S18	70,0	70,0	60	60	60	60	**6,3**
S19	51,7	68,3	60	60	60	60	**6,0**
S20	42,0	74,0	60	40	60	40	**5,3**
S21	55,0	60,0	60	20	60	40	**4,9**
S22	76,7	80,0	100	100	60	100	**8,6**

1.2 Evolução técnica racional em isso com o potencial natural

Profissional	AV3	AV4	HP5	HP6	HP14	HP15	HP16	HP17	Nota
S1	70,0	80,0	40	80	100	80	100	40	**7,4**
S2	88,6	65,7	40	80	80	100	40	80	**7,2**
S3	80,0	85,0	40	80	100	100	100	100	**8,6**
S4	66,7	50,0	40	60	80	100	100	20	**6,5**
S5	80,0	83,3	40	60	100	100	100	20	**7,3**
S6	80,0	80,0	40	100	100	100	100	20	**7,8**
S7	56,7	76,7	40	80	80	80	80	60	**6,9**
S8	93,3	96,7	40	60	80	100	100	20	**7,4**
S9	90,0	100,0	40	100	20	40	80	80	**6,9**
S1O	100,0	55,0	40	80	100	60	80	40	**6,9**
S11	70,0	84,0	40	100	100	100	100	80	**8,4**
S12	73,5	71,2	40	80	100	80	80	60	**7,3**
S13	90,0	100,0	40	80	100	100	60	40	**7,6**
S14	80,0	76,7	100	100	100	100	60	60	**8,5**
S15	80,0	70,0	40	60	40	20	60	60	**5,4**
S16	56,7	78,3	40	80	40	40	60	40	**5,4**
S17	60,0	63,3	40	60	100	80	100	20	**6,5**
S18	80,0	75,0	40	80	80	100	80	60	**7,4**
S19	76,7	73,3	40	80	80	100	80	60	**7,4**
S20	68,0	58,0	40	80	100	100	80	40	**7,1**
S21	70,0	60,0	40	40	60	80	100	20	**5,9**
S22	80,0	86,7	40	80	100	80	100	60	**7,8**

1.3 Ambição

Profissional	AV5	AV6	HP6	HP12	HP13	HP16	HP17	Nota
S1	75,0	75,0	80	60	40	100	40	**6,7**
S2	70,0	84,3	80	80	100	40	80	**7,6**
S3	75,0	60,0	80	60	80	100	100	**7,9**
S4	80,0	63,3	60	60	40	100	20	**6,0**
S5	83,3	70,0	60	60	20	100	20	**5,9**
S6	70,0	80,0	100	40	40	100	20	**6,4**
S7	73,3	60,0	80	60	80	80	60	**7,0**
S8	80,0	66,7	60	20	100	100	20	**6,4**
S9	70,0	70,0	100	40	60	80	80	**7,1**
S1O	65,0	30,0	80	20	60	80	40	**5,4**
S11	74,0	80,0	100	80	80	100	80	**8,5**
S12	64,7	62,9	80	80	60	80	60	**7,0**
S13	70,0	40,0	80	20	-	60	40	**5,2**
S14	76,7	56,7	100	60	80	60	60	**7,0**
S15	65,0	70,0	60	60	80	60	60	**6,5**
S16	75,0	78,3	80	60	60	60	40	**6,5**
S17	63,3	56,7	60	60	60	100	20	**6,0**
S18	65,0	60,0	80	40	60	80	60	**6,4**
S19	80,0	60,0	80	60	80	80	60	**7,1**
S20	66,0	68,0	80	40	20	80	40	**5,6**
S21	70,0	85,0	40	60	60	100	20	**6,2**
S22	66,7	46,7	80	40	60	100	60	**6,5**

1.4 Amor pelo próprio trabalho

Profissional	AV7	AV8	HP6	HP16	HP17	Nota
S1	80,0	80,0	80	100	40	**7,6**
S2	87,1	48,6	80	40	80	**6,7**
S3	75,0	55,0	80	100	100	**8,2**
S4	60,0	63,3	60	100	20	**6,1**
S5	80,0	60,0	60	100	20	**6,4**
S6	70,0	90,0	100	100	20	**7,6**
S7	56,7	56,7	80	80	60	**6,7**
S8	100,0	86,7	60	100	20	**7,3**
S9	100,0	60,0	100	80	80	**8,4**
S1O	90,0	85,0	80	80	40	**7,5**
S11	66,0	62,0	100	100	80	**8,2**
S12	70,6	58,8	80	80	60	**7,0**
S13	80,0	60,0	80	60	40	**6,4**
S14	86,7	80,0	100	60	60	**7,7**
S15	65,0	50,0	60	60	60	**5,9**
S16	90,0	70,0	80	60	40	**6,8**
S17	66,7	56,7	60	100	20	**6,1**
S18	80,0	70,0	80	80	60	**7,4**
S19	81,7	50,0	80	80	60	**7,0**
S20	72,0	64,0	80	80	40	**6,7**
S21	75,0	70,0	40	100	20	**6,1**
S22	73,3	60,0	80	100	60	**7,5**

1.5 Conhecimento superior e específico sobre seu setor

Profissional	AV3	AV7	AV9	HP6	HP16	Nota
S1	70,0	80,0	40,0	80	100	**7,4**
S2	88,6	87,1	60,0	80	40	**7,1**
S3	80,0	75,0	70,0	80	100	**8,1**
S4	66,7	60,0	53,3	60	100	**6,8**
S5	80,0	80,0	40,0	60	100	**7,2**
S6	80,0	70,0	40,0	100	100	**7,8**
S7	56,7	56,7	60,0	80	80	**6,7**
S8	93,3	100,0	60,0	60	100	**8,3**
S9	90,0	100,0	45,0	100	80	**8,3**
S1O	100,0	90,0	90,0	80	80	**8,8**
S11	70,0	66,0	82,0	100	100	**8,4**
S12	73,5	70,6	50,6	80	80	**7,1**
S13	90,0	80,0	50,0	80	60	**7,2**
S14	80,0	86,7	66,7	100	60	**7,9**
S15	80,0	65,0	70,0	60	60	**6,7**
S16	56,7	90,0	41,7	80	60	**6,6**
S17	60,0	66,7	80,0	60	100	**7,3**
S18	80,0	80,0	40,0	80	80	**7,2**
S19	76,7	81,7	80,0	80	80	**8,0**
S20	68,0	72,0	52,0	80	80	**7,0**
S21	70,0	75,0	40,0	40	100	**6,5**
S22	80,0	73,3	100,0	80	100	**8,7**

1.6 Transcendência solitária ao utilitarismo funcional

Profissional	AV10	AV11	AV13	HP2	Nota
S1	50,0	90,0	55,0	80	**6,9**
S2	67,1	61,4	37,1	80	**6,1**
S3	35,0	80,0	40,0	60	**5,4**
S4	50,0	80,0	90,0	40	**6,5**
S5	43,3	80,0	60,0	40	**5,6**
S6	40,0	80,0	100,0	20	**6,0**
S7	43,3	80,0	40,0	20	**4,6**
S8	26,7	70,0	40,0	40	**4,4**
S9	60,0	80,0	70,0	100	**7,8**
S1O	35,0	75,0	40,0	80	**5,8**
S11	68,0	72,0	76,0	80	**7,4**
S12	55,9	70,6	39,4	80	**6,1**
S13	50,0	55,0	40,0	80	**5,6**
S14	70,0	80,0	90,0	80	**8,0**
S15	30,0	75,0	40,0	60	**5,1**
S16	50,0	65,0	40,0	40	**4,9**
S17	30,0	83,3	70,0	40	**5,6**
S18	65,0	75,0	40,0	80	**6,5**
S19	73,3	46,7	85,0	80	**7,1**
S20	52,0	70,0	42,0	80	**6,1**
S21	65,0	40,0	40,0	40	**4,6**
S22	50,0	83,3	46,7	20	**5,0**

1.7 Racionalidade sobre a intuição

Profissional	AV12	AV14	Nota
S1	75,0	90,0	**8,3**
S2	80,0	85,7	**8,3**
S3	70,0	85,0	**7,8**
S4	80,0	80,0	**8,0**
S5	76,7	80,0	**7,8**
S6	80,0	80,0	**8,0**
S7	76,7	80,0	**7,8**
S8	70,0	80,0	**7,5**
S9	75,0	75,0	**7,5**
S1O	75,0	75,0	**7,5**
S11	84,0	72,0	**7,8**
S12	71,2	71,2	**7,1**
S13	60,0	70,0	**6,5**
S14	63,3	70,0	**6,7**
S15	70,0	65,0	**6,8**
S16	71,7	61,7	**6,7**
S17	60,0	60,0	**6,0**
S18	65,0	60,0	**6,3**
S19	60,0	58,3	**5,9**
S20	50,0	46,0	**4,8**
S21	45,0	45,0	**4,5**
S22	40,0	40,0	**4,0**