



RELISE

PROCESSO DE LIDERANÇA NO ROTARY CLUB SARANDI¹

Ricardo Albert²

Andrieli de Fatima Paz Nunes³

Denise Adriana Johann⁴

Fernando de Jesus Moreira Junior⁵

Silvia Patricia Cavalheiro de Andrade⁶

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de liderança no Rotary Club Sarandi, como uma ferramenta de gestão, levando em consideração aspectos como estilos de liderança, relacionamento entre líder e liderado e treinamento dos líderes da organização. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e foi realizada por meio de um estudo de caso, integralmente composta por 49 pesquisados, entre líderes e liderados. Os dados foram obtidos através de questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha, observação livre não participante, documentos da organização. Para a análise dos dados coletados pelo questionário foi utilizada a análise estatística simples e os dados coletados em documentos foram analisados por meio de análise documental. Na pesquisa evidenciaram-se, dentre os fatores analisados, diversidade de estilos de liderança, verificou-se um ambiente harmonioso no que diz respeito ao relacionamento entre líder e liderados, e um sistema de treinamento com algumas limitações que podem ser melhoradas. Avalia-se que os resultados obtidos por meio da pesquisa poderão auxiliar na otimização do processo de liderança.

Palavras-chave: liderança, estilos de liderança, relacionamento líder e liderado, treinamento de líderes, organização de terceiro setor.

¹ Recebido em 27/08/2018.

² Universidade Federal de Santa Maria. r-alberti@live.com

³ Universidade Federal de Santa Maria. andrieli.nunes@gmail.com

⁴ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
johanndenisee@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Santa Maria. fmjunior777@yahoo.com.br

⁶ Universidade Federal de Santa Maria. silviapcandrade@yahoo.com.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 1, p. 36-83, jan-fev, 2020

ISSN: 2448-2889



RELISE

37

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyse the leadership process in the Rotary Club Sarandi as a management tool, taking into consideration aspects like leadership styles, relationship between leaders and led and training of organization's leaders. This research is characterized as descriptive and was performed by means of a case study, entirely composed by 49 respondents among leaders and followers. The information were collected through a questionnaire with closed questions and of multiple choice, free not participant observation, and documents of organization. For the analysis of the information collected by questionnaire, simple statistical analysis was used and information collected from documents were analyzed through document analysis. In the research it was evidenced among the factors analyzed, diversity of leadership styles, it was found an harmonious environment with regard to the relationship between leader and led, and a training system with some limitations that can be improved. It is estimated that the results obtained through research may help in the optimization on the leadership process.

Keywords: leadership, leadership styles, leading and led relationship, leaders' training, third sector organization.

INTRODUÇÃO

Pode-se entender como liderança a influência que um indivíduo tem sobre seus seguidores, fazendo com que os mesmos sintam-se estimulados a alcançar os objetivos e metas por ele propostos (GIL, 2009). Com isso, as organizações de todos os setores têm buscado pessoas cada vez mais qualificadas para essa tarefa. Segundo Caixeiro (2014), as atitudes das pessoas são influenciadas de alguma forma pelo líder devido ao seu poder de persuasão, que pode ser formalizado, como um cargo de gestor ou em função das suas habilidades e carisma.

Maximiano (2008, p. 93) acrescenta que “a liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação e participação”. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações, principalmente nas



RELISE

38

organizações não governamentais (ONGs), pois grande parte dos colaboradores é voluntária e sem uma liderança eficaz os trabalhos prestados pela entidade podem não alcançar objetivos traçados. No paragrafo a seguir será apresentada a estrutura do trabalho.

O estudo realizou-se em uma organização de terceiro setor, nominada Rotary Club Sarandi. Ele está dividido em cinco capítulos, o primeiro trás a introdução, os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. No segundo está exposto o referencial teórico, que abrange os temas: liderança, estilos de liderança, relacionamento entre líder e liderado e treinamento de líderes. O terceiro capítulo compreende toda a metodologia utilizada. No quarto capítulo ocorre a apresentação da organização, além da discussão e os resultados encontrados na pesquisa. No quinto são ponderados alguns itens e as considerações finais.

Dessa forma, busca-se através do estudo identificar como ocorre o processo de liderança da organização, visto que os líderes têm um estilo próprio de gestão, precisam se relacionar de forma saudável com seus liderados e serem treinados. Assim, tem-se como problema de pesquisa **saber como se caracteriza o processo de liderança no Rotary Club Sarandi?**

Esse estudo justifica-se pela importância em explorar as organizações de terceiro setor na integra, a fim de entender como funcionam e quais seus objetivos. Sabe-se que a liderança é o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar projetos dentro de um grupo organizado para a realização de objetivos da organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). No desenvolvimento organizacional, o tema liderança assumiu um papel importante dentro dos processos nas últimas décadas, tornando-se objeto de estudos constantes por diversos autores e pelo meio acadêmico (GIL, 2009).

Para Minicucci (2006), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja



RELISE

39

atingido um objetivo, como por exemplo, atingir determinada meta. Já Maximiano (2008) acredita que a liderança não é apenas um atributo pessoal, mas sim uma combinação de quatro elementos: características do líder, dos liderados, da missão a ser cumprida e o contexto organizacional.

No caso das organizações do terceiro setor, a gestão de pessoas depende fortemente da contribuição dos líderes que compõem as equipes de trabalho, da forma como são estimuladas, capacitadas, sobre tudo mantidas e lideradas para que possam realizar suas tarefas sabiamente, flexibilizando o processo diante das constantes mudanças do Mercado (SILVA, 2010).

Silva (2010) salienta que para continuarem a desenvolver a liderança, as ONGs precisam treinar e desenvolver líderes preparando-os para suas tarefas. A gestão de pessoas significa hoje – independente do segmento – a âncora para o desenvolvimento de competências dentro da organização, sendo que, o capital humano bem treinado e envolvido tem potencial para se diferenciar no mercado, podendo superar diversas barreiras (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Diante desta conjuntura, justifica-se a presente pesquisa para verificar como ocorre o processo de liderança no Rotary Club Sarandi, pois através do estudo investigar-se-á fatores que influenciam este processo, tais como: estilos de liderança, relacionamento entre líder e liderado, e treinamento de líderes. Avalia-se que essa pesquisa, além de contribuir para uma melhor gestão na organização, possibilitará ao pesquisador vivenciar na prática conceitos abordados durante o curso.



RELISE

40

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança

Na transição para o século XXI, as organizações buscam compreender como o líder estimula seus seguidores à ação, ou seja, quais ferramentas o líder utiliza para ter uma equipe comprometida (Maximiano, 2007). O líder atualmente conduz sua equipe para o cumprimento de metas e obtenção de resultados, baseando-se na visão futura e princípios organizacionais na tomada de decisão (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Liderar, segundo Knapik (2008), é “Fazer fazerem”, indicando que a liderança se resume em exercer uma influência interpessoal através de ideias, exemplos e ações e fazer com que as pessoas atinjam as metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos. Dias (2008) reforça que essa liderança está ligada ao poder de persuasão, o qual somente ocorre quando os liderados aceitam voluntariamente seguir os objetivos do líder.

Maximiano (2007) retrata a liderança de diversas maneiras em sua obra e afirma que a genialidade da liderança se encontra quando os líderes enxergam e trabalham os seus valores e motivações e de seus liderados. Maximiano (2007) apresenta o que para Douglas McGregor são aspectos complexos que interagem entre si e que juntos formam o processo social de liderança, são eles: motivações dos liderados, tarefa ou missão, Líder e Conjuntura. Na Figura 1, exposta abaixo, é apresentada esse processo.

Dessa forma constata-se mediante o que já foi discutido pelos autores que o processo de liderança abrange as motivações dos liderados, busca compreender o motivo pelo qual o grupo se deixa ser influenciado por um líder (MAXIMIANO, 2007). Percebe-se que isso ocorre porque o líder é quem pode atingir as expectativas dos seus seguidores em determinado assunto, utilizando-se da sua influência (LACOMBE; HEILBORN, 2003). A liderança tem



RELISE

poder no processo de tomada de decisão, como por exemplo: Para onde eu quero levar a organização (ou grupo, equipe, cidade, exercito, clube ou nação)? Ou como eu posso sair do ponto A e chegar ao ponto B?

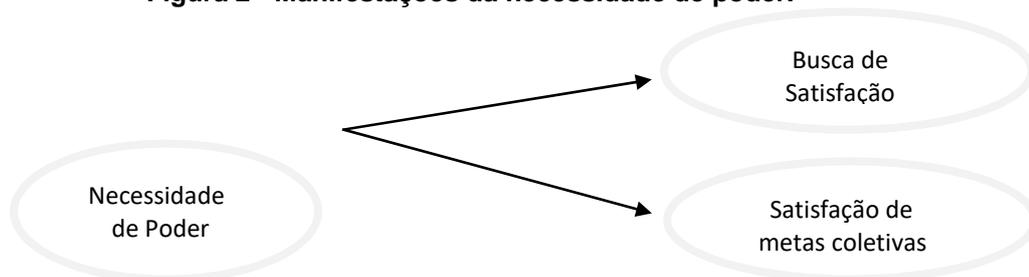
Figura 1 - Os quatro componentes do complexo processo social da liderança.



Fonte: Maximiano (2007, p. 252)

O Líder, segundo Maximiano (2007), é quem desempenha o papel de responsável por um grupo de pessoas. Esse líder tem um poder que se manifesta em duas variáveis: a satisfação pessoal e a satisfação de metas coletivas, como pode-se observar na Figura 2 exposta a seguir:

Figura 2 - Manifestações da necessidade de poder.



Fonte: Maximiano (2007, p. 255)

Maximiano (2007, p. 277) afirma que a liderança é o processo de induzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. Knapik (2008) complementa que todo o líder tem de possuir carisma, capacidade de transmitir segurança à equipe, além de educar e orientar seus colaboradores para a busca de resultados e objetivos organizacionais. O tema liderança se



RELISE

42

torna atualmente uma ferramenta indispensável nas organizações. O processo de liderar pode ser tido como sinônimo de administrar; porém, liderar e administrar têm algumas diferenças que são expostas na sequencia:

Diferença entre liderança e administração

A Liderança e a Administração são funções que geralmente caminham juntas. Para Robbins (2005), o líder pode ou não ser um administrador e da mesma maneira que o administrador pode ou não ser um líder. Conforme Maximiano (2008), o líder tende a priorizar seus seguidores, já o administrador tem a visão voltada para a organização e utiliza técnicas de gestão para alcançar os objetivos organizacionais. Características distintas podem ser observadas no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Características líder e administrador

Administrador
<ul style="list-style-type: none">•Atua sob os recursos físicos da organização, dentre eles o capital, as habilidades humanas, as matérias-primas e a tecnologia.
Líder
<ul style="list-style-type: none">•Atua sob os recursos emocionais e espirituais da organização, como valores, comprometimento e aspirações dos liderados.

Fonte: Gil (2009)

Pode-se dizer que o administrador é responsável pelo processo de planejamento, organização, direcionamento, controle e muitos mais, porém sem a liderança esse processo tende a ser turbulento (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Compreende-se que a diferença é que o líder está preocupado exclusivamente com seus seguidores, em exercer sua influência sobre eles; já o administrador tende a se preocupar com a organização, seus setores e também com os colaboradores. A tendência é que, cada dia mais, os líderes



RELISE

43

organizacionais gerenciem suas equipes cuidando para que tanto a organização quanto seus membros estejam satisfeitos e felizes Gil (2009).

Além da diferenciação entre liderança e administração, ocorrem dúvidas frequentes entre liderança e poder, pois afinal ambas fazem parte da gestão organizacional, será esclarecido essa diferenciação a seguir.

Diferença entre liderança e poder

O poder consiste em utilizar a influência adquirida através da liderança e conseguir que uma pessoa ou grupo aja de forma desejada ou de manipular e modificar o comportamento dos outros, influenciando seus pontos de vista e suas ações (KNAPIK, 2008, pg. 68). Bennis e Nanus (1988) reforçam que o poder é a capacidade de tradução do anseio em ação e em prática. Liderança resume-se em utilizar essa competência com sabedoria.

O poder nas organizações pode ser promovido de diversas formas, mas Spector (2005) cita cinco principais bases de influência, tais como poder legítimo, poder de coerção, poder de recompensa, poder de referência e poder de experiência:

- Poder Legítimo: É designado formalmente a um membro da equipe; o poder é legitimado socialmente e o membro recebe a incumbência de coordenar os demais.
- Poder de Coerção: Consiste em punições ou ameaças de punições para se atingir o objetivo organizacional. Geralmente esse tipo de poder acontece quando o superior tem posse do poder legítimo, mas nem sempre.
- Poder de Recompensa: Consiste em trocar o trabalho que deve ser feito para atingir as metas por recompensas ou promessas de recompensas.
- Poder de Referência: Esse poder consiste em um



RELISE

reconhecimento do líder como um modelo social.

- Poder de Experiência: Baseia-se no respeito pelo conhecimento, informação e habilidade que vem a ser reconhecidos pelo grupo.

Soto (2005, p. 211) descreve os tipos de poderes da seguinte forma:

- Legítimo: Que se ostenta derivado da organização estruturada hierarquicamente, como na empresa;
- Especialista: Baseado na autoridade que a posse de conhecimentos específicos e profundos sobre determinados temas confere;
- Carismático: Que corresponde às qualidades e características de pessoas que não sustentam um poder legítimo;
- Premiador: Relacionado com a capacidade de premiar o seguidor;
- Coercitivo: Oposto ao anterior que representa a capacidade que o líder tem para castigar e sancionar.

Na organização, o gestor, em função de seu cargo, já tem um poder maior que o dos demais membros da equipe, além de maior capacidade de influência pessoal. Mas deve-se levar em consideração que todos dentro do grupo podem exercer liderança informal, a qual pode auxiliar ou não na obtenção de resultados (SOTO, 2005). Como apresentado pelos autores, o líder pode tomar atitudes diferentes para conduzir o trabalho de seus seguidores, esses traços dão forma ao estilo de liderança, a seguir são expostos os estilos de liderança e sua caracterização.

Estilos de liderança

Percebendo que o líder tem o poder de guiar a equipe na direção do sucesso (ou não), as organizações buscam líderes com perfis distintos para áreas distintas dentro de seus setores (GIL, 2009). Sabe-se da busca por



RELISE

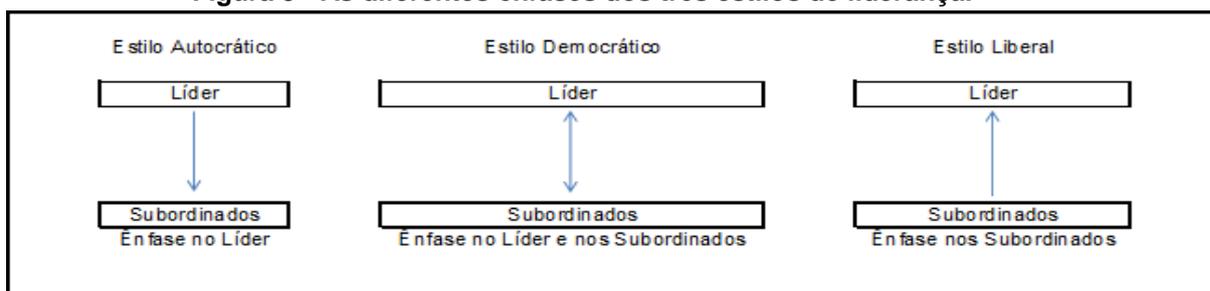
45

aprimoramento organizacional, mas para que tudo isso aconteça é necessário um líder preparado para gerenciar a equipe e resolver quaisquer problemas que venham a ocorrer (CAIXEIRO, 2014).

Esses líderes têm diferentes capacidades, atuando em diferentes cargos dentro da organização. Compreende-se que cada um tem um estilo próprio de liderar a equipe. Maximiano (2007), Cury (2007) e Wagner III e Hollenbeck (2006) caracterizam como os três principais estilos de liderança os seguintes: autocrático, liberal e democrático. Líderes autoritários tomam todas as decisões sozinhos, líderes democráticos trabalham com a equipe e buscam juntos a tomada de decisão, e líderes liberais deixam o grupo por si só, para que eles mesmos tomem as decisões necessárias (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Cury (2007) destaca que líderes mais interessados no cumprimento de tarefas eram taxados como autoritários, enquanto os que mantinham interesse pelas relações humanas eram considerados líderes democráticos, e os que não obtinham o controle sobre suas equipes eram taxados de líderes liberais. Conforme Maximiano (2007), na tomada de decisão o líder pode adotar atitudes com base nos três estilos em diferentes momentos. Partindo desse pressuposto pode-se entender que um mesmo gestor pode utilizar-se da liderança autocrática, democrática e liberal. Na realidade das organizações, o líder pode tomar decisões com base nos três estilos, cada estilo com uma ênfase para um aspecto pré-definido, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - As diferentes ênfases dos três estilos de liderança.



Fonte: Cury (2007).



RELISE

46

Liderança Autocrática: Se fosse possível resumir o conceito de liderança autocrática em uma palavra, provavelmente a palavra seria controle, o líder autocrático é centralizador, toma todas as decisões, mesmo as de cunho grupal, isso sem muita influência da equipe. Os líderes autocráticos destinam para si mesmos o poder e a tomada de decisão. Eles estruturam toda a situação de trabalho para seus funcionários que deverão fazer o que lhes for solicitado e não pensar de modo autônomo (NEWSTROM, 2008, pg. 163).

Segundo Vergara (2007), os líderes autocratas além de obter o controle absoluto sobre o grupo, geralmente costumam ser autoritários e baseiam-se unicamente em suas crenças, ideias e julgamentos para a tomada de decisão. O estilo de liderança autocrático define-se como aquele em que, o próprio líder, fixa as diretrizes, e não permite a participação do grupo na tomada de decisão. Na sequência é apresentada a Figura 4 com um conjunto de características apresentadas por Caixeiro (2014, pg. 153) que foram adaptadas do trabalho de White e Lippitt (1952) referentes ao estilo de liderança autocrática:

Figura 4 - Os diferentes estilos de liderança – Liderança Autocrata.

Liderança Autocrática
O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.
O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.
O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.
O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.

Fonte: Caixeiro (2014, pg. 153).

Cury (2007) relata que o comportamento dos grupos com a predominância deste modelo de liderança mostra que os liderados passam por forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade por parte do líder, causando assim perda de espontaneidade, falta de iniciativa, e a promoção da individualidade, criando um ambiente em que o líder é o centro de tudo. O líder



RELISE

47

é quem dita as regras a serem seguidas, definindo como, onde, com quem e quando devem ser executadas as tarefas distribuídas a cada seguidor. Esse estilo gera um domínio muito grande sobre seus liderados e sua tomada de decisão é estritamente monopolizada.

A liderança autocrata apresenta pontos negativos, como a desmotivação dos subordinados, descontentamento do grupo, *stress* do líder pelo acúmulo de responsabilidades e produção oscilante na ausência do líder. De acordo com Caixeiro (2014), a autocracia remete a um pensamento mais antigo de gestão, onde um manda e outro obedece. Apesar de parecer não existir pontos positivos nesta forma de liderar, Caixeiro (2014) elenca como exemplo de pontos positivos: o controle sobre o subordinado, em trabalhos que exijam mínima chance de erro, com equipes inexperientes, quando a equipe é muito grande e o líder não consegue realizar acompanhamento individual, em projetos de extrema complexidade e quando existe *turnover* por parte dos liderados.

Liderança Democrática: Segundo Caixeiro (2014), o trabalho nesse estilo de liderança demonstra um ritmo suave e seguro mesmo sem a presença constante do líder. É nítido o sentimento de responsabilidade por parte da equipe além do clima de satisfação e integração. De acordo com Maximiano (2008), os membros de uma equipe com líder democrático procuram em colaboração implementar o plano discutido pelo grupo, caso surja qualquer problema o líder poderá dar sugestões que podem ou não ser seguidas pelo grupo, respeitando a liberdade de escolha.

O líder democrático, segundo Knapik (2008), tem pontos positivos como a finalidade de desenvolver, dentro da equipe de trabalho, a comunicação franca e cordial, a participação dos liderados na tomada de decisão, o encorajamento para atingir resultado o proposto e cria um ambiente



RELISE

48

harmônico onde o colaborador se sente reconhecido e motivado. A seguir são expostas algumas características deste estilo na Figura 5, á seguir.

Figura 5 - Os diferentes estilos de liderança – Liderança Democrata.

Liderança Democrática
As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.
O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.
A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada individuo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.
O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos.

Fonte: Caixeiro (2014, pg. 153).

A liderança democrática tem se destacado em função de seus resultados, mas apesar de todos os pontos fortes da democracia, Vergara (2007) instiga a reflexão com o seguinte questionamento: Imagine uma batalha, inimigos um de cada lado e eu, do lado de cá, por ser um líder democrático, digo: “Um momento inimigo, vou consultar as bases” já imaginou o que aconteceria? Em outras palavras um dos pontos negativos é a demora em tomar a decisão, pois o líder não toma a decisão sozinho. Baquero (2008) explica que a democracia que pode gerar mais liberdade e igualdade na realidade pode gerar pressão redistributiva excessiva, reduzindo a proteção de algumas organizações e gerando assim distorção de incentivos. A democracia é indicada em organizações onde os colaboradores colaborem, são treinados e têm domínio do conhecimento, são responsáveis, pessoas que se adaptam ao grupo de trabalho e se comprometem com o líder, em organizações onde não seja necessária a tomada de decisão imediata.

Para Caixeiro (2014), na liderança liberal ou permissiva, todos os membros da equipe ficam a vontade para desempenharem suas funções. As tarefas se desenvolvem ao acaso, oscilando muito de um dia a outro e perdendo muito tempo com discussão de questões pessoais, esquecendo-se



RELISE

49

do profissionalismo. Nota-se, neste tipo de liderança, pouco respeito em relação ao líder e forte individualismo dentro do grupo de trabalho. Já Knapik (2008) vê o líder liberal como o agente de comunicação, a chefia estimula a criatividade do grupo e exerce um mínimo de controle sobre os subordinados e nas atividades; buscando que seus liderados desenvolvam o trabalho livres de cobranças, a partir da Figura 6 verifica-se as características do estilo liberal de liderança.

Figura 6 - Os diferentes estilos de liderança – Liderança Liberal.

Liderança Liberal
A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.
A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.
A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.
O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

Fonte: Caixeiro (2014, pg. 153).

A liderança liberal traz consigo, como já citado por Caixeiro (2014), a falta de controle, perda de tempo, o envolvimento de questões pessoais no ambiente de trabalho, além disso, pode-se citar a desmotivação por parte dos trabalhadores e a insatisfação com a empresa e pouco respeito com o líder. Para equipes que se auto gerenciam ou equipes de colaboradores *seniores* que já tem seus papéis bem definidos esse modelo de liderança possibilita rapidez e liberdade, os liderados realizam a tomada de decisão sozinhos, e a responsabilidade dos projetos é distribuída para cada membro.

Relacionamento líder e liderado

O relacionamento na organização se torna um viés para o desenvolvimento de competências. Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam



RELISE

50

que quando o líder demonstra confiança e inspira respeito aos seus liderados sua eficácia tende a ser maior.

Os líderes nunca realizam sozinhos coisas extraordinárias. Os líderes mobilizam outras pessoas que querem lutar pelas aspirações comuns, e isso significa basicamente que liderança é relacionamento. É relacionamento entre os que querem liderar e os que preferem seguir. A qualidade desse relacionamento é o fator mais importante quando se trata de conseguir que se realizem coisas extraordinárias. O relacionamento líder-liderado que se caracteriza pelo medo e desconfiança jamais produzirá algum valor duradouro. Já o relacionamento pautado pelo respeito e pela confiança superará as maiores adversidades e deixará um legado significativo (KOUZES; POSNER, 2003, pg. 314).

A utilização de um estilo de liderança adequado pode influenciar um relacionamento mais harmônico, sendo que esse pode ser um fator que influencia a permanência dos colaboradores dentro da organização. De acordo com Garrido (2000, pg. 63), procure motivar seus liderados a aperfeiçoar as tarefas e procedimentos, identificando novas formas de realizá-los. Trabalhe junto com eles caso seja necessário. O líder busca motivar seus liderados para que assumam responsabilidades e almejem o crescimento, com base nisso é necessário que se tenha um processo de comunicação eficaz.

A comunicação tem aplicação em todas as funções organizacionais, mas é na liderança onde ela se destaca, pois, é sabido que a comunicação é o “processo de passar informações e compreensão de uma pessoa para outra (GIL, 2001). O autor explica também que a liderança envolve troca de informações, opiniões, ideias ou emoções entre os envolvidos. Para Robbins (2005), as pessoas na maior parte do tempo trocam informações através da comunicação, e pode ocorrer por diversos meios. Porém a comunicação não existe somente para transmitir informações, mas para transmitir entendimento ao que foi transmitido, pois se não ocorrer a compreensão, de nada adiantou a comunicação.



RELISE

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 192), o processo de comunicação contém três etapas: Codificação da Mensagem, Veículo de Comunicação e Decodificação da Mensagem:

- Codificação da Mensagem (Emissor): É a transmissão da ideia abstrata do comunicador, traduzida em símbolos da língua e, conseqüentemente, em uma mensagem que poderá ser entendida por outra pessoa.
- Veículos de comunicação (Canal): Veículo é o portador da mensagem, podemos caracterizar esse veículo pelos sentidos do corpo humano: A audição, a visão ou o tato, além da comunicação não-verbal. Nessa nova era as opções que temos para escolher são bem amplas, nunca foi tão fácil transmitir uma mensagem.
- Decodificação da mensagem (Receptor): É quando o receptor recebe e compreende a mensagem enviada do emissor.

Robbins (2005, p. 234) explica que o elo final no processo de comunicação é o circuito de *feedback*. Dentro do mundo organizacional existem dois estilos de comunicação que se destacam, a escrita e a oral. A comunicação oral é muito utilizada na organização, falar face a face, no telefone, em reuniões. A principal vantagem disso é que essa comunicação tem seu ponto forte na rapidez com que são transmitidas as mensagens, essas mensagens são geralmente eficientes no trato do dia-a-dia (ROBBINS, 2005).

A comunicação escrita embora demore mais para ser enviada ao receptor ela permite que seja utilizada uma linguagem mais exata. Utiliza-se o exemplo de contratos que não podem conter erros, o intuito é minimizar a possibilidade de futuras confusões ou discussões. É uma forma de comunicação que pode ser armazenada e recuperada posteriormente.

Com base nos estudos de Taguchi, afirma-se que o processo ocorreria perfeitamente se não houvesse um fato chamado *ruído*, o qual se refere a

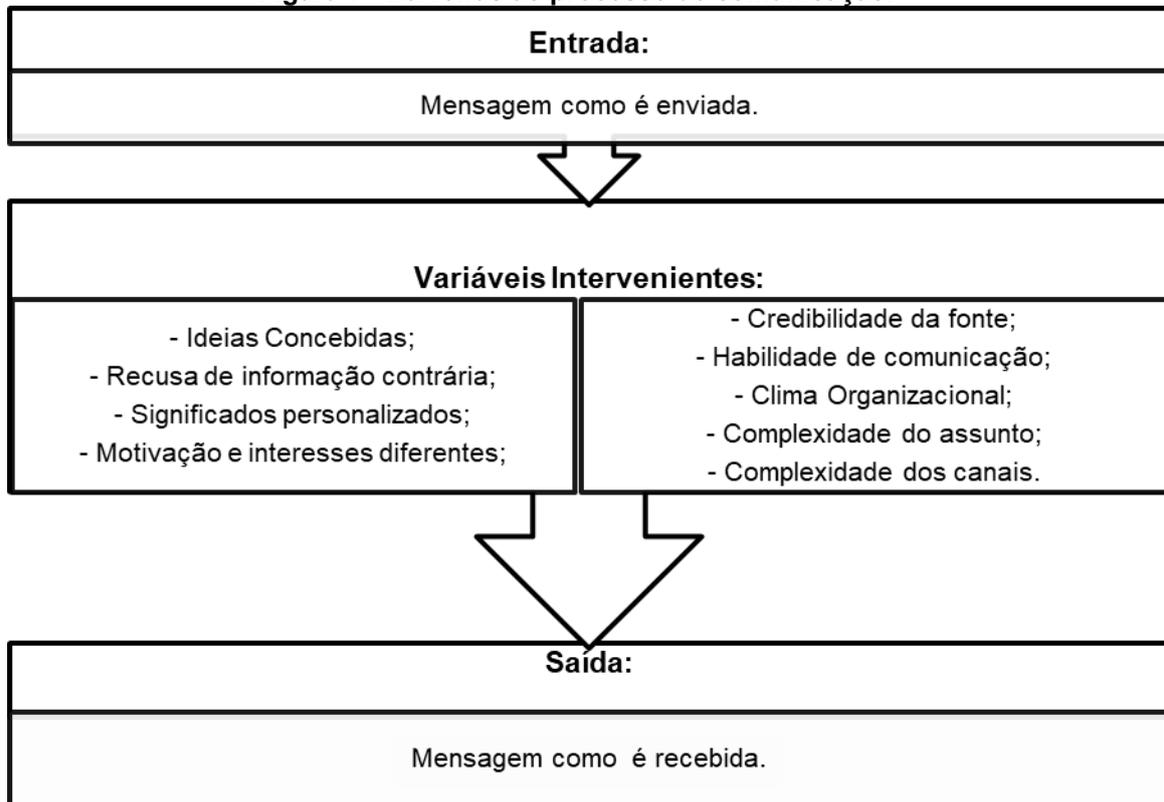


RELISE

52

problemas que podem distorcer uma mensagem e ocorrer em qualquer etapa do processo (Gil, 2009). O autor complementa que para o processo de liderança ocorrer de maneira eficaz é necessário reduzir o ruído e tornar as informações claras e entendíveis por seus receptores. Para que isso aconteça é necessário um estudo que rompa as barreiras que impedem as mensagens de seguir seu curso, Kunsch (2003) demonstra na Figura 7 as barreiras que podem aparecer no processo de comunicação:

Figura 7 - Barreiras ao processo de comunicação.



Fonte: Kunsch (2003)

Mas apesar de tudo, o líder para ter um bom relacionamento entre sua equipe tem que se comunicar de maneira a diminuir o ruído, otimizando o processo (GIL, 2009). Isso pode ser obtido através de uma investigação na qual se analise, por exemplo, onde a equipe gosta de receber as mensagens advindas dos responsáveis pela organização. Uma boa comunicação pode



RELISE

53

fazer com que os funcionários percebam que a organização busca, diariamente, mantê-los bem informados, tornando-se assim mais comprometidos.

A comunicação torna-se indispensável para o desenvolvimento de todas as tarefas organizacionais, é por ela também que os líderes são treinados, através de diferentes técnicas, na sequência observa-se como pode ocorrer o treinamento e o que isso influencia nas organizações.

Treinamento de líderes

Em meados do século XX uma preocupação voltada para programas de treinamento de pessoal teve início, o objetivo dos programas era preparar os profissionais para atingir um elevado grau de produtividade. O homem, na percepção de Taylor, era uma ferramenta, trabalhava essencialmente pelo salário, sem uma identificação com a organização e o treinamento nessa época apenas considerava os aspectos mecânicos do trabalho (GIL, 2009).

Hoje, o treinamento é uma prática utilizada nas organizações, e tem como objetivo desenvolver capacidades, ensinar um novo conhecimento ou uma nova técnica e até atualizar as informações sobre conhecimentos já adquiridos. O treinamento para o líder direciona-o a tomar atitudes a fim de atingir os objetivos organizacionais. Segundo Caixeiro (2014), treinamento é o processo aplicado de maneira sistemática e organizado no qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos específicos.

Wagner III e Hollenbeck (2006) destacam que muitos esforços em treinamento são para alterar o estilo de personalidade dos líderes que muitas vezes descendem de cargos técnicos e não estão preparados para assumir cargos de comunicação e atendimento. As organizações, em função disso, treinam seus líderes para desenvolver essas capacidades.



RELISE

A escolha de métodos de treinamento para cada tipo de setor é fundamental, sabe-se que esse será o principal processo preparatório dos colaboradores. Uma escolha equivocada pode causar perda de foco ou baixos resultados na capacitação, isso é desperdício de tempo e investimento, além de retrabalho. Entende-se então que é necessário conhecer cada um dos métodos, estudá-los, planejá-los, testá-los, para que por fim, atinjam os resultados esperados (SILVA, 2010, pg. 21). De acordo com Gil (2009), existem técnicas que são utilizadas para desenvolver de forma adequada os participantes de treinamento e no Quadro 2 apresentam-se oito técnicas de treinamento que são consideradas as mais eficazes de acordo com Gil (2009).

Além do método, é indispensável à utilização de recursos. Estes podem ser segundo Gil (2009):

- Recursos Visuais: quadro-de-giz, cartazes, mapas, objetos, fotografias, mural didático, bloco de papel (flip chart), etc.;
- Recursos Auditivos: rádios, discos, CDs, mp3, gravadores de som, etc.;
- Recursos Audiovisuais: filmes (com som), televisão, DVDs, videoteipe, programas gráficos e sonoros de computador, projetor multimídia, etc.

O treinamento dos membros nas organizações deve ser constante, mesmo quando o colaborador apresentar um ótimo desempenho, alguma melhoria ou orientação sempre deve ser incentivada ou introduzida. A característica básica para programas de treinamento é o aprimoramento contínuo, a constante capacitação para atingir níveis de desempenho mais elevados e o treinamento funciona como catalisador dessa mudança. O treinamento supre a carência de desempenho, podendo levar o indivíduo a uma transformação e levá-lo ao patamar que almeja alcançar.



RELISE

55

Quadro 2 - Técnicas de treinamento consideradas as mais eficazes, segundo Gil (2009)

Exposição	Na técnica de exposição os treinadores transmitem o conhecimento para os colaboradores que assumem uma postura passiva, isso auxilia o treinador a capacitar um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Pode acontecer de comprometer o <i>feedback</i> , pois o treinador não consegue atender de maneira personalizada todos os participantes do treinamento.
Discussão em Grupo	Utiliza-se muito a discussão em grupo quando é necessária uma reflexão seguida de uma tomada de decisão, onde todos os envolvidos discutem, podendo ter diversos pontos de vista diferentes.
Demonstração	A demonstração geralmente é utilizada nos processos rotineiros e manuais. É basicamente entendida na demonstração que o treinador faz ante o quórum, demonstrando de maneira simples as operações necessárias para a realização da tarefa, imediatamente solicitando ao capacitando que repita a operação. Conclui-se quando o treinador passa um <i>feedback</i> acerca do desempenho na realização da operação.
Estudo de Caso	No estudo de caso são apresentadas situações ocorridas no ambiente da organização. Após uma breve explicação e sem interrupção, os colaboradores lêem e discutem sobre a situação chegando assim a reflexões e conhecimentos que venham a auxiliar frente a novas situações que possam ocorrer novamente.
Dramatização	Essa técnica tem como objetivo simular situações nas quais os colaboradores interajam de maneira teatral. Os envolvidos podem atuar em papéis diferentes, tendo assim uma visão de como se sentem as pessoas que estão naquele cargo e todas as responsabilidades que tem que assumir.
Jogos de Organizações	Trabalha o conteúdo de uma maneira mais lúdica, são propostos jogos de ganhos e perdas, estimulando assim a competição, dedicação e atenção dos colaboradores. Geralmente esse treinamento vem em conjunto com algum material físico ou através de <i>software</i> especial.
Leituras	Essa técnica pode fornecer uma grande quantidade de informações em um curto espaço de tempo, porém tem como desvantagem ser pouco dinâmica. Sugere-se que seja utilizada juntamente com outra técnica para torná-la mais eficiente.
Instrução Programada	Nessa técnica utiliza-se de um programa, pode ser <i>software</i> especial ou não, e consiste em apresentação de informações para os colaboradores, exigido respostas certas e determinadas, o que aperfeiçoa o processo de <i>feedbacks</i> , podendo ser quase que imediatamente conferido.

Fonte: Gil (2009 apud SILVA, 2010, p. 19-21).

Organizações de terceiro setor

As organizações de terceiro setor (ONGs), que têm atuação pública não-estatal, fazem parte de uma mesma esfera que compreende o primeiro setor que abrange a esfera estatal e o segundo a esfera privada das organizações (CANTON, 2002). ONGs são sociedades privadas que não pertencem ao estado e seu principal objetivo é dedicar-se a ações sociais de forma a gerar sustentabilidade, sem obtenção de lucro, apenas para atender interesses públicos e da sociedade (CANTON, 2002).



RELISE

56

O terceiro setor realiza um trabalho muito sólido e consistente na sociedade, buscando amenizar e suprir as deficiências que quase sempre são de responsabilidade do primeiro setor, mas que este não consegue sanar. Com a expansão e evolução do segundo setor, as empresas passaram a se preocupar mais com a responsabilidade social, assim, desenvolvem quase sempre programas em conjunto com ONGs (SILVA, 2010, p. 25).

Segundo Canton (2002), as ações promovidas pelo terceiro setor podem ser uma alternativa à garantia dos direitos sociais básicos, que envolvem questões como educação, saúde e habitação. Melo Neto e Froes (1999 apud SILVA 2010, p. 26) descrevem cinco elementos que serviriam para definir o terceiro setor:

Foco – Bem estar público e interesse comum.

Questões Centrais – Pobreza, desigualdade e exclusão social.

Entidades Participantes – Empresas privadas, estado, ONGs e sociedade civil.

Nível de Atuação – Comunitário e de Base.

Tipos de Ações – De caráter público e privado, associativas e voluntaristas.

Silva (2010) compreendendo o que são ONGs descreve uma separação de acordo com as influências externas, como demonstrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Separação de ONGs por influências externas.

Movimentos populares	São aqueles organizados pelos indivíduos que presenciam ou tem em vista a necessidade comum não atendida;
Ações de agentes públicos e privados	Considerado como um apoio externo, esse é indispensável para a captação de recursos, criação de parcerias, recebimento de doações, entre outros. Aqui se destacam as empresas e igrejas.
Políticas de governo	Estas políticas agem como fatores de alívio tributário e incentivo ao crescimento através de secretarias especializadas.

Fonte: Silva (2010, p. 28)

De acordo com Melo Neto e Froes (1999 apud SILVA 2010, p. 29), no final do ano 1999 o terceiro setor era responsável por 4,7% do PIB mundial e



RELISE

57

nesse ano, as instituições sem fins lucrativos movimentaram um montante em torno de US\$ 1,1 trilhão somente em 22 países, isso em países como EUA, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Suécia, entre outros. Hoje as ONGs atuam fortemente no mercado mundial, com grandes líderes em suas organizações.

A seguir será apresentada a metodologia do estudo, onde está disposto o delineamento da pesquisa, como ocorreu a coleta e análise dos dados, além das definições de termos e variáveis.

METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), a metodologia é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que ajudam no direcionamento da pesquisa, possibilitando mais segurança e economia, permitindo, assim, alcançar o objetivo traçado.

Delineamento da pesquisa

Quanto a sua natureza esta pesquisa enquadra-se como descritiva. De acordo com Gil (2009, p. 28), “nesse tipo de pesquisa tem-se como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma particularidade da pesquisa descritiva é a coleta de dados com técnicas padronizadas, como o questionário.

De acordo com a abordagem do problema, esta se caracteriza como quantitativa. A perspectiva do pesquisador é orientada às abordagens quantitativas. Flick (2009) destaca que os dados coletados com a pesquisa quantitativa formam argumentos como o da representatividade da amostra e geralmente são empregados para substanciar a alegação de que apenas dados quantitativos conduzem a resultados no verdadeiro sentido da palavra.



RELISE

Quanto ao método de investigação utilizado, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. O estudo de caso possibilita que um aspecto de um problema seja estudado com profundidade explica Bell (2008). Gil (2009) ratifica e enfatiza que o estudo de caso denomina-se como profundo e exaustivo, de maneira a se conhecer ampla e detalhadamente um ou poucos objetos.

Delimitação do universo, população e tipo de amostragem.

Marconi e Lakatos (2009, p. 225) descrevem “o conceito de universo ou população como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam ao menos uma característica em comum”. Já Diehl e Tatim (2004) acrescentam que a população pode ser formada por pessoas, empresas ou qualquer outro tipo de elemento. No presente trabalho foram investigados todos os membros que constituem a organização Rotary Club Sarandi, sendo que hoje ela é composta por 49 integrantes.

Coleta de dados

As fontes dos dados em uma pesquisa, explica Bell (2008), podem ser divididos entre fontes primárias e secundárias. Cooper (2003) conceitua fontes primárias como as mais importantes porque os dados ainda não foram filtrados ou interpretados por uma segunda parte. Já os dados secundários, segundo Roesch (1996), são aqueles que não são criados pelo pesquisador, e sim estão armazenados em arquivos, atas, bancos de dados, relatórios e índices.

No presente trabalho utilizou-se o questionário e a observação livre não participante como meios de coleta dos dados primários e foi realizada uma análise documental para coleta de dados secundários.

Segundo Gil (2009), o questionário é a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o



RELISE

59

propósito de obter informações acerca de um objetivo de pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2009), o questionário é uma técnica para coleta de dados constituída por uma série ordenada de perguntas. O questionário é composto por 24 perguntas fechadas que foram divididas em cinco itens, perfil do investigado, perfil organizacional, liderança, relacionamento e treinamento.

Na construção do perfil foram utilizados seis questionamentos que investigaram idade, sexo, escolaridade, profissão, empresa, setor e cargo. No perfil organizacional três questionamentos eram realizados acerca do cargo atual na organização, cargos passados e anos de organização. No que se refere ao tema liderança foram desenvolvidas duas questões de múltipla escolha, sete questões foram destinadas ao que se refere a relacionamento entre líder e liderado. E quatro questões a respeito de treinamento.

A observação livre não participante, na concepção de Marconi e Lakatos (2009), é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

Gil (2010) afirma, também, que a observação livre não participante constitui elemento fundamental para o pesquisador, pois os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer alteração. Deste modo, os dados são verificados com mais precisão e validade. As observações foram registradas em um diário de campo. Na análise, Flick (2009) entende documentos como “artefatos padronizados”. Acrescenta que os documentos não são somente uma simples representação dos fatos ou da realidade, são por sua vez meios de comunicação que foram produzidos com o objetivo de informar o leitor acerca do seu conteúdo. No estudo foram utilizados jornais, revistas da organização, atas e sites para obtenção de informações necessárias para investigação dos temas propostos.



RELISE

60

Análise dos dados

Gil (2010, p. 156) descreve que “a análise tem como o objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Os dados adquiridos através de questionário foram analisados quantitativamente por meio de estatística simples. Esses dados foram apresentados através de tabelas e gráficos. Os documentos fornecidos pela organização foram analisados por meio da análise documental.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Caracterização da organização investigada

Histórico Rotary Internacional

O Rotary caracteriza-se como uma organização internacional de profissionais e pessoas de negócios, líderes em suas áreas profissionais, que realizam serviços humanitários e nutrem elevado padrão de ética. Em suas áreas de atuação auxiliam na pacificação e na geração de boa vontade no mundo (ROTARY INTERNATIONAL BRAZIL OFFICE, 2014).

Sob o lema global da gestão de 2014/2015 – Dar de Si Antes de Pensar em Si – reflete-se o principal objetivo do Rotary na comunidade, no ambiente de trabalho e no mundo. Através de projetos desenvolvidos na comunidade com o intuito de aliviar as carências mais graves da comunidade, promovendo a paz e a compreensão mundial. Apoiam ainda, programas de jovens, a profissionalização, oportunizam a educação e o intercâmbio no exterior para estudantes, professores e outros profissionais (APOLONIO; SILVA, 2012).



RELISE

61

Todos dados a seguir, referentes à organização, são citados com base em documentos da organização. O Rotary Club foi fundado no dia 23 de fevereiro de 1905 por Paul Harris em Chicago, Estados Unidos, sendo seu primeiro presidente Silvester Schiele. No início a organização tinha como foco a reunião de profissionais da cidade onde realizavam reuniões durante almoços promovendo assim o companheirismo e a colaboração comunitária. Em fevereiro de 1907 até outubro de 1908, Paul Harris fundou a primeira comissão executiva que fora criada a fim de fundar outros clubes próximos a Chicago já, em 1910, assume a presidência do Rotary Club (ROTARY INTERNACIONAL, 2014).

Em 1910 já existiam vários clubes que haviam sido fundados e no mesmo ano foi realizada a primeira convenção de Rotary Clubs. Paul Harris foi considerado, após o seu segundo mandato, presidente emérito, porém pediu afastamento do cargo alegando problemas de saúde e profissionais. A partir deste momento o Rotary já tinha clubes espalhados por diversos países. Em 2015, segundo o site do Rotary Internacional, é presente em 219 países com 1.213.347 milhões de associados em 34.797 clubes, que vem trabalhando para melhorar as condições de vida local e internacional (ROTARY INTERNACIONAL, 2015).

Rotary no Brasil

A chegada do Rotary ao Brasil foi marcada pela admissão do Rotary Club do Rio de Janeiro em 28 de fevereiro de 1923, levando em consideração que era o primeiro clube onde se falava português no mundo. O Rotary para melhor gerir seus clubes, utiliza-se de um sistema de agrupamento de sócios em um distrito, que é a representatividade de 1.000 sócios de Rotary na região, isso tudo somente para melhorar o sistema de organização, todos os distritos são enumerados de acordo com seu cadastro no Rotary Internacional.

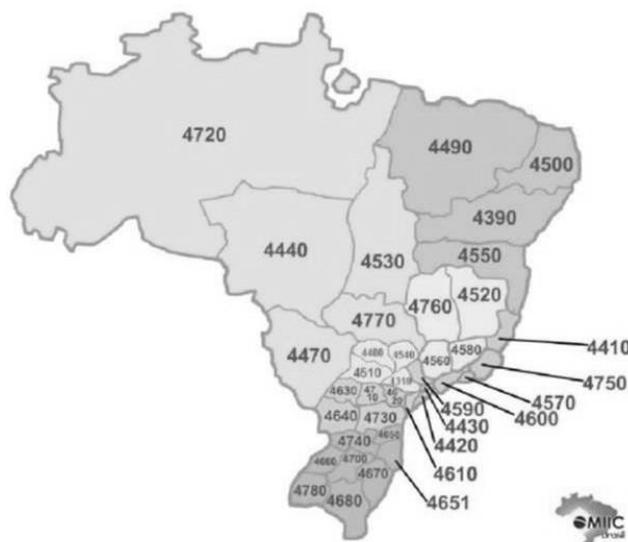


RELISE

62

No Brasil existem hoje trinta e oito distritos que se estendem por todo o território nacional, o Rio Grande do Sul contém hoje cinco distritos, a seguir apresentados na Figura 8 referente à distribuição distrital rotário brasileiro:

Figura 8 - Distribuição dos distritos de Rotary no Brasil.



Fonte: www.rotary4630.org.br

O Rotary Club Sarandi localiza-se dentro do distrito 4700 que abrange o noroeste do estado, pode-se conferir na Figura 9 a seguir, onde as cidades com nome em branco têm clube de Rotary e as cidades com nome preto não tem.

Rotary Club Sarandi

O Rotary Club Sarandi foi fundado no dia 07 de novembro de 1968 na cidade de Sarandi, tendo como seu primeiro presidente o doutor Aldo Jose Conte, juntamente a um grupo de 34 profissionais, que tinha o intuito de auxiliar a comunidade municipal e global em assuntos de utilidade pública, através de programas e projetos desenvolvidos pelo Rotary Internacional (RI), Governadoria do Distrito 4700 e também dentro do município de onde o clube se originou.



RELISE

63

O clube teve sempre foco no serviço a quem necessita, participando de diversas campanhas como a de combate à poliomielite, o apoio à alfabetização, tratamento da água em países pobres, construção de um centro na cidade de Sarandi onde auxiliam crianças de uma comunidade carente com aulas de computação e reforço em diversas matérias.

Figura 9 - Distribuição do distrito 4700 no Rio Grande do Sul.



Fonte: www.rotary.org.br

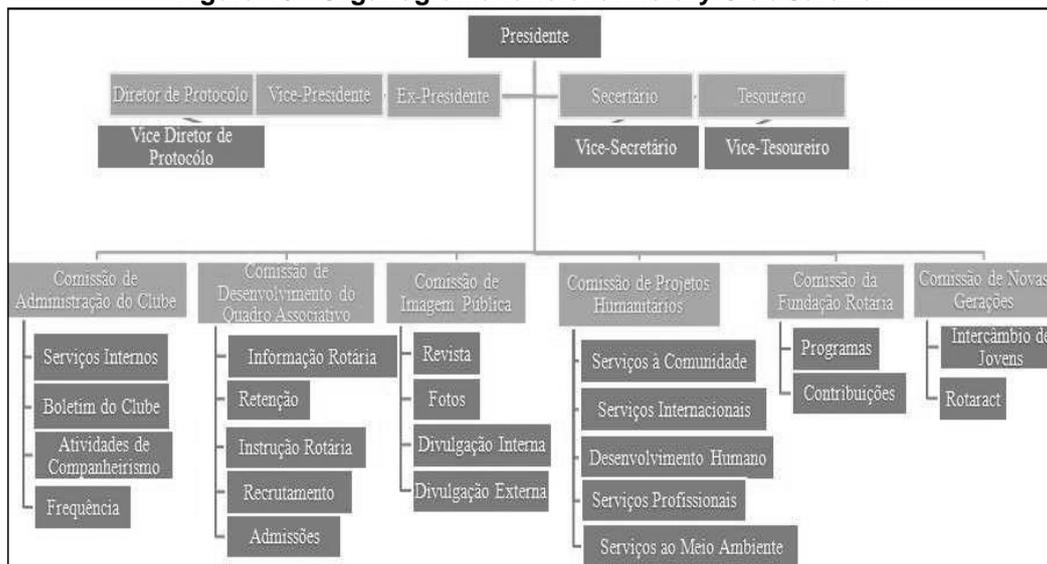
Organização do Rotary Club Sarandi

O quadro funcional do Rotary Club é dividido da seguinte maneira: a diretoria formada por: Presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, diretor de protocolo, presidente anterior e diretores das comissões. As comissões são compostas pelo restante de membros, sendo que todas elas possuem um diretor, como por exemplo: Diretor da comissão de Imagem Pública, conforme a Figura 10.



RELISE

Figura 10 - Organograma funcional Rotary Club Sarandi.



Fonte: Adaptação de Rotary (2010)

Neste momento o clube conta com 49 sócios, sendo que o presidente é considerado neste estudo como o líder, pois demonstra coordenação, direção, motivação e participação no clube, além de ter o apreço pelos liderados que são conceitos que validam a nomenclatura segundo Maximiano (2008). Ainda existem 11 que ocupam cargos de liderança intermediária, que compreende o diretor de protocolo, você-presidente, ex-presidente, secretário, tesoureiro e as seis comissões: administração do clube, fundação rotária, desenvolvimento do quadro associativo, imagem pública, projetos humanitários e novas gerações, sendo que pelo menos um membro da diretoria, está inserido nas comissões. A diretoria é definida como uma comissão que compreende o presidente, o diretor de protocolo, você-presidente, ex-presidente, secretário e tesoureiro (ROTARY, 2010).

Cada comissão possui tarefas específicas para cumprir dentro da gestão; a Comissão de Administração do Clube tem o dever de organizar a programação de reuniões, deixando os associados informados a cerca das



RELISE

65

atividades do clube, promover companheirismo entre sócios e cobrar a frequência nas reuniões. Já a Comissão da Fundação Rotária incentiva a colaboração nas campanhas humanitárias, informa sobre o desenvolvimento das mesmas garantindo a qualificação do clube para recebimento de subsídios, os quais serão aplicados em programas sustentáveis na comunidade.

A Comissão de Desenvolvimento de Quadro Associativo tem por responsabilidade a preparação e admissão de membros, informá-los acerca de assuntos rotários e reter membros antigos. Para a Comissão de Imagem Pública cabe o serviço de divulgar em todas as mídias sociais os projetos, campanhas e atividades do clube, compreender a verdadeira mensagem do Rotary e transmiti-la para a sociedade.

Na Comissão de Novas Gerações preocupa-se com a inserção do jovem dentro do Rotary Club Sarandi, seja através de programas de intercâmbio para outros países ou com programas como o Rotaract de desenvolvimento de liderança na comunidade. E por fim a Comissão de Projetos Humanitários trabalha para que os projetos desenvolvidos dentro da comunidade sejam reconhecidos, buscar parceiros em outros movimentos, podendo-se trabalhar com clubes de diferentes partes do mundo, formando assim parcerias. No quadro abaixo podemos verificar como o quadro de sócios está distribuído.

Nunca foram analisados os estilos de liderança e muito menos o relacionamento entre os membros da organização, a organização não organizou uma missão, visão e valores, sendo que esses itens serão discutidos nas considerações finais. No presente momento os cargos de liderança do Rotary Club Sarandi são anualmente renovados, sendo necessário um treinamento adequado para a capacitação dos novos líderes, tendo em vista que nesse ano foram realizados alguns treinamentos como discussões em grupo, exposição, demonstração, estudo de casos e instruções programadas.

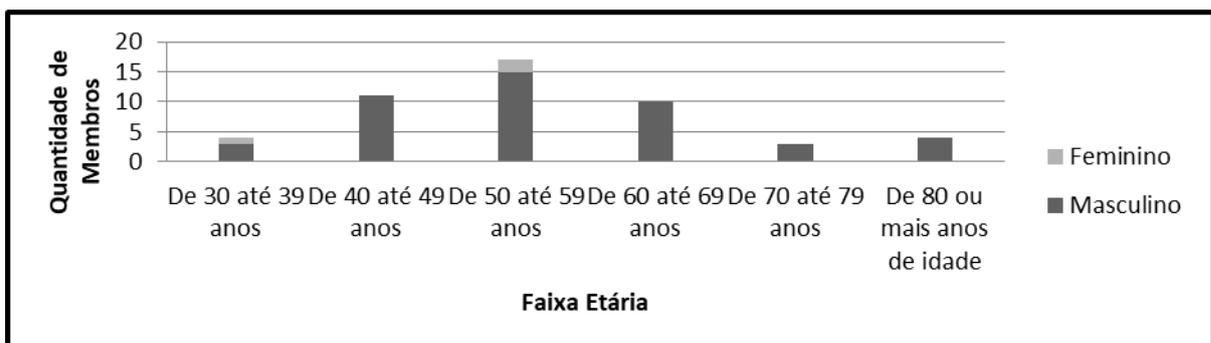


RELISE

Perfil da amostra

A amostra apresentada é composta por 49 respondentes, sócios do Rotary Club Sarandi, entre eles líderes e liderados que responderam questões específicas para cada respondente, 93,87% (46) dos sócios são do gênero masculino e 6,12% (3) são do sexo feminino. Com relação à idade dos respondentes, percebe-se 34,69% (17) membros possuem de 50 até 59 anos, seguido de 22,44% (11) membros com 40 a 49 anos e 20,40% (10) membros de 60 a 69 anos. Avalia-se que essa realidade pode corresponder ao fato dos participantes, já terem sua maioria sua vida profissional e financeira estável, e talvez, por isso tenham mais tempo para se dedicar à comunidade. Observam-se também percentuais de menor proporção como os associados de 30 a 39 e 80 a 90 anos cada um com 8,16% (4) dos membros; e 6,12% (3) sócios que tem entre 70 – 79 anos, como demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Disposição dos colaboradores por idade.



Fonte: Dados de Pesquisa

Quanto ao grau de instrução, constatou-se que 32,65% (16) dos sócios tem graduação completa, 30,61% (15) completaram o ensino médio, 20,40% (10) tem pós-graduação, 6,12% (3) tem graduação incompleta, 4,08% (2) não finalizaram o ensino médio, 4,08% (2) tem somente o ensino fundamental e 2,04% (1) tem mestrado completo. Na análise sobre grau de instrução pode-se perceber que, em sua maioria, os sócios terminaram a graduação, o ensino



RELISE

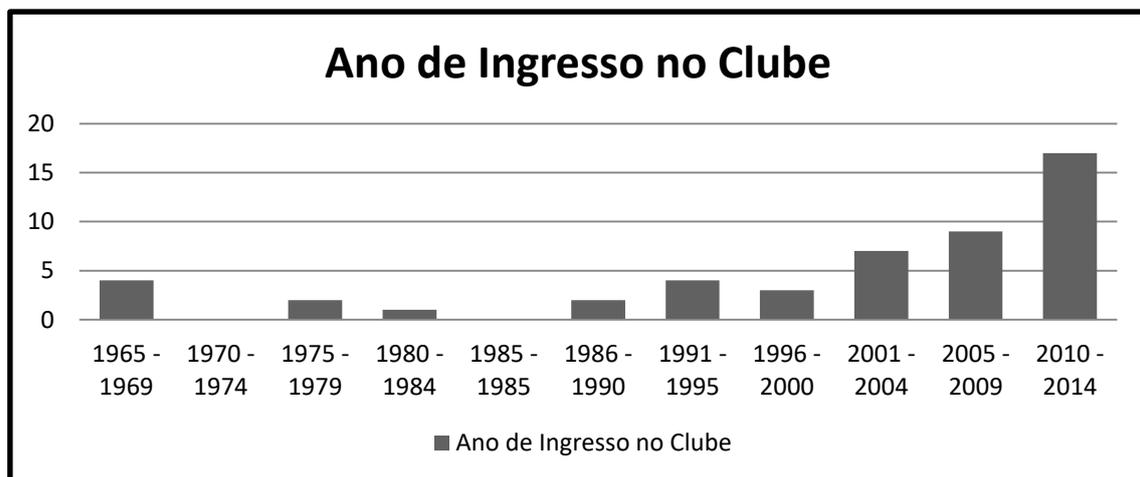
67

médio e pós-graduação. Solicitou-se que os sócios descrevessem suas atuais funções no mercado de trabalho, obteve-se quatro situações que descrevem que os sócios do Rotary Club Sarandi participam do mercado como: gerentes de empresas públicas ou privadas, proprietários ou sócios proprietários de empresas, aposentados e trabalhadores do meio rural.

Perfil organizacional da amostra

Na análise do perfil organizacional dos respondentes, demonstrar-se-á dados de relevância organizacional como tempo de organização e cargos de liderança que os associados já ocuparam na organização investigada. Através da análise constatou-se que em relação ao quadro associativo atual, os sócios ingressaram na organização em diferentes períodos, conforme o Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Demonstrativo de distribuição de data de ingresso dos sócios do Rotary Club Sarandi.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Sabe-se que todo o envolvido na organização tem funções específicas. Quando questionados sobre a experiência dentro da organização, descobriu-se que muitos dos colaboradores já ocuparam cargos de liderança, dos 49 membros atuais, 33 deles já ocuparam cargos de liderança, destes, 14

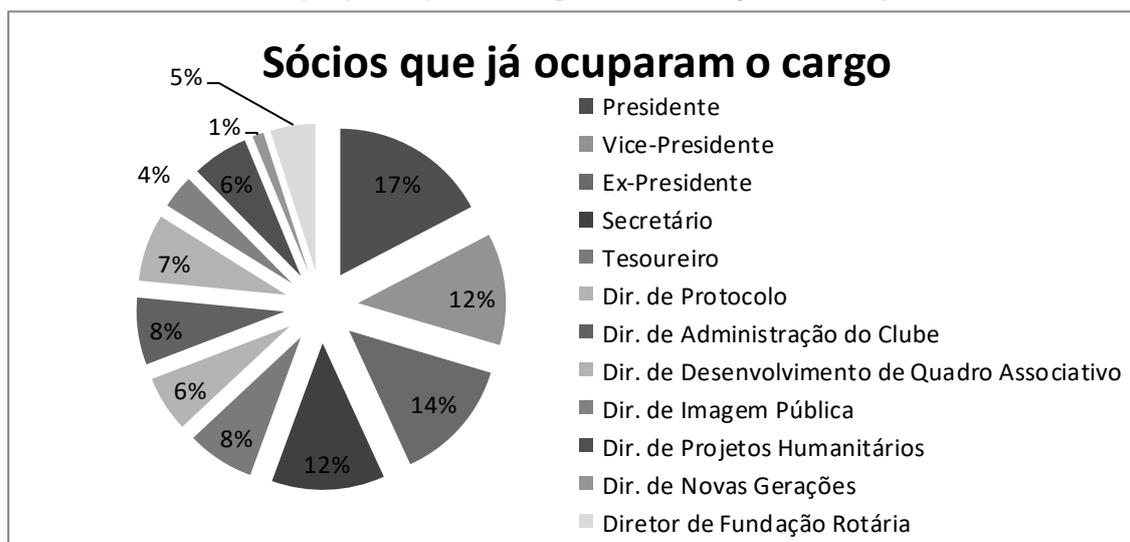


RELISE

68

membros que já passaram pela presidência que é o maior cargo de liderança na organização. No Gráfico 3, percebe-se a distribuição dos sócios que já assumiram funções no Rotary Club Sarandi.

Gráfico 3 - Sócios que já ocuparam cargos de liderança no Rotary Club Sarandi.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tendo em vista que muitos já assumiram cargos pode-se perceber que é um clube constituído com pessoas que possuem experiência no contexto rotário. Destaca-se por meio da observação livre não participante que a experiência auxilia os novos líderes a assumirem seus cargos, mas dando espaço para realizarem sua gestão podendo assim adotar o estilo de liderança que desejarem, com base nessa percepção observamos os resultados acerca do estilo de liderança encontrados pela pesquisa:

Estilo de liderança

As questões acerca dos estilos de liderança foram respondidas por 35 associados que não ocupam na gestão atual nenhum cargo de liderança, estes responderam 10 questionamentos acerca dos estilos de liderança.

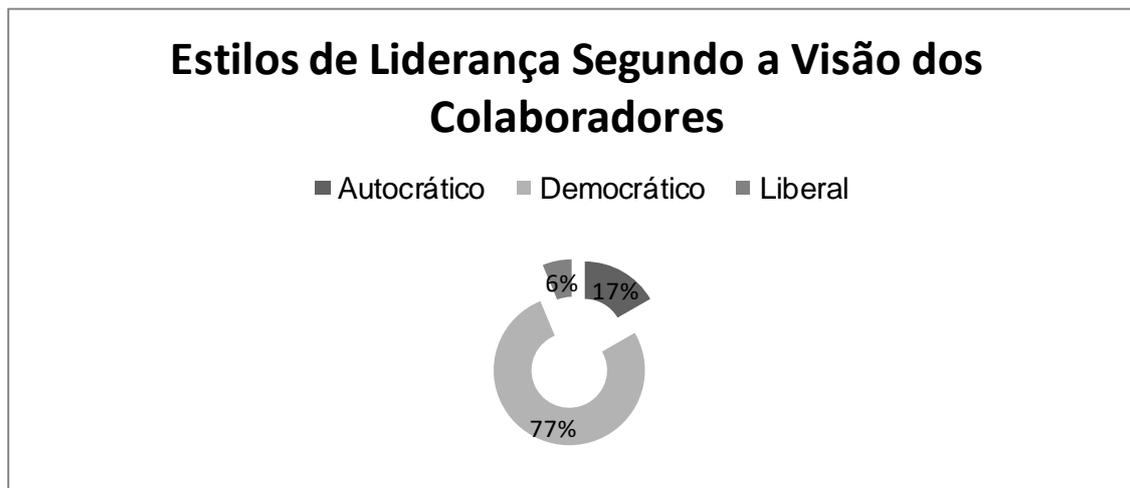


RELISE

69

Os estilos de liderança, para Cury (2007), definem-se como um conjunto de características que um líder desenvolve. Na pesquisa foram apresentados aos respondentes as definições do estilo de liderança democrático, autocrático e liberal conforme Caixeiro (2014) relata em sua obra; e solicitado que os mesmos indicassem qual se mostrava mais compatível com os líderes da organização investigada. Através dos dados obtidos percebeu-se que o estilo de liderança, segundo 77% (37) dos colaboradores é mais compatível com o democrático, seguido 17% (8) que acredita que seja o autocrático e 6% (3) caracterizam como liberal a liderança. Esse resultado é exposto no Gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - Estilo de liderança segundo os colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Buscou-se aprofundar a análise sobre os estilos de liderança solicitando que os respondentes marcassem as afirmativas que, segundo eles, acontecem na organização investigada. Cada afirmativa corresponde a um aspecto sobre o estilo de liderança vigente, na Tabela 1 pode-se perceber o resultado obtido:



RELISE

70

Tabela 1 - Estilos de Liderança

Afirmativas	Percentual dos respondentes que escolheram a afirmativa
O líder abre espaço para o sócio dar sua opinião.	100% (48 associados)
O líder toma as decisões sem consultar a equipe.	0% (nenhum associado)
A equipe toma as decisões sem consultar o líder.	0% (nenhum associado)
O Líder indica um associado para gerenciar projetos.	68,75% (33 associados)
A equipe em conjunto com o líder indica um colaborador para gerenciar projetos.	39,58% (19 associados)
O colaborador responsabiliza-se pelo projeto mesmo não sendo indicado pela equipe ou líder.	2,08% (um associado)
O líder distribui as tarefas.	50% (24 associados)
A equipe com participação do líder distribui as tarefas.	60,42% (29 associados)
A equipe distribui as tarefas entre si, sem a participação do líder.	0% (nenhum associado)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na tabela 1, são tabulados resultados obtidos através de afirmativas que reforçam a percepção do estilo de liderança que prevalece na organização, sendo que os sócios poderiam escolher todas as alternativas. De acordo com Cury (2007), no que tange ao estilo democrático as diretrizes são debatidas pelo grupo e definidas em conjunto com o líder. Todo o processo é voltado para que o colaborador participe e se integre na tomada de decisão, correspondendo ao estilo democrático de liderar. As afirmativas acerca do estilo de liderança democrático apresentaram os seguintes percentuais: na afirmativa 1, O líder abre espaço para o colaborador dar sua opinião 48 colaboradores concordam com a afirmativa. Na afirmativa 5, a equipe com participação do líder distribui as tarefas, 19 (39,58%) colaboradores concordam e a equipe em conjunto com o líder indica um colaborador para gerenciar projetos, que se refere á afirmativa 8, 29 (60,42%) colaboradores concordam. Esse resultado pode demonstrar que as ações do líder tendem, em sua maioria, ao estilo democrático.



RELISE

71

Contudo, observa-se também que traços do estilo autocrático são percebidos pelos colaboradores. Traços esses que, segundo Vergara (2007), se revelam pelo controle absoluto sobre o grupo. Geralmente, costumam ser autoritários e baseiam-se unicamente em suas crenças, ideias e julgamentos para a tomada de decisão. Na afirmativa 2, referente ao estilo autocrático, nenhum colaborador (0%) concordou. Na afirmativa 4, O Líder indica um colaborador para gerenciar projetos, 33 (68,75%) colaboradores concordam que essa atitude ocorre demonstrando maioria nesse aspecto e na afirmativa 7, o líder distribui as tarefas 24 (50%) colaboradores concordam que essa prática ocorre na organização. Percebe-se que uma influência do estilo autocrático representa também parte das atitudes do líder segundo os liderados.

Já o estilo de liderança liberal, o qual para Knapik (2008) o líder atua como agente de comunicação, a chefia estimula a criatividade do grupo e exerce um mínimo de controle sobre os subordinados e nas atividades; As afirmativas receberam o seguinte percentual: na afirmativa 3, a equipe toma as decisões sem consultar o líder foi unânime a decisão de que essa atitude não se aplica a organização (0%), na afirmativa 6 somente um colaborador (2,08%) concorda que essa ação acontece na organização e na afirmativa 9, a equipe distribui as tarefas entre si, sem a participação do líder não obteve nenhum voto (0%). Nota-se no que tange ao estilo de liderança liberal, os menores resultados nas avaliações.

Tendo em vista os dados apresentados sobre o estilo de liderança, que os três estilos estão presentes na organização em distintos momentos, sendo que o estilo democrático toma maior proporção na opinião dos liderados no que tange a abertura para o sócio opinar, na gerência de projetos predomina o estilo autocrático e na distribuição de tarefas novamente o estilo democrático é o que mostrou maior resultado. Isso tendo em vista que dois estilos obtiveram



RELISE

percentuais, com demonstrado na tabela 1. A seguir são expostos os resultados sobre o relacionamento entre líder e liderado.

Relacionamento entre líder e liderado

Investigou-se o relacionamento entre líder e liderado na organização procurando investigar como o líder avalia os resultados, se são instigados a assumir novos cargos e o processo de comunicação no relacionamento. Este fator foi investigado por meio de sete perguntas fechadas, as quais foram respondidas pelos associados com exceção do presidente que representa a figura de poder, totalizando quarenta e oito (48) respondentes, conforme mostra a Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Relacionamento Líder e Liderado

AFIRMATIVAS	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
O relacionamento entre líder e liderado no Rotary Club Sarandi é harmônico?	91,67% (44)	8,33% (4)	0%	0%	0%
Você se motiva frente aos desafios lançados pelo líder?	68,75% (33)	25% (12)	6,25% (3)	0%	0%
Está satisfeito com a avaliação do líder?	77,08% (37)	18,75% (9)	2,08% (1)	0%	0%
Se sente instigado pelo líder para assumir novos cargos?	39,58% (19)	29,17% (14)	29,17% (14)	0%	2,08% (1)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Percebe-se a partir da tabela 2 (afirmativa 1) que o relacionamento entre líder e liderado no Rotary Club Sarandi é considerado por 91,67% (44) dos associados como harmônico, seguido por 8,33% (4) que representam o restante do quadro associativo, considerando parcialmente harmônico. Segundo Kouzes e Posner (2003), o relacionamento entre líder e liderado que é pautado pelo respeito, harmonia e confiança superará a todas as adversidades e deixará uma história significativa. Questionou-se acerca da



RELISE

73

motivação frente aos desafios lançados pelo líder (afirmativa 2) e percebeu-se que 68,75% (33) dos associados se motivam frente aos desafios, 25% (12) colaboradores motivam-se parcialmente frente aos desafios lançados pelo líder e 6,25% (3) nem se motivam e nem se desmotivam frente aos desafios lançados pelo líder.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), se o líder demonstra confiança e inspira respeito aos seus liderados sua eficácia tende a ser maior. Percebeu-se na afirmativa que trata da satisfação quanto às avaliações realizadas pelo líder ao trabalho dos liderados (afirmativa 3) que 77,08% (37) dos associados estão totalmente satisfeitos com a avaliação do líder, 18,75% (9) estão parcialmente satisfeitos, enquanto 2,08% (1) encontra-se nem satisfeito e nem insatisfeito com relação a avaliação dos resultados feita pelo líder. Há na organização uma necessidade para buscar novos líderes como observado através da observação livre não participante, assim sendo, buscou-se saber se os colaboradores sentiam-se instigados a assumir novos cargos na organização (afirmativa 4) e obteve-se os seguintes resultados: 39,58% (19) dos associados consideram-se instigados a assumir novos cargos, outros 29,17% (14) estão parcialmente provocados a assumir novos cargos, 29,17% (14) encontram-se estagnados com relação a assumir novos cargos e 2,08% (1) não se sente instigado de forma alguma a assumir novos cargos. Compreende-se assim que os colaboradores mantém um relacionamento harmônico com a liderança, em sua maioria sente-se desafiados pelo líder a atingir suas metas, sentem-se satisfeitos com a avaliação do líder a respeito do seu serviço prestado, apesar do resultado ser de 19 associados quererem assumir novos cargos. Observou-se que estes mostraram-se apreensivos com esse assunto, mas em suma mostram-se abertos a assumir a responsabilidades de um cargo de liderança.



RELISE

74

Todo processo de relacionamento ocorre por meio da comunicação. Aqui procurou-se obter informações sobre comunicação eficaz, o meio que é realizada essa comunicação e por onde os colaboradores preferem ser comunicados sobre os assuntos organizacionais, nos questionamentos da Tabela 3, abaixo, pode-se compreender a percepção dos colaboradores:

Tabela 3 - Comunicação

AFIRMATIVAS	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
Você acredita que a comunicação entre líder e liderado é eficaz?	68,75% (33)	22,92% (11)	6,25% (3)	2,08% (1)	0%
AFIRMATIVAS	Reuniões Ordinárias	Fax/ Telefone	E-mail	Facebook	WhatsApp
Quais os meios por onde ocorre a comunicação com a liderança?	72,92% (35)	58,33% (28)	75% (36)	12,5% (6)	4,16% (2)
Quais os meios de comunicação pelos quais você gosta ou gostaria de receber informações?	72,92% (35)	43,75% (21)	77,08% (37)	31,25% (15)	18,75% (9)

Fonte: Dados Primários

Robbins (2005) destaca que as pessoas na maior parte do tempo trocam informações através da comunicação, mas, a comunicação não existe somente para transmitir informações, mas para gerar entendimento ao que foi transmitido. Na tabela 4 (afirmativa 1) representa-se o percentual obtido através das respostas com relação a eficácia da comunicação entre líder e liderado. Constatou-se que 68,75% (33) associados consideram a comunicação eficaz, sendo de 22,92% (11) concordam parcialmente com a afirmativa, 6,25 (3) não concordam e nem discordam da afirmativa e 2,08% (1) discorda parcialmente que a comunicação seja eficaz. Wagner III e Hollenbeck (2006) trazem a figura do veículo de comunicação como o portador da mensagem, o canal é o meio por onde ocorre a comunicação que tem de atingir as expectativas organizacionais. Hoje existe uma gama de recursos que podem ser utilizados e busca-se saber quais os meios utilizados, atualmente, para o envio de mensagens e quais os que os liderados gostariam que fossem



RELISE

75

adotados, levando em consideração que os respondentes poderiam responder múltiplas opções. Obteve-se os seguintes resultados: Da interrogativa que tratava do por onde ocorria a comunicação constatou-se que 72,92% (35) dos colaboradores prefere que a comunicação seja advinda de reuniões ordinárias, 58,33% (28) de fax e telefone, 75% (36) através de *e-mail*, e apenas 12,5% (6) por *Facebook* e 4,16% (2) *WhatsApp*. Percebe-se que a decodificação da mensagem é a etapa em que se conclui a comunicação, onde o receptor recebe e compreende a mensagem enviada do emissor (GIL, 2009). Buscou-se descobrir o meio pelo qual pode-se aprimorar a comunicação e observando os resultados obtidos, (afirmativa 3) no que tange aos meios pelos quais os colaboradores gostam de ser informados descobriu-se que 72,92% (35) preferem receber informações por *e-mail*, 77,08% (36) gostam de receber informações nas reuniões ordinárias do Rotary Club Sarandi, 43,75% (21) tem preferência pelo telefone para receber as informações, e nos veículos como *Facebook* e *WhatsApp* correspondem respectivamente a 31,25% (15) e 18,75% (9) dos associados que os preferem como meio de comunicação.

A comunicação entre líder e liderado é eficaz, considerando que hoje são utilizados meios como *e-mail*, telefone e reuniões ordinárias como meios de comunicação. Uma parcela de colaboradores já acredita ser necessário adotar as novas tecnologias para facilitar ainda mais a comunicação como o *Facebook* e *WhatsApp*. A seguir são expostos os resultados sobre o fator treinamento de líderes.

Treinamento de líderes

Buscou-se saber como acontece o treinamento dos líderes na organização, quais os métodos aplicados, quais os métodos que segundo os líderes mais auxiliam na gestão e qual o tempo estimado para treinamento é necessário. Este fator foi investigado por meio de três perguntas fechadas, as



RELISE

76

quais foram respondidas pelos líderes atuais e seus antecessores na organização, isso totaliza 33 respondentes.

Com base nas oito técnicas de treinamento e desenvolvimento consideradas por Gil (2009 apud SILVA, 2010), que são: exposição, discussão em grupo, demonstração, estudo de caso, dramatização, jogos organizacionais, leituras e instrução programada, verificou-se quais técnicas tem sido aplicadas na organização.

Verificou-se junto a todos os que assumem cargos de liderança na organização, sendo os líderes atuais (12) e antecessores (21) do Rotary Club Sarandi quais eram os métodos de treinamento utilizados para capacitação de líderes, e solicitou-se que marcassem entre oito modalidades as que estavam sendo utilizadas pela organização. Na Tabela 4 pode-se verificar este resultado:

Tabela 4 - Métodos de treinamento de líderes

Metodos de Treinamento	Quantos líderes passaram por essas modalidades de treinamento
Discussão em Grupo	84,85% (28)
Demonstração	54,54% (18)
Dramatização	6,06% (2)
Estudo de Caso	24,24% (8)
Técnicas expositivas	78,79% (26)
Instrução Programada	60,60% (20)
Jogos organizacionais	0% (Zero)
Leituras	3,03% (1)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Segundo os respondentes, três métodos se destacam como formas de treinamento na organização, a discussão em grupo com (84,85%), técnicas expositivas com (78,79%) e (60,60%) de instrução programada. Percebe-se que a demonstração aparece com um percentual considerável de (54,54%), seguido do estudo de caso por (24,24%) e pequenas referências à dramatização (6,06%), leituras (3,03%) e jogos organizacionais com zero de percentual. Na Tabela 5, exposta a seguir, são apresentados os resultados obtidos sobre quais métodos de treinamento, segundo a visão dos líderes, mais auxilia na gestão.



RELISE

77

Tabela 5 - Métodos de treinamento que mais auxiliam na gestão

Metodos de Treinamento	Quantos líderes passaram por essas modalidades de treinamento
Discussão em Grupo	100% (28)
Demonstração	100% (18)
Dramatização	50% (2)
Estudo de Caso	75% (8)
Técnicas expositivas	92,31% (24)
Instrução Programada	100% (20)
Jogos organizacionais	0% (Zero)
Leituras	100% (1)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

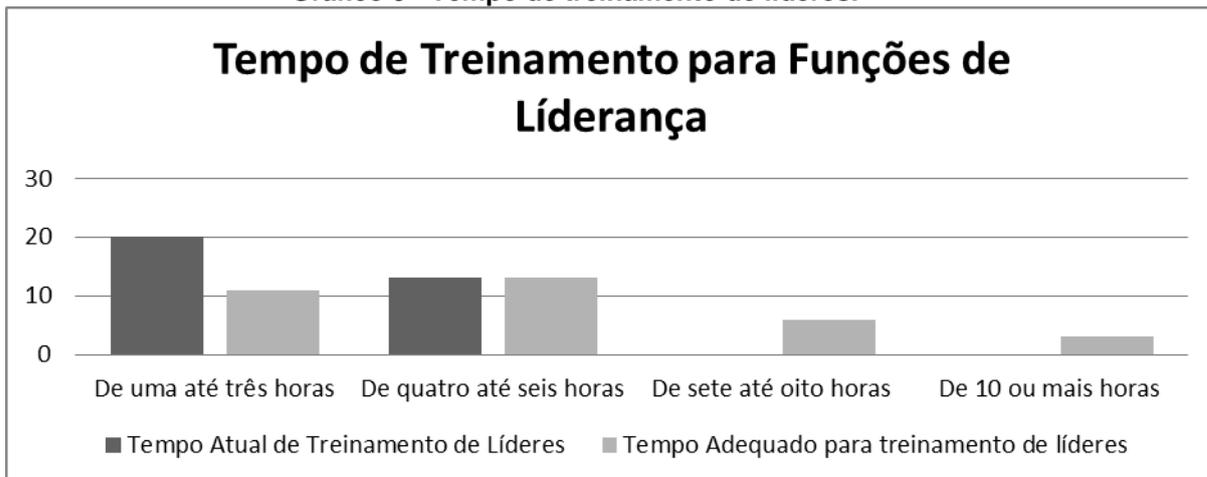
Verificando as análises, percebeu-se que os membros que participaram de discussão em grupo, demonstração, instrução programada e leituras indicam que as práticas sejam continuadas, quanto à prática de técnicas expositivas houve uma redução, pois dois membros que participaram desse estilo de treinamento colocaram que a prática não demonstra resultados durante a gestão, é também o caso de estudos de caso e de dramatização, além de jogos organizacionais que seguiu zerado, pois, nenhum sócio participou dessa modalidade.

Além dos métodos de treinamento, também o tempo de treinamento foi investigado, a fim de preparar o líder entrante, questionou-se sobre o tempo de duração do treinamento com a afirmativa: O tempo para treinamento de líderes no Rotary Club Sarandi é adequado? Percebeu-se então que dezenove (19) líderes (58%) acreditam que o tempo para treinamento não é adequado. Buscou-se saber junto aos entrevistados, ainda, qual seria o tempo médio de treinamento para o líder estar preparado para assumir a liderança da organização. Os dados coletados são apresentados no Gráfico 5:



RELISE

Gráfico 5 - Tempo de treinamento de líderes.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Percebeu-se que 42% (8) líderes acreditam que o tempo de treinamento deve variar entre quatro e seis horas de treinamento, 32% (6) relatam que o tempo necessário varia entre uma até três horas para o treinamento, sendo que 16% (3) prefeririam ampliar para um tempo entre sete e nove horas de treino e 10% (2) gostariam de ser treinados por volta de dez até doze horas. Conclui-se que existem programas de treinamento que poderiam ser melhorados com relação a métodos e tempo destinados ao treino de líderes.

CONCLUSÃO

A liderança é fator predominante para sucesso de uma organização, pode influenciar em todos os setores e aspectos, podendo assim gerar motivação e determinação em seus liderados. A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de liderança no Rotary Club Sarandi, avaliasse que o objetivo proposto foi atingido a partir do cumprimento dos objetivos específicos que eram analisar qual o estilo de liderança que prevalece na



RELISE

79

organização, investigar o relacionamento entre líder e liderado e investigar se são utilizados programas de treinamento junto à liderança.

Percebeu-se uma quantidade considerável (33) de associados que já ocuparam cargos de liderança no Rotary Club Sarandi, sendo que são atuantes e presentes nas atividades da organização, o que pode facilitar o trabalho do líder já que recebe auxílio de pessoas experientes e capacitadas.

Com base nos resultados obtidos através de questionário, observação livre não participante e análise documental, pode-se dizer que o estilo de liderança que se destaca na organização é o estilo democrático, sendo que os colaboradores indicaram sendo o mais apropriado para definir a gestão atual, além de demonstrar que atitudes e ações democráticas são as mais utilizadas na equipe, onde há diálogo e troca de ideias. O líder busca a união e envolvimento de todos. Observa-se também que os líderes agem com traços característicos dos três estilos de liderança, autocrático, democrático e liberal, sendo assim, a liderança segue adaptando-se ao que é sugerido pelos seus *stakeholders*.

No relacionamento entre líder e liderado encontrou-se um clima harmônico e de amizade, onde estimulados pelo líder os colaboradores dedicam-se às atividades da organização e mostram-se satisfeitos com a avaliação dada pelo líder. Apesar de mostrarem uma relutância no que tange a assumir novos cargos, avalia-se que isso possa ocorrer em função que a grande maioria dos colaboradores são donos de empresas ou ocupam cargos de liderança, o que pode dificultar o comprometimento com a organização.

Com relação à comunicação, em sua grande maioria, os participantes do estudo encontram-se satisfeitos, gostam de receber informações por *e-mail*, reuniões ordinárias e telefone, meios que já são utilizados, mas cresceu a quantidade de colaboradores que gostariam de ser comunicados por outros meios de comunicação como o *facebook* e o *WhatsApp*. Percebeu-se essa



RELISE

80

necessidade em função da rapidez na disseminação das informações entre os membros da organização e compreende-se que, atualmente, meios como cartas, fax e ofícios já não são mais utilizados e, provavelmente, não serão no que tange a comunicação entre líder e liderados.

Na pesquisa foi verificado, também, que são utilizados diversos programas de treinamento como exposições, discussões em grupo, demonstrações, estudos de caso, dramatizações e instrução programada. Os líderes demonstraram que as formas de treinamento de discussão em grupo, exposição, instrução programada e demonstração são as que mais contribuem para uma gestão eficaz da equipe. Porém, durante o treinamento ocorrem atividades paralelas que influenciam no tempo para a realização do treinamento, o que ocasiona a não participação dos novos líderes na capacitação podendo prejudicar o desempenho destes no exercício de seus cargos.

REFERÊNCIAS

APOLONIO, M. A. P.; SILVA, P. S. **Imagem Pública No Terceiro Setor**: Uma análise das estratégias de comunicação dos Rotary Clubs do distrito 4310, Universidade Sagrado Coração, Bauru – SP, 2012.

BAQUERO, M. **Democracia formal, cultura política informal e capital social no Brasil**. *Opin. Publica* [online]. 2008, vol.14, n.2, pp. 380-413. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v14n2/05.pdf>> Acesso em: 13/10/2014.

BELL, J. **Projeto de Pesquisa**: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Ed. 4, Artmed, Porto Alegre, 2008.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégia para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

CAIXEIRO, C. M. B. A. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)**. Universidade de Évora, Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação, 2014.



RELISE

81

CANTON, A. M. **Eventos:** ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Roca, 2002.

COOPER, D. R. **Método de pesquisa em administração.** Ed. 7, Bookman, Porto Alegre, 2003.

CURY, A. **Organização e Métodos:** Uma visão holística. 8.ed. ver. E ampli. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas.** Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2004.

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa.** Ed. 3, Artmed, Porto Alegre, 2009.

GARRIDO, L. M. **Virei Gerente, e agora?** São Paulo: Nobel, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** ed. 6, Editora ATLAS S.A., São Paulo, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos,** 2. Ed. – Curitiba: Ibpex, 2008.

KOUZES, J.; POSNER, B. **O Desafio da Liderança:** Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** Ed. 1, São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica,** Ed. 6, Editora ATLAS S.A., São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.



RELISE

82

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, Ed. 6, Editora ATLAS S.A., São Paulo, 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: Administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais**, Ed 6, Editora Atlas, 2006.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução Cid K. Moreira; revisão técnica Álvaro P. da Silva. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. Atlas, São Paulo, 1996.

ROTARY INTERNATIONAL BRAZIL OFFICE. c2010. Organização internacional de profissionais e pessoas de negócios para promover a compreensão e paz mundial. Disponível em: <<http://www.rotary.org.br>>. Acesso em: 21 de outubro de 2014.

ROTARY INTERNACIONAL, **Panorama Sobre o Rotary**, disponível em <www.rotary.org acesso>. Acesso em 15/10/2014 e 12/09/2015.

SILVA, A. B. da, **Ética e Política em Um Estado Democrático de Direito**, 2012.

SILVA, P. S. **A Responsabilidade Social e o Voluntariado Empresarial Como Programa de C&Q (Capacitação e Qualificação)**. Faculdade de Agudos – SP, 2010.



RELISE

83

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. trad. Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 331. In KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**, 2. Ed. – Curitiba: Ibpex, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**: 5ª ed. Trad. Alves Calado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**, 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. E. **Comportamento Organizacional, Criando Vantagem Competitiva**, Ed. 1, Editora Saraiva, 2006.