

LIDERANÇA E A SUA INTERFERÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES.

Ediane Torres Brito - aluna

UFMT

Rosa Almeida Freitas Albuquerque- Orientadora
prof.rosaalbuquerque@gmail.com

Àvilo Roberto de Magalhães - Co orientador
aviloroberto@uol.com.br
UFMT

Resumo:A liderança tem grande influencia nas pessoas. Assim, este trabalho teve por objetivo, Investigar e analisar de que forma o estilo de liderança interfere no trabalho em equipe em uma empresa de médio porte, no setor de publicidade. O método aplicado foi o estudo de caso. Esta pesquisa contribuiu para conhecimento dos gestores em relação a seus funcionários, e o aperfeiçoamento da liderança no líder, demonstrando como a liderança interfere no trabalho em equipe. Foi também constatado que a liderança predominante na organização é autocrática, a qual é caracterizada pelo autoritarismo individual do líder. Com esse estilo o líder fixa normas e as impõem, sem necessidade de opinião de seus subordinados. Tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, as quais são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado. Tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao estresse e à desmotivação dos liderados.

Palavras Chave: Liderança - Trabalho em Equipe - - -



1. INTRODUÇÃO

No mundo atual as organizações sofrem mudanças constantemente, como à cultura, aspectos tecnológicos e a globalização, que está tornando as pessoas cada vez mais sintonizadas e flexíveis em seu ambiente de trabalho. É claro que, em agência de publicidade o fator criativo é de fato um requisito primordial, fazendo com que as campanhas sejam inovadoras e de grande impacto em seu público alvo.

Destarte o problema norteador do estudo foi: de que forma o estilo de liderança interfere no trabalho em equipe?

Como o objetivo geral foi Investigar e analisar de que forma o estilo de liderança interfere no trabalho em equipe em uma empresa de médio porte, localizada em Cuiabá – MT. E para alcance do objetivo geral em questão, elencou os seguintes objetivos específicos: a) pesquisar a literatura sobre origens da liderança; b) conceitos de liderança; c) pesquisar e descrever os traços; d) tipos e os estilos de liderança; e) estudar e descrever em que medida a liderança interfere no trabalho das equipes.

Neste trabalho consideram-se como tema central, os estilos de liderança e o estudo, ainda que muito preliminar, como a liderança interfere em seus resultados organizacionais. E para oferecer subsidio a essa contexto em um primeiro momento, aborda-se a temática liderança, traços, estilos, tipos de liderança e a influencia da liderança no trabalho em equipe. Em um segundo momento, trata-se da metodologia científica, foi escolhido o estudo de caso, classificado como exploratório, quantitativo e qualitativo por meio de questionário com o líder e os liderados. Já no terceiro momento, foi realizada a coleta dos dados analisado na pesquisa, obtendo os resultados dos questionários aplicados nos colaboradores não identificados, encerrando com as considerações finais.

2. LIDERANÇA

Desde o início do século passado, alguns autores têm se dedicado a definir liderança. E atualmente vem se aperfeiçoando com os traços e estilos de liderança devida situações e ambiente das organizações. O bom líder usa a comunicação clara e assertivas para motivar e inovar, superando os obstáculos e alcançando o sucesso da organização. Segundo Lacombe (2009, p. 191), liderança é “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”. Esse conceito dá uma ideia de que o líder esta trabalhando em conjunto com o grupo para o alcance da meta.

Etimologicamente, liderar significa conduzir. Para Lacombe e Heilborn (2003, pud BENNIS, 1998), “líder é o que conduz o grupo”. “em que consiste conduzir?” A resposta conforme esses autores podem ser encontrados nas biografias de Moisés, Péricles, Júlio César, Jesus Cristo, Martin Luther, James Madison, Gandhi, Lênin, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Tsé – Tung, Chester Bernard, Martin Luther King Jr. E Henry



Kissinger. Ainda os autores observa que a questão é até que ponto o líder conduz os acontecimentos e é capaz de reverter seu curso.

Para Robbins, Sobral e Judge (2010), liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Já de acordo com Soto (2010),

Chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos, coordenando-o e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressuposto, programas e sistemas de ação necessários e controlando os resultados com responsável pelos mesmos.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2011), a liderança é a força que ativa e dirige os grupos. Diante a opinião de Daft(2010), liderança é a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais.

O contexto, no qual a liderança pode ser exercida, mostra que o líder é capaz de dirigir, influenciar o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos desenvolvendo os traços e características dos líderes para o crescimento e o sucesso das organizações.

2.2 TRAÇOS DE LIDERANÇA

A maior parte das pesquisas sobre os traços procurou comparar as características das pessoas que se tornam líderes com a de seus seguidores, e identificando as características e traços possuídos por líderes natos.

Para Soto (2010), traço de liderança busca as “características de personalidade, sociais, físicas ou intelectuais que diferenciam os líderes”. De acordo com Daft (2010), os traços de liderança são as características pessoais distintivas de um líder, tais como inteligência, valores, autoconfiança e aparência.

Comparando os estudos de traços de líderes e não líderes, coloca-se que os líderes são mais inteligentes, mais abertos e autoconfiantes. O Quadro 1 mostra os traços constatados como relacionados à liderança efetiva:

Quadro 1 – Traços relacionados à liderança efetiva

1.	Habilidades sociais e interpessoais
2	Habilidades técnicas
3	Proximidade administrativa
4	Efetividade em liderança e realização



5	Habilidades intelectuais
6	Manutenção de coordenação e trabalho em equipe
7	Motivação e aplicação em tarefa
8	Apoio ao trabalho em equipe
9	Disposição de assumir responsabilidade
10	Equilíbrio e controle emocionais
11	Conduta ética, integridade pessoal.
12	Comunicação, verbalização
13	Ascendências, domínio, poder de decisão.
14	Experiência e atividade
15	Maturidade e cultura
16	Coragem e ousadia
17	Criativo e independente
18	transformador

Fonte: Pietri, Mosley e Megginson aput Ralph M. 1986

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

O padrão de comportamento organizacional consiste em caracterizar o estilo de líder. Grande parte dessa característica ocorre porque o estilo de liderança é baseado, até certo ponto, na personalidade individual de cada pessoa. A respeito dessa característica, alguns líderes podem modificar ou não seu estilo se a situação exigir.

Ribeiro (2009) afirma que Kurt Lewin foi um psicólogo que muito contribuiu para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou suas pesquisas a respeito de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação. Lewin também conduziu experimentos de grupo para medir a atmosfera de liderança (democrática, autocrática, laissez-faire). Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupos democráticos.

Ainda de acordo com Ribeiro (2009),

- a) Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a



- execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.
- b) Na Liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
 - c) Liderança Liberal (*laissez-faire*), é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1986), “na liderança autocrática basicamente, os líderes autocráticos tomam a maioria das decisões, ao invés de permitirem que seus seguidores as tomem” Esses autores (p. 339) enfatizam que,

Liderança democrática envolvem bastante seus seguidores no processo decisório. Usa o envolvimento do grupo no estabelecimento de seus objetivos básicos, estabelecimento de estratégias e determinação de atribuição de cargos. Eles comparam com o estilo participativo.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1986), “líderes *laissez-faire* são “banachões” e permissivos, e deixam os seguidores fazerem fundamentalmente o que querem”.

A liderança autocrática é uma liderança imposta, sem planejamento em longo prazo, pela qual os colaboradores se sentem agredidos pelos líderes, produzindo somente quando esta presente. Na liderança democrática os liderados tem direito a opinião nas decisões, porem quando os líderes não estavam presente à qualidade dos trabalhos não era tão boa. Já na liderança liberal, a produtividade era mais baixa, cada um fazia o que bem entendessem, e as pessoas se tornavam frustradas.

2.4 TEORIA CONTINGENCIAL

Dubrin (2003) diz que Fildler desenvolveu um elaborado modelo da contingência, afirma que o melhor estilo de liderança é determinado pela situação na qual o líder esta trabalhando.

Liderança situacional conforme Ribeiro (2009) “é baseada no principio de que cada empregador tem seu tempo próprio no processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional”. O líder nesse estilo de liderança precisa ser observador, pois a não observância nesse processo pode gerar frustrações, conflitos e insatisfação entre o líder e o liderado.

Segundo Dubrin (2003), “teoria situacional oferece diretrizes precisas para supervisionar os membros do grupo, dependendo de sua prontidão. A disposição é a medida na qual um individuo, ou um grupo, tem a confiança, o comprometimento e motivação para realizar uma tarefa especificam”.



Para Daft (2010), A teoria do caminho-meta sugere que os líderes podem mudar o comportamento para ajustar-se à situação. Fieldler chama atenção para importância de encontrar o ajuste entre o estilo de liderança e a situação. A seguir no Quadro 2 mostra os diversos tipos de liderança:

Quadro 2- Tipos de Liderança

Liderança apoiadora	Envolve o comportamento do líder que mostra preocupação pelo bem estar dos subordinados e suas necessidades pessoais. O comportamento da liderança é aberto, simpático e acessível, e o líder cria um clima de equipe e trata os subordinados como iguais.
Liderança diretiva	Ocorre quando o líder transmite aos subordinados exatamente o que eles devem fazer. O comportamento do líder inclui planejamento, programação de atividades, estabelecimento de metas de desempenho e padrões de comportamento, e enfatiza a obediência as regras e regulações.
Liderança participativa	Significa que o líder consulta seus subordinados sobre as decisões. O comportamento do líder inclui solicitar as opiniões e sugestões, encorajando a participação na tomada de decisão, e reunir-se com os subordinados em seus locais de trabalho. O líder participativo encoraja a discussão em grupo e sugestões escritas.
Liderança orientada	É quando o líder coloca metas claras e desafiadoras para os subordinados. O comportamento do líder enfatiza o desempenho de alta qualidade e melhoria em relação ao desempenho atual. Os líderes orientados para a realização também demonstram confiança nos subordinados e os ajudam na aprendizagem de como alcançar altas metas.

Fonte: DAFT 2010

Fala-se da liderança apoiadora quando o líder passa segurança para o liderado, aumentando a confiança e o esforço dos colaboradores para alcançar os resultados. Na liderança diretiva o líder fornece as informações de forma clara e objetiva aumentando a satisfação e desempenho do colaborador. E na participativa o líder pede sugestão para os colaboradores dando liberdade para argumentarem sobre suas ideias. Já na Liderança Orientada é indicada para encorajar os subordinados a buscar padrões elevados de desempenho e ter maior confiança e habilidades para alcançar objetivos desafiadores.

Dentre essas novas abordagens, alguns autores investiram na compreensão da dinâmica do “líder carismático”, que atrai os liderados para a visão organizacional (YUKL, 1994), ou entre líder transformacional (BASS, 1985). Nos dois enfoques, transparece na liderança o caráter inspiracional, a dinâmica motivacional entre líderes e liderados e o compromisso com a mudança. Outros reforçam a importância da criação de uma visão compartilhada (KOUZES; POSNER, 1989; KOTTER, 1997), capaz de mobilizar e orientar esforços rumo aos objetivos organizacionais e à mudança.

São relevantes para este estudo os conceitos de liderança Carismático e transformacional, desenvolvidos nas décadas de 1980 e 1990 e detalhados na seção seguinte, os quais podem ser



situados nesse contexto, pois dizem respeito a características especiais e formas de construção da relação líder-liderados.

2.4.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E CARISMÁTICA

Liderança transformacional é o líder que proporciona uma consideração individualizada e estímulo intelectual e tem carisma (SOTO 2010). Já para Dubrin (2008) “liderança transformacional é aquele que ajuda as organizações e as pessoas a fazer mudanças positivas no modo como elas conduzem suas atividades”.

Para o autor a liderança transformacional esta intimamente ligada ao pensamento estratégico dos colaboradores, que estão motivados para as mudanças positivas organizacionais, portanto influenciado a fazerem a mais que o esperado.

Esse estilo de liderança pode ser entendido como uma relação mútua de interesse entre o colaborador e o líder, em que o liderado se sente motivado para alcançar os objetivos que o líder junto com ele traçou.

Dubrin (2008) conta que os “líderes carismáticos são mestres da comunicação, eles transformam sonhos acreditáveis e apresentam sua visão de futuro como um único caminho a ser seguido”. O líder carismático, ele inspira os colaboradores a trabalhar em equipe para atingir as metas, e estando dispostos a apostar suas carreiras para seguir a visão do chefe.

Os seguidores dos líderes carismáticos identificam-se com o líder e a missão do que ele coloca, exibem extrema lealdade e confiança no líder, igualam os valores e comprometimento do líder e fazem a auto estima do seu relacionamento com o líder o que torna o trabalho em equipe mas pratico e fácil no alcance das metas.

3. INFLUENCIA DA LIDERANÇA NO TRABALHO EM EQUIPE

Diante do cenário atual das organizações a visão político - social de um mundo globalizado, reforçado pela automação e pela tecnologia da informação, transforma radicalmente o modelo de sociedade em que se vive, criando um novo mundo no campo de trabalho, no qual o conhecimento passa a ser o referencial das novas formas de trabalho em equipe. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), Equipe de trabalho são grupos em que os esforços resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, resultando os esforços em um alto nível de desempenho, aumentando os resultados organizacionais para o alcance das metas, sem necessidade de investimento. Robbins, Judge e Sobral (2010), fala que o uso extensivo das

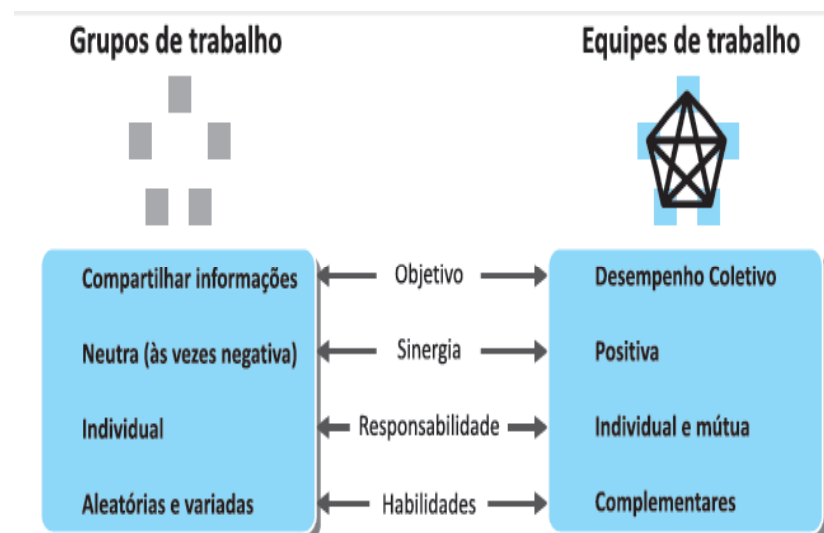


equipes gera o potencial para a organização aumentar seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos.

Schein (1982): “[...] grupo é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo”. Eles podem ser formais e informais. Os formais são criados por gestores e líderes para cuidar de mudanças rápidas de contextos ou resolver problemas simples e ajudar na tomada de decisões. Já os informais surgem da necessidade de relacionamento entre os membros da organização e o desenvolvimento saudável desse tipo de grupos pode ser muito importante na eficácia da organização. Ainda há a definição de Robbins (2005, p. 213) afirmando que os grupos “[...] interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade”.

Para um grupo ser considerado uma equipe, ele necessita de alguns detalhes a mais. Vai muito além da interação, da consciência psicológica e da percepção de grupo. Há necessidade de outros elementos que lhes deem mais força para exercer sua missão. Rodrigues (1999, p. 133) conceitua as equipes como [...] grupos de trabalho temporários, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder [...].

Daft (2005), por sua vez, afirma que são “[...] uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam o seu trabalho para realizar uma meta específica [...]”. Ou ainda, conforme Robbins (2005), nas equipes o esforço coordenado dos membros gera uma sinergia positiva que permite a melhoria do desempenho das organizações.



Fonte: Comparação entre Grupos de Trabalhos e Equipes de Trabalho Fonte: Robbins (2005)



O que Robbins (2005) expressa na Figura acima é que nas equipes o objetivo é um desempenho coletivo em vez de apenas compartilhamento das informações. Quanto à sinergia, à responsabilidade e às habilidades dos membros, nas equipes há muito mais êxito devido ao sentimento de conformidade e de integração entre os membros e a liderança.

Equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, resultando os esforços em um alto nível de desempenho, aumentando os resultados organizacionais para o alcance das metas, sem necessidade de investimento. Robbins, Judge e Sobral (2010), fala que o uso extensivo das equipes gera o potencial para a organização aumentar seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos.

Já Segundo Bom Sucesso (2002), “integração de equipes mede-se pela cooperação, parcerias e objetivos comuns”. Os membros das equipes eficazes confiam uns nos outros e demonstram confiança em seus líderes, pois trabalham juntos com um único objetivo, facilitando a cooperação e unindo os colaboradores.

A formação de uma equipe eficaz é atividade que exige qualidades específicas de um gestor. Robbins (2005) indica que transformar indivíduos em equipes implica enfrentar alguns desafios. Primeiro, devemos considerar que muitas pessoas não gostam de atividades em equipe, sendo, portanto, mais solitárias. Um dos motivos pode ser a formação educacional individualista, fator amplamente observado na cultura da competitividade exagerada que se prega nas escolas e universidades e passa para as organizações nas quais trabalhamos. Talvez por isso as pessoas tenham grande resistência ao trabalho em equipes. No entanto, há muitos outros motivos, pois nessas relações deve ser considerada a dimensão dos interesses e dos conflitos entre as pessoas e os grupos.

Se uma organização pretende criar ou manter uma cultura de trabalho em equipe, os gestores deverão estar atentos ao momento da seleção dos colaboradores que entrarão para aquela instituição. No caso da formação de equipes com colaboradores já existentes, também é importante que o gestor observe as habilidades dos possíveis candidatos à equipe a ser formada e, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, crie condições para potencialização das habilidades.

Há ferramentas à disposição da Gestão de Pessoas que, conduzidas por especialistas em treinamento, poderão transformar pessoas mais individualistas em membros de equipes. Os meios mais usados são as dinâmicas e os treinamentos sobre comunicação, conflitos e negociação, resolução de problemas, entre outros. A tecnologia empregada no treinamento pode ser de grande valia na formação de equipes de alto nível.

O papel do líder é muito importante, em que a determinação e à precisão do trabalho em equipe, vence um grupo muito mais talentoso. O líder não precisa coagir ou pressionar os membros ou requerer lealdades deles. A direção geral flui automaticamente por meio de integração da visão, dos objetivos e estratégias do líder.



4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como estudo de caso, pois foi classificado como exploratório quantitativo e qualitativo, de forma que o levantamento bibliográfico conciliando com as informações obtidas, por meio de questionários com os liderados por coleta de dados, tornando o entendimento do problema mais claro para a análise.

Segundo Gressler (2004), a pesquisa em forma de estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais (sócio-econômica, política, cultural) de uma unidade: indivíduo, grupo, instituição ou comunidade, selecionada por sua especificidade. É uma pesquisa profunda (vertical) que abarca a totalidade dos ciclos de vida da unidade (visão holística). Nesta modalidade de investigação, o caso não é fragmentado, isolado em partes, pois, na unidade, todos os elementos estão inter-relacionados. Baseia-se em uma variedade de fontes de informação, e procura englobar os diferentes pontos de vista presentes numa situação.

Para Roesch (2009), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento – que é conduzido num ambiente artificial, controlado. Ainda para Roesch (2009), na área de comportamento organizacional, utiliza-se casos, que segundo Hartley(1994), especialmente para o entendimento da inovação e mudança, moldada por forças internas e externas. Já que em agencia de publicidade esta no intimo a inovação e sofrem influencia interna e externa.

Gressler (2004) diz que a abordagem quantitativa caracteriza-se pela formulação de hipótese, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coletas de dados e informações, utilização de tratamento estatístico. Amplamente utilizada, a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

De acordo com Roesch (2009) a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plana, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Babin et al, (2005) fala que, questionário é um conjunto de perguntas (ou medidas) cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores. Através dos questionários foram tabulados no Excel para formação dos gráficos.

A empresa analisada é uma organização de pequeno/médio porte em Cuiabá/MT. Atuando na área de publicidade e propaganda onde se pretendia aplicar o questionário em todos os funcionários. Entretanto, alguns impuseram dificuldades e se negaram a participar.



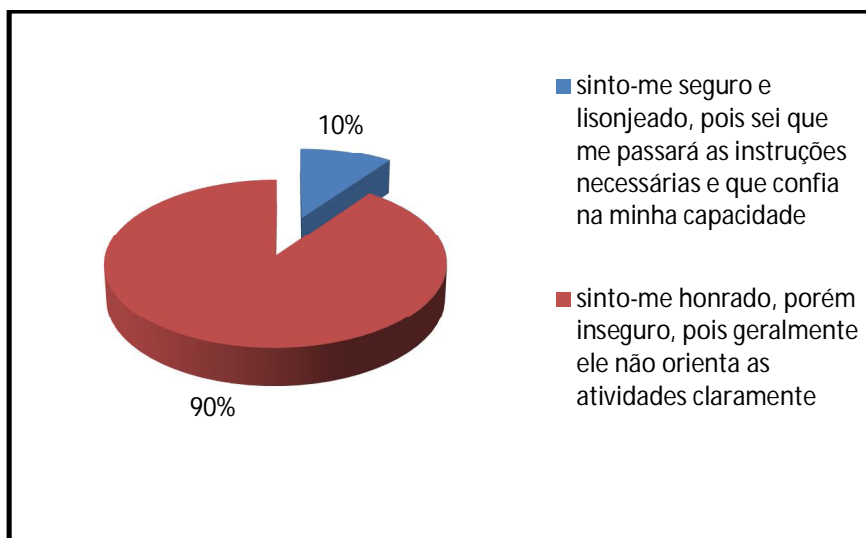
5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram tabulados, e analisado de forma quantitativa e qualitativa. Para identificar como o estilo de liderança influencia nos resultados da equipe. Abaixo segue os gráficos com os comentários sobre os resultados obtidos na pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram 40% homens e 60% mulheres, entre 20 a 30 anos de idade.

Na figura 1 – foi perguntado aos colaboradores sobre as atribuições de tarefas feitas pelo líder. 90% responderam que se sentem honrados, porém inseguros, pois o líder não orienta as atividades claramente e 10% responderam que sim. Saber o que fazer, como fazer e porque fazer, tornam uma atividade mais interessante e o executar mais satisfeito. O colaborador quando não sabe desempenhar bem suas funções, pelo fato de seu líder não explicar o que deseja, torna-o triste e conseqüentemente desmotivado. Resultado esse não muito bom para a organização, já que o executar por não saber fazer vai gastar um tempo considerável realizando a atividade.

Figura 1- atribuições de tarefas

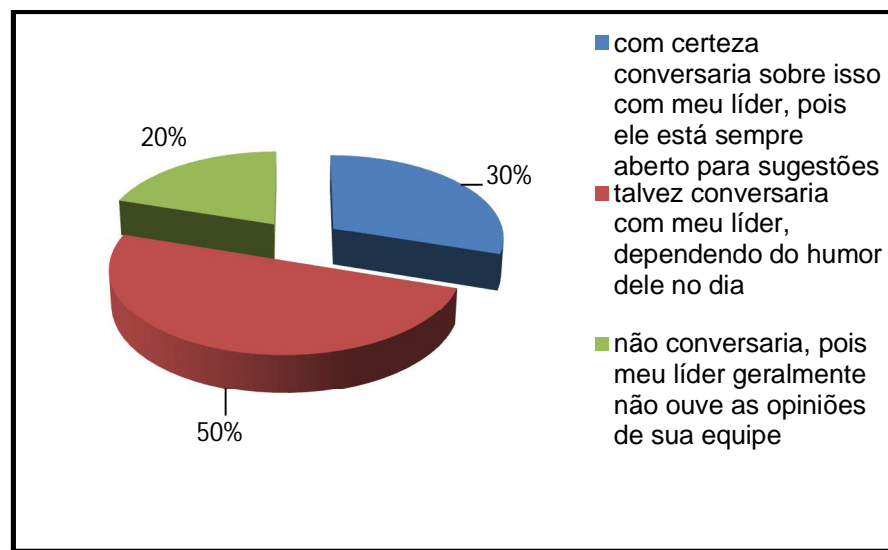


Fonte – Resultado da pesquisa, 2012.

De acordo com resultado da figura 2, 50% responderam que talvez conversassem com seu líder, dependendo do humor dele naquele dia. Já 30% com certeza conversariam com o líder, ele está sempre aberto para sugestões e 20% não falaria. O líder não ouve a opinião de sua equipe. O feedback é uma comunicação de mão dupla. O colaborador precisa saber do líder o que está bom e o que precisa melhorar em suas atividade cotidianas. Caso contrário fará do seu jeito. E muitas vezes do seu jeito, não é o que a empresa precisa.



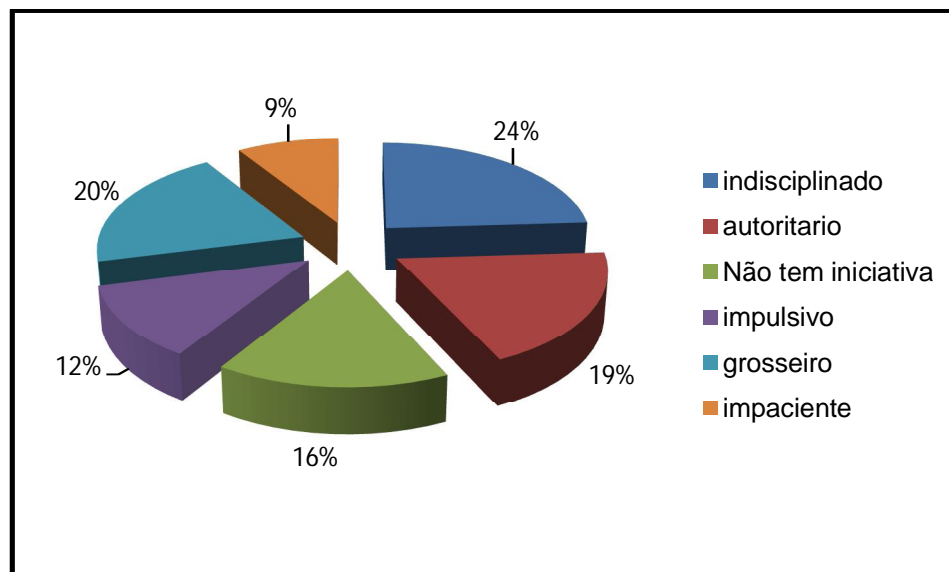
Figura 2 - sugestão para melhoria de trabalho



Fonte: Resultado da pesquisa, 2012.

Na figura 3, os colaboradores apontaram os fatores que influenciam negativamente no desempenho. 24% responderam indisciplina, 20% grosseiro, 19% autoritário, 16% não tem iniciativa, 12% impulsivo e 9% impaciente. Se o líder deseja prosperar, precisa investir e aposta na sua equipe de trabalho. Algum tempo atrás, o capital era o suficiente para se colocar no mundo dos negócios. Hoje não basta. Se o líder não valorizar, respeitar e acreditar em sua equipe, preparem-se, eles vão embora a procura de sua felicidade.

Figura 3 - Características negativas apontadas que influenciam no desempenho do colaborador.

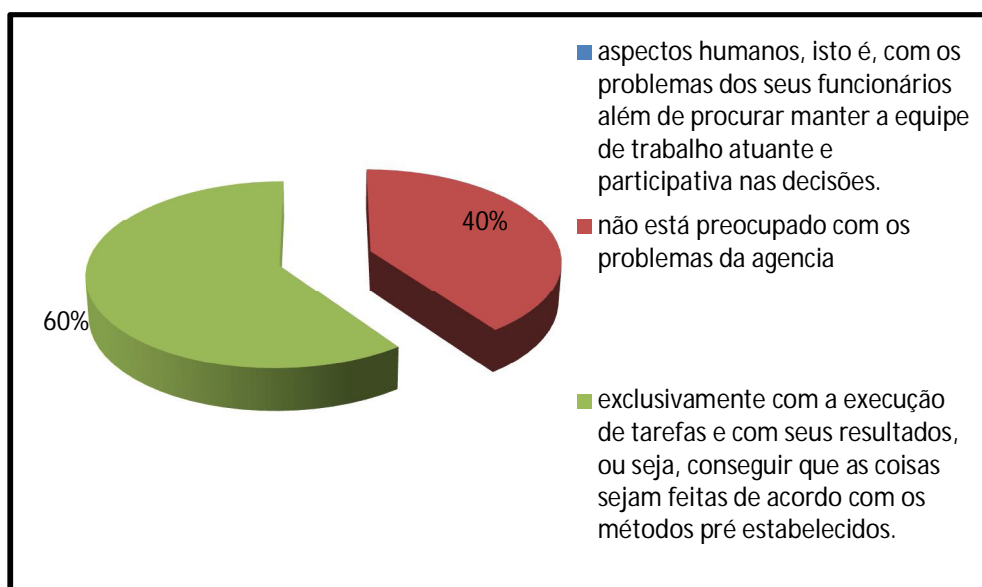


Fonte: Resultado da pesquisa, 2012.



Na figura 4. 60% dos funcionários responderam que o líder esta preocupado com a execução das tarefas e com os resultados a serem alcançados, 40% declara que ele não esta preocupado com os problemas da agência e em relação aos aspectos humanos. As atividades devem ser feitas. Os resultados obtidos, no entanto, podem e devem ser obtidos sem sofrimento. O homem se realiza naquilo que faz. Quando recebe adequadamente orientação e treinamento, desempenha sua função de maneira eficiente e eficaz. O tempo de que as pessoas eram apenas executoras já extinguiu. Agora os colaboradores querem participar, opinar, sugerir e participar dos resultados. Trabalhar numa empresa que respeita os valores das pessoas aumenta significativamente a probabilidade de perenidade no mercado.

Figura 4- Normalmente seu líder esta preocupado com

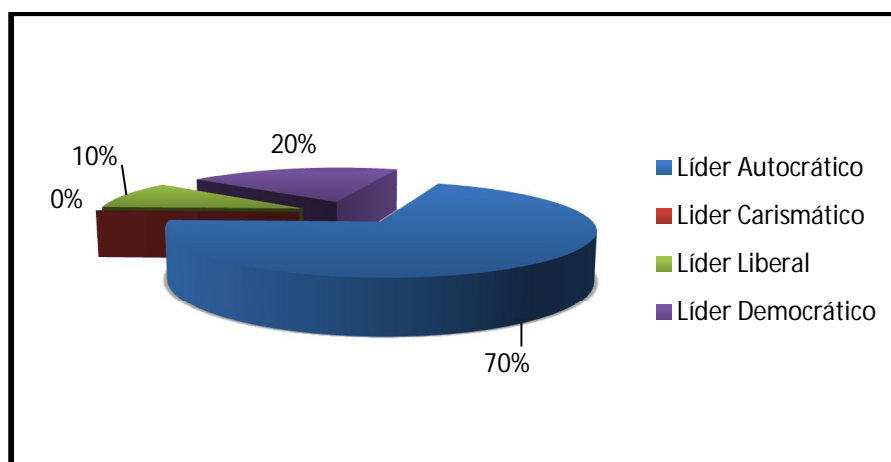


Fonte: Resultado da pesquisa, 2012.

Na figura 5, 70% dos funcionários declararam que o estilo de líder predominante no gestor é autocrático, 20% democrático, 10% liberal e 0% carismático. O estilo de liderança é o que determinar como essa organização trata seus empregados e clientes. A comunicação, o envolvimento, a liberdade, a iniciativa e a determinação, são fatores determinantes de uma liderança. Muitas vezes, por ser uma empresa pequena e familiar, ainda vigora o tempo em que o dono realiza todas as atividades. O que contradiz com o nosso tempo. Para ganhar vantagens competitivas, tem que compartilhar, somar, comunicar e solicitar ajuda e contribuições de seus funcionários.



Figura 5 - Estilo de liderança predominante no gestor



Fonte: Resultado da pesquisa, 2012.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar de que forma a liderança interfere nos resultados da equipe, estudando os traços, tipos e os estilos de liderança em uma empresa de pequeno e médio porte em Cuiabá-MT. Baseou-se em um levantamento bibliográfico e a análise possibilitou verificar o estilo de liderança e como está interferindo no trabalho em equipe, sendo visível para o momento que a líder precisa se aperfeiçoar com treinamento para desenvolver a liderança e desenvolver um bom trabalho em equipe.

Diante de um cenário competitivo, sugere-se esta pesquisa ao gestor, adotar um perfil de liderança situacional, cujo estilo de liderança irá depender do momento, já que Dubrin (2003, p. 275) diz que “Fildler desenvolveu um elaborado modelo da contingência, afirmando que o melhor estilo de liderança é determinado pela situação na qual o líder esta trabalhando”. Robbins, Judge e Sobral (2010, pg. 379) afirma que os “liderados que confiam em seu líder estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em virtude da ação dele [...]”.

Assim destaca-se os principais resultados do trabalho:

Atribuições das tarefas: 90% dos colaboradores declararam que não recebe nenhum tipo de orientação. Realizam suas atividades da maneira que consideram corretas.

Sugestão para melhoria do trabalho: 70% declararam que o gestor não permite que os colaboradores deem sugestões de melhoria. Quem dita as regras é o gestor. O empregado apenas executa.



A preocupação do líder: 60% preocupado com a execução das tarefas e com seus resultados. Tem que seguir as regras e os métodos determinados pela organização.

Características negativas apontadas que influenciam no desempenho do colaborador.

24% declararam indisciplinado, 20% grosseiro, 19% autoritário e 16% não tem iniciativa.

Foi constatado que a liderança predominando na organização é autocrática, que é caracterizada pelo autoritarismo individual do líder. Com esse estilo o líder fixa normas e as impõem, sem necessidade de opinião de seus subordinados. Tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado. Tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

A liderança autocrática é uma liderança imposta, sem planejamento em longo prazo, pela qual os colaboradores se sentem agredidos pelos líderes, produzindo somente quando está presente,

Este trabalho contribuiu para que o líder, assim como estudiosos da área obtenham conhecimento dos estilos de liderança e como eles influenciam no trabalho em equipe. E que essa pesquisa sirva de incentivo para novos estudos sobre o tema liderança, principalmente para as empresas de pequeno porte.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BABIN, B. ET AL.** Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto alegre: Ed. Bookman, 2005.
- BANOV, MÁRCIA REGINA.** Psicologia no gerenciamento de pessoas. São Paulo, Atlas, 2008.
- BENNIS, W. NANUS, B.** – Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: editora Harbra, 1998.
- BOM SUCESSO, EDINA,** - Relação interpessoais e qualidade de vida no trabalho – Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.
- DAFT. RICHARD, L.** – Administração. São Paulo: Editora Harbra Learning, 2010.
- LACOMBE, FRANCISCO E HEIBORN GILBERTO.** Administração: Princípios e Tendências, São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- LORI ALICE GRESSLER** - Introdução a Pesquisa – Projetos e relatórios. - 2º Ed. Ver. Atual – São Paulo: Loyola, 2004.295p.
- MEGGINSON, LEON C. , MOSLEY DONALD C., PIETRI, PAUL H. JR.** – Administração: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 1986.
- Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso/ Sylvia Maria Azevedo roesh; colaboração Grace vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3º Ed. – 5 reimpr. – são Paulo: atlas, 2009.



RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA - Teorias da Administração. 2.ed. ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, STEPHENS P., TIMOTHY A. JUDGE E FILIPE SOBRAL – Comportamento Organizacional: teoria e pratica no context Brasileiro. 14º edição, São Paulo: Editora Pearson, 2010.

SATO, EDUARDO – Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

WAGNER E HOLLENBECK – Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.