

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAYSE PEREIRA MACEDO

**A LIDERANÇA DOS GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE
TRABALHO: O CASO DA EMPRESA X.**

PORTO FRANCO
2012

DAYSE PEREIRA MACEDO

**A LIDERANÇA DOS GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE
TRABALHO: O CASO DA EMPRESA X.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão, modalidade à distância, para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr^a. Zenir de Jesus Lins Pontes.

PORTO FRANCO
2012

Macedo, Dayse Pereira

A liderança dos gestores para o desenvolvimento de equipes de trabalho: o caso da empresa X./ Dayse Pereira Macedo – Porto Franco, 2012.

43fl.

Orientador: Zenir de Jesus Lins Pontes

Graduação (Monografia Bacharelado) – Curso de Administração a Distância, Universidade Federal do Maranhão, 2012

1. Liderança. I. Título.

CDU 658.302

DAYSE PEREIRA MACEDO

A LIDERANÇA DOS GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO: O CASO DA EMPRESA X.

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Profa. . Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes

Orientadora

1º Examinador

2º Examinador

Ao Deus poderoso a quem sirvo, ao meu esposo, aos meus pais, pessoas cujo amor me sinaliza todo tempo que a vida é um presente e a todos os amigos que direta ou indiretamente contribuíram de forma significativa para o meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ser o meu pastor, a minha segurança e autor da minha história. A Ele toda glória!

Aos meus pais Pr. Jailton Macedo e Dalva Macedo, pelos ensinamentos, apoio, disciplina e incentivo durante todos esses anos. Amo vocês.

Ao meu esposo Cledson Aires, pelo exemplo de determinação, companheirismo e pelas lições que somente o amor é capaz de ensinar, sendo a maior referência em minha vida. Amo você.

Ao amigo Ramon Dias, pela disposição em ajudar-me nos momentos em que mais precisei.

Aos meus professores e tutores que contribuíram para a minha formação com grandes exemplos de vida e conhecimentos compartilhados, em especial a Noélia Maria Gomes Macedo nossa coordenadora do Pólo de Porto Franco que durante todos esses anos acadêmicos lutou por todos os alunos, para que tivéssemos o apoio necessário para a formação da turma.

A tutora presencial Rogênia, pela sua admirável dedicação, apoio e carinho. Sua presença foi fundamental.

A minha orientadora Professora Zenir Pontes os mais sinceros agradecimentos, a sua contribuição teórica, permanente orientação e incentivo foi fundamental. Sua presença foi incomparável.

Ao professor Walber Pontes, pelo empenho, dedicação e direcionamentos nos momentos de dificuldades.

Aos coordenadores do curso de administração EAD Sr. Walter Nunes (antigo gestor), Sr. Ademir da Rosa Martins (atual gestor) e Othon de Carvalho Basto Filho, pela determinação e realização de muitos sonhos.

“A única coisa que se coloca entre um homem e o que ele quer na vida é normalmente meramente a vontade de tentar e a fé para acreditar que aquilo é possível”

Richard M. Devos

SUMÁRIO

RESUMO/ABSTRACT	VIII e IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
1. INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	01
2. LIDERANÇA	03
2.1 Aspectos evolutivos e conceituais da liderança	04
2.1.1 Bases teóricas que sustentam o estudo sobre liderança	05
2.2 Evolução da liderança	06
2.3 Tipos de liderança	06
2.4 Aspectos conceituais da liderança	09
2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA	11
2.5.1 Liderança Autocrática	11
2.5.2 Liderança Democrática	12
2.5.3 Liderança Liberal ou laissez Faire	13
2.6 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	15
2.6.1 Teorias de Traços de Personalidade	15
2.6.2 Teoria sobre estilo de Liderança	16
2.6.3 Teoria Situacional de Liderança.....	19
3. O LIDER E AS EQUIPES	21
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 Caminhos metodológicos	24
4.2 Análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo	25
5 CONCLUSÃO.....	28
6 REFERÊNCIAS	30
ANEXOS	

A LIDERANÇA DOS GESTORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO: O CASO DA EMPRESA X.

RESUMO

Na atualidade, as profundas transformações no cenário mundial trouxeram vários impactos e questionamentos sob a forma de como gerir pessoas. Liderar pessoas é sempre um desafio; unir pessoas é fazer com que elas trabalhem juntas, coesas, liberando-as e para que haja desempenho é um desafio maior ainda. Com estas perspectivas o presente estudo objetiva analisar quais requisitos fundamentais à liderança para alcançar resultados desafiadores e contribuir na construção do sucesso organizacional. A pesquisa tem embasamento teórico que abordará conceitos, estilos e tipos de liderança, ressaltando o papel dos líderes com suas habilidades e competências no desenvolvimento de equipes de trabalho. Apresenta-se a liderança nos aspectos conceituais, para que se entendam as diversas linhas atribuídas pelos autores a respeito da mesma. Evidenciam-se as abordagens teóricas da liderança para se analisar a sua aplicabilidade. Destacam-se os aspectos que influenciam a liderança e princípios, demonstrando com clareza a necessidade de praticá-los no dia-a-dia, veremos como exemplo o estudo de caso da empresa x, observando com detalhes qual estilo de liderança é adotado na empresa. Enfim, aborda-se os aspectos evolutivos, que unidos harmoniosamente deve ser propício a um bom relacionamento entre os colaboradores.

PALAVRAS CHAVES: Liderança. Equipes. Sucesso Organizacional.

LEADERSHIP DEVELOPMENT MANAGERS OF TEAM WORK: THE CASE OF THE COMPANY X

ABSTRACT

At present, the profound changes in the world scenario brought various impacts and questions in the form of managing people. Leading people is always a challenge; unite people is to make them work together, cohesive, and releasing them for performance that there is an even greater challenge. With these perspectives this study aims to examine how fundamental requirements for leadership to achieve challenging results and contribute to the building of organizational success. The research has to address theoretical concepts, styles and types of leadership, emphasizing the role of leaders with their skills and expertise in the development of work teams. Presents the conceptual aspects in leadership so that they understand the various lines attributed by the authors regarding the same. Evidence to the theoretical approaches of leadership to analyze its applicability. Noteworthy are the aspects that influence and leadership principles, clearly demonstrating the need to practice them on a day-to-day, we see as an example the case study company x, observing in detail what leadership style is adopted in the enterprise . Finally, we discuss the evolutionary aspects, which together harmoniously should be conducive to a good relationship among employees.

KEYWORDS: Leadership. Teams. Organizational Success.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Enfatização do estilo autocrático	25
Gráfico 2 – Enfatização do estilo democrático	26
Gráfico 3 – Enfatização do estilo liberal	27

1. INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO

O papel do gestor dentro de uma equipe de trabalho, em linhas gerais, é intrinsecamente compreendido como mediador de desenvolvimento, atuação, participação e envolvimento como todo.

Gestor, é a aquele que planeja, lidera, organiza e controla para que os objetivos sejam alcançados e, além disso, é aquele que desperta uma manifestação de interesse da parte dos subordinados.

Muitos fatores nos levam a pensar que o responsável pela instabilidade dos funcionários quanto a motivação, a valorização, o reconhecimento e saúde psicológica profissional é o gestor na posição de líder. Quando os subordinados obtém esse apoio da parte mais alta da hierarquia, tudo isso passa a ser mais fácil assegurado e, conseqüentemente, o retorno das aplicações empresariais aparecem, ou seja, os lucros são garantidos.

O que nos levou a pensar e a tratar sobre esse assunto foi o valor atribuído a questão liderança. Durante a vida acadêmica, no Curso de Administração da UFMA, foi despertada a curiosidade e interesse sobre o tema abordado, contudo, percebeu-se a importância do seu aprofundamento, que nos levou ao presente estudo científico.

O estudo de caso ajudará a estruturar um melhor entendimento sobre o método de liderança utilizado pelos gestores e como eles influenciam os liderados a desenvolverem e estabelecerem as suas equipes de trabalho.

[...] porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias... a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.”

(VERGARA, Sylvia Constant, ano 2009, p. 9)

O contexto do presente estudo foi baseado na seguinte questão problematizadora: “até que ponto a forma de liderar dos gestores influencia na construção e condução das equipes de trabalho na Empresa X?” E como forma de melhor conduzir o estudo, partiu-se da hipótese que “a maneira de liderar dos gestores influencia a formação e condução das equipes de trabalho. na Empresa X”.

Para fins de delimitação do estudo foram definidos objetivos bem demarcados. Esta monografia tem como objetivo geral “analisar como a forma de liderar dos gestores influencia na construção e condução das equipes de trabalho na Empresa X”, A empresa em questão fica localizada no município de Porto Franco, no Estado do Maranhão.

Já como forma de conduzir a operacionalização do trabalho, os objetivos específicos foram assim definidos: a) Identificar o gestor da empresa objeto do estudo; observar os gestores no ambiente de trabalho e caracterizar os seus tipos de liderança; b) determinar quais são as dificuldades e facilidades que os gestores encontram relacionadas às suas formas de liderar; c) mostrar como os subordinados entendem as formas de liderança dos seus chefes imediatos; d) demonstrar quais são as dificuldades e facilidades que os subordinados encontram relacionadas às formas de liderar dos colaboradores que ocupam cargos de chefia.

O arcabouço do presente trabalho foi construído a partir do entendimento que o gestor é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles influencia no comportamento da equipe. No entanto, é necessário que cada gestor, a partir da sua forma de liderar, provoque a capacidade criativa e de comprometimento de cada um, para que todos os colaboradores se sintam influenciados para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos organizacionais, identificados quando do planejamento estratégico, como sendo para o bem comum.

Neste sentido essa pesquisa trata, como o seu título sugere, sobre a liderança dos gestores para o desenvolvimento de equipes de trabalho: o caso da empresa x.

Vale ressaltar que para melhor delinear o desenvolvimento da monografia, a mesma foi dividida em 6 capítulos, assim determinados:

No primeiro capítulo, foi desenvolvida esta introdução, momento em que se apresentam os pontos principais desenvolvidos no projeto de pesquisa, como: tema, problema, hipótese, objetivos (gerais e específicos).

No segundo, analisa a organização, conceitos e características, o papel do líder com suas habilidades, competências, estilos de liderança e seus desafios.

2 LIDERANÇA

O tema liderança é de suma importância quando se quer analisar o comportamento dos gestores na construção e manutenção das equipes de trabalho, pois os mesmos exercem papel fundamental na eficácia do grupo e da organização. São eles os responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso dentro das empresas.

Aprender a exercer a liderança efetiva tem sido um grande desafio para aqueles que desejam conduzir com excelência os liderados a atingirem seus próprios objetivos bem como os da organização. Segundo Maxwell (2008, p. 13) liderança é:

A disposição de assumir riscos, o desejo apaixonado de fazer a diferença, se sentir incomodado com a realidade, assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas, enxergar as possibilidades enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, a disposição de se destacar no meio da multidão, de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor, evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar, inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que eles podem oferecer o poder de potencializar muitas vidas, a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso liberar as idéias e energia dessas pessoas.

A liderança é um processo que envolve vários componentes como: a competência, as emoções e o saber interpretar às entre linhas da vida em cada acontecimento, onde o líder deve buscar uma visão holística do contexto em que se encontra para entender as necessidades humanas, aceitando com coragem o desafio de ser o instrumento condutor das ações que planejam maximizar o desempenho das pessoas.

O gestor que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. O motivo dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder.

Para ser líder é necessário ter humildade suficiente para aprender continuamente a lidar com indivíduos e grupos, de forma a movê-los em prol de uma causa.

Entende-se como fundamental para a condução de uma construção teórica que se apresente os conceitos e a evolução da liderança.

2.1 Aspectos evolutivos e conceituais da liderança

Como primeiro encaminhamento do trabalho, entende-se como primordial demonstrar os aspectos evolutivos da liderança, bem como as teorias que sustentam tal assunto, além de apresentar definições de liderança, aspectos estes que servirão de base para os outros itens seguintes.

Antes de se apresentar algumas definições de liderança, importante se faz mapear as teorias mais importantes que sustentam a análise que envolvem as formas de liderar dos gestores ao longo dos tempos e como isto afeta na constituição e manutenção das equipes de trabalho. O aspecto da evolução do estudo sobre liderança pode ser justificado segundo o apresentado em (<http://www.vocevencedor.com.br/>), que mostra o seguinte:

O exercício da liderança e sua natureza tem sido objeto de estudo ao longo da sua história e evolução no tempo. Em 1974, Bernard Bass e Ralph Stogdill identificaram 3.000 estudos em liderança em sua primeira edição de 'Handbook of Leadership'. Na edição de 1990 o número subiu para 7.000 e só se pode estimar que, se atualizada hoje, poderia conter mais de 12.000. Bernard Bass (2007) argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o que e porque eles fizeram o que fizeram". A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão, por exemplo, argumentava em A República que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu "rei sábio", bem como e seu "líder servo". Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história.

Após apresentar os aspectos evolutivos dos estudos da liderança, parte-se para uma demonstração das teorias mais significativas que embasam o estudo da liderança disposto na presente monografia.

2.1.1 Bases teóricas que sustentam o estudo sobre liderança.

A liderança pode ser analisada e definida por vários prismas. De maneira mais freqüente, ela pode ser definida como uma forma de dominação ou controle, baseada no prestígio e aceito pelo dirigido. A forma de se ver a liderança também passou por um processo de desenvolvimento, a partir da evolução das próprias teorias que sustentam as estruturas de liderar, envolvendo vários aspectos, como: os aspectos situacionais que envolvem o processo de liderança, a figura do líder e todas as relações que envolvem o líder e seus liderados. Todos esses elementos se modificaram com o avanço das teorias da administração e a liderança no lugar de ser vista como uma relação de dominação passa a ser vista “como um papel assumido, conscientemente ou não, pela pessoa do líder.” (Faria, 2012)

No que se refere aos aspectos situacionais, importante mostrar o que diz Faria (2012) sobre tal assunto:

Outro ponto que tem surgido nas pesquisas mais atuais é o que se refere à automonitoração, isto é, a habilidade de um indivíduo de ajustar seu comportamento a fatores externos, **situacionais**. Indivíduos com alto grau de automonitoração conseguem manifestar contradições gritantes, entre sua máscara pública e sua personalidade privada. Os de pouca automonitoração não são capazes deste tipo de disfarce. Tendem a exibir suas verdadeiras disposições e atitudes em todas as situações, conseqüentemente, existe grande coerência comportamental entre quem são e o que fazem. As pessoas com propensão a liderança têm maior facilidade no automonitoramento, sempre se ajustando de acordo com as condições do ambiente para manter a sua imagem de líder. (Grifo nosso).

2.2 EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

O homem é um ser que vive naturalmente em grupos, os quais também constituem as organizações.

O gestores estão assumindo maior parte das responsabilidades pelo acréscimo de valor de seus subordinados, e nas organização desempenham o papel fundamental de determinar a direção de sua equipe, estimular colaboradores e suprir suas necessidades em busca do melhor resultado. Analisando a evolução da liderança e estabelecendo uma comparação entre o antigo modelo de administrar e o atual, constatase que, nos dias de hoje, tem-se um líder mais participativo das atividades de toda a sua equipe e com uma visão global dos negócios, diferente da maneira antiga de administrar , que tinha como característica a visão local e regional. A liderança moderna propõe que o administrador atual seja um facilitador dos seus subordinados e que administre juntamente com as pessoas os recursos organizacionais da empresa com visão externalizada para o cliente.

Os primeiros líderes tratavam as pessoas com funcionários contratados para ocuparem cargos de acordo com horários e regulamentos internos e regras. A avaliação envolvia diversos aspectos, como assiduidade, pontualidade e disciplina pessoal.. Eram chefias, as quais, com a função de cobrar produção, exerciam seu controle sobre as pessoas com autoritarismo. Nesse contexto, a necessidade da mudança só era admitida frente a crise, sendo que, nesse caso, o enfoque principal era dado ao departamento.

Os novos conceitos de liderança dão ênfase ao líder impulsionador de pessoas, focando conceitos modernos, como motivação, comunicação, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Após o mapeamento da evolução, entende-se como fundamental demonstrar os tipos de liderança.

2.3 Tipos de liderança

Levando em conta a teoria que contempla os aspectos situacionais, podemos considerar isso como um sinal de que o líder não é o mesmo, independente do

contexto sócio-cultural onde está inserido. Realmente não faria sentido se o líder de uma igreja tivesse as mesmas características do líder da seleção brasileira de futebol ou de um país como os Estados Unidos ou um País como o Brasil.

A partir da figura do líder, uma outra forma de se analisar o assunto tratado é que liderança pode ser vista de duas formas: como autoridade delegada e como autoridade natural. Como forma de sustentar esta ideia, cita-se Farias (2012) que diz o seguinte:

A liderança pode funcionar de duas formas: ela pode ser uma autoridade delegada, quando o líder é aquele que possui um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera, ou influencia sua equipe; ou a liderança pode ser uma autoridade natural, quando o líder é aquele que consegue influenciar ou direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança.

Como sustentação ao tema liderança, se pode analisar outro aspecto, ou seja, a teoria que define os tipos de liderança de acordo com a personalidade e características do líder e que é chamada de Teoria dos Traços e foi a primeira a ser desenvolvida a esse respeito. Segundo ela existem os seguintes tipos de líder: o “líder carismático”, o “líder executivo”, o “líder coercitivo”, o “líder distributivo”, o “líder educativo” e o “líder inspirador”. Mas, esta teoria se baseia no pressuposto de que a liderança é uma característica nata do líder. Ela não considera os aspectos referentes às diversas situações enfrentadas pelo líder e sua equipe, quando os variados tipos de liderança podem se suceder (o líder coercitivo, é sempre coercitivo, nunca será educativo, etc.).

De acordo com a nova abordagem da liderança foram traçados estilos de liderança que refletem alguns padrões, segundo Cunha (2006, p. 63).

O 'Líder carismático': carisma é uma palavra grega que significa "dom de inspiração divina". Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. "Carismáticas" em sua acepção original. Um exemplo deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo ou Gandhi;

O 'Líder executivo': é aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência;

'Líder coercitivo': aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável;

O "Líder distributivo": aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de "posições e papéis";

O "líder educativo", aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;

O "Líder inspirador", aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

Atualmente liderança é encarada não mais como uma característica apenas, mas como um comportamento e, como tal, é algo que poderia ser aprendido. A "Teoria do Enfoque Situacional", a mais recente, além de abranger essa nova visão de liderança, ainda vai um pouco além, encarando-a como algo que deve ser considerado dentro de um contexto integrado. Não se deve mais focar apenas, o líder, o subordinado e sua relação com aquele, ou mesmo, apenas as situações em que a liderança se insere. Mas todos estes fatores conjuntamente.

2.4 Aspectos conceituais da liderança

Em toda e qualquer empresa o líder e o estilo de liderança que ele adota podem ser a forma condutora e diferenciadora entre uma organização que fracassa e uma organização que prospera.

Liderança, como vimos nos itens anteriores, pode ser tratada a partir de várias óticas, mas os conceitos que se apresentarão servem de base para qualquer aspecto estudado.

O primeiro conceito a ser apresentado é com base em Robbins (2000, p. 371), que diz: “[...] liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns e compartilhadas”.

Como são diferentes escolas, vários autores e uma evolução no tempo, às vezes, muito marcante, os conceitos de liderança são incontáveis, podendo se destacar os que se seguem, que foram compilados em: <http://www.vocevencedor.com.br>

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum’ (Hemphill & Coons, 1957,p.7).

Liderança é “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos pré-determinados” (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p. 24).

Liderança é, segundo (Jacobs, 1970, p.232). “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.

Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação’ (Stogdill, 1974, p.411).

Liderança é 'o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização'(Katz & Kahn, 1978, p. 528).

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados com sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25).

Chiavenato (2000, p. 137) define liderança como, “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”.

Diante destes conceitos, conclui-se que a liderança é um processo fundamental não só dentro das organizações, mas em qualquer lugar que seja preciso trabalhar em equipe. A verdadeira liderança busca desenvolver a cooperação de todos, mostrando que cada um desempenha um papel extremamente importante na composição do resultado esperado.

Ainda fazendo a relação entre líder e liderados, apresenta-se o conceito expresso por Maximiano (2006, p. 195):

[...] a liderança é o processo de conduzir ações e a mentalidade de outras pessoas. [...] Proximidade física não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar pessoas que estão muito longe e tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Para Schermerhorn (2006, p.54), “liderança é o processo de inspirar as outras pessoas, de modo que elas trabalhem com afinco no sentido de realizar tarefas importantes”.

Ao se analisar as vertentes conceituais de liderança, entende-se que elas explicam que de alguma forma existem pessoas capazes de influenciar outras pessoas, a fim de buscarem um objetivo final pré-determinado, podendo ser essa influência benéfica ou maléfica.

O líder não é aquele que apenas dá ordens, mas, também, o que busca

orientar, ajudar e motivar a equipe, a fim de seguirem todos juntos na direção esperada, assim sendo, grandes líderes tem o poder de conduzir pessoas e organizações, a lugares onde sozinhas, certamente, não conseguiriam chegar.

A boa liderança é feita por aquele que sabe influenciar sem manipular, inspirando confiança, antes de mais nada, aos seus seguidores. O bom líder é aquele que consegue se adaptar rapidamente à situações adversas e, acima de tudo, se alegra com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe que dirige e conduz a mesma ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Sustentando esta ideia, cita-se Cartwright e Zander (1975, p.628), que afirma:

A liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento de objetivos do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

O líder deve saber conduzir seus liderados de forma eficaz, buscando tirar sempre o melhor de cada indivíduo que esteja envolvido no trabalho a ser realizado, pois, como se viu até agora, a liderança é um processo de mobilizar pessoas para o alcance de objetivos comuns.

2.5 Estilos de liderança

O estudo dos estilos de liderança analisa o comportamento dos líderes em relação aos membros de sua equipe e a forma como ele a conduz. Existem vários estilos de liderança, dentre eles se destaca os seguintes: liderança autocrática; liderança democrática e liderança liberal ou *laissez faire*.

2.5.1 Liderança Autocrática

A liderança autocrática tem como base a concentração do poder pelo líder. Quanto mais concentrado esse poder, mais autocrático é o estilo de liderança desenvolvida por essa pessoa.

De acordo com Municucci (1995, p. 293):

No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Não permite ao grupo participação alguma nas decisões. O líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, só ele conhece a sequência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de interrelações entre estes. É o encarregado de prêmios e castigos.

Nesse estilo de liderança o líder foca apenas nas tarefas, tomando decisões individuais, desconsiderando, assim, a opinião dos membros da equipe. A opinião dos liderados nunca é levada em consideração, o que de eles devem fazer é seguir os padrões pré-estabelecidos pelo líder.

2.5.2 Liderança Democrática

O líder procura realizar um trabalho voltado à igualdade das pessoas, onde respeita o espaço de cada um, dando oportunidade das mesmas fazerem parte do processo de administração.

O líder democrático procura trabalhar as questões éticas e morais, onde conduz o grupo dentro de princípios e regras que irão beneficiar comum a todo o grupo, um ponto de destaque das suas características é o poder de persuasão e influência pois sabe se comunicar muito bem. A liderança democrática possui um nível de avaliação muito alto, esse perfil apresenta resultados tanto qualitativos, quanto quantitativos, onde possui um grau de aceitação por parte dos liderados muito grande, o que reflete no trabalho de qualidade.

Ainda sobre o estilo de liderança democrático, Municucci (1995, p. 295) afirma que:

No grupo que atua por participação, os membros trabalham em conjunto. Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os seus membros. Nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída. O grupo trabalha seguindo o princípio de consenso e trata de obter, dentro da área que pode atuar por participação, em todos os objetos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base de resolução de problemas.

Um líder democrático é caracterizado por: acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis: focalizar atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; usar as idéias do grupo para tomar decisões; ser amigável e apoiar e defender os funcionários. O trabalho mostra em um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder democrático se ausenta. Há um nítido sentimento de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação (MAXIMIANO, 2009)

2.5.3 Liderança Liberal ou *laissez Faire*

Laissez Faire é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez faire aller, laissez passer*, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”.

Nesse tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

O estilo liberal não é um estilo próprio para se agregar de uma organização, devido as suas características pessoais enquanto profissional que não compactua com o comportamento de um gestor eficaz que busca pelo resultados do grupo e interage com o mesmo sendo substantivo e concreto nas suas metas e objetivos.

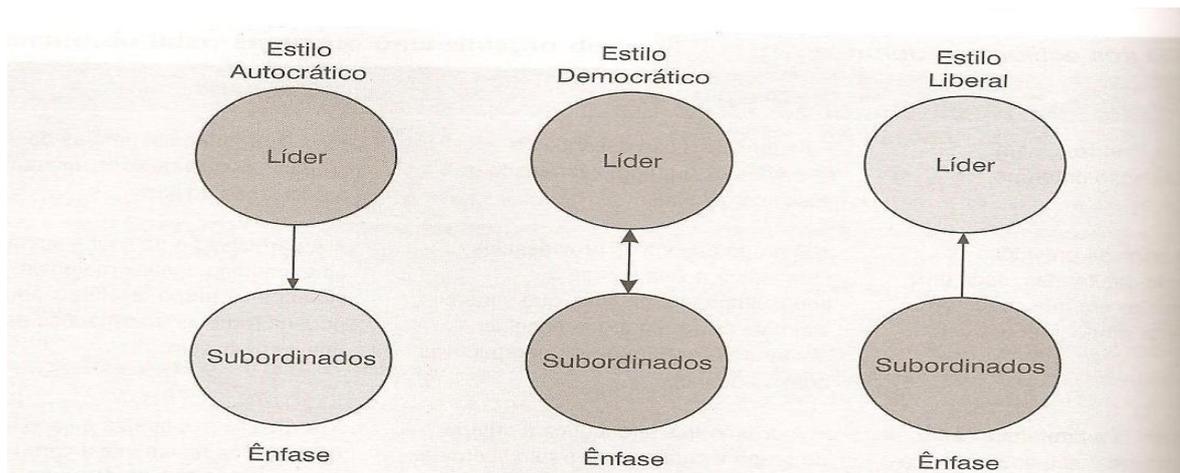


Figura 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três tipos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2011 p. 122)

Os estudos sobre liderança são recorrentes na área da Administração e tem avançado de forma visível. Os pesquisadores identificaram que as características pessoais do comportamento de um líder, bem como as características de seus seguidores, quase sempre dependem do contexto em que a liderança está ocorrendo. Nada mais importante, então, mostrar como os fatores situacionais influenciam na eficácia da liderança.

Para ser eficiente o líder deve ajustar o seu estilo de liderança à situação vivenciada, o que foi estudado pela primeira vez por Fred Fiedler, como afirma Robbins (2000, p. 385).

Com base no mesmo autor, o modelo de Fiedler é demonstrado como no qual o desempenho do grupo depende do ajuste do líder, porém a situação vivenciada no momento conduz ou não a permissão do líder no que se refere ao controle e influência sobre os seus liderados.

Fiedler entende que as situações enfrentadas pelo líder podem ser caracterizadas de três formas:

- a) Líder-Membro – nível de intimidade, confiança e respeito dos subordinados ao líder.
- b) Estrutura da Tarefa – nível em que as tarefas dos subordinados são estruturadas pelo líder.

- c) Poder de posição – nível de influência exercido pelo líder sobre aspectos como demissão, disciplina, aumento de salário etc.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos tempos. Para melhor explicar a influência do superior sobre seus subordinados, foram desenvolvidas várias teorias sobre liderança.

2.6 Teorias sobre liderança

No início dos estudos sobre liderança, tinha-se teorias bem simples que, com o decorrer do tempo, se tornaram mais complexas. Entre os estudos abordados pelas mais diferentes escolas de pensamento em liderança, algumas teorias estão aqui escritas.

2.6.1 Teorias de Traços de Personalidade

Essa teoria é uma das mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas (CHIAVENATO, 1997).

O líder apresenta características marcantes de personalidade pelas quais pode influenciar o comportamento das outras pessoas. Essas teorias baseadas nos traços de personalidade do líder foram marcadamente influenciadas pela chamada teoria do “grande homem”, que foi defendida por Carlye em 1910 para explicar que o processo do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns grandes homens que dominam a história da humanidade. As teorias dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança.

Conforme Cavalcanti (2007), os traços tidos como mais importantes e freqüentemente apontados, são os destacados abaixo:

1. Traços físicos: ligados à energia, aparência e estatura.
2. Traços intelectuais: relacionados à adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços sócias: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
4. Traços relacionados com a tarefa: ligados ao impulso de realização, persistência e, principalmente, de iniciativa.

Segundo essa teoria, um indivíduo que nasce com essas características já é considerado um líder nato.

Maximiano (2009, p. 254) vem dizer que:

Uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes. As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Também não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns dos traços de personalidade mais característicos dos líderes são: (a) determinação, (b) iniciativa nas relações pessoais, (c) vontade de liderar e (d) autoconfiança.

A teoria dos traços ignora completamente a situação em que a liderança se efetiva. Em uma empresa existe uma infinidade de diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma tem outras características diferentes. Por essa e outras razões, a teoria dos traços caiu em descrédito e perdeu sua importância.

2.6.2 Teoria sobre estilo de Liderança

Enquanto a abordagem dos traços refere-se à que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se àquilo que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar. Sobre os estilos de liderança Maximiano (2009, p. 256) fala que:

Em essência, o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade Clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade como os governados) e a tirania (o abuso da autoridade).

Na liderança autocrática, o poder de tomar decisões está concentrado no líder, por isso também é chamado de liderança diretiva ou orientada para a tarefa (MAXIMIANO, 2009).

De acordo com Municucci (1995, p. 293):

No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Não permite ao grupo participação alguma das decisões. O líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, só ele conhece a seqüência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre estes. É o encarregado de prêmios e castigos.

Algumas características de um líder autocrático são: tomar decisões sem consultar a equipe; está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa; insiste na necessidade de cumprir as metas; dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários e mantém distância de seus funcionários ou de sua equipe. Na liderança autocrática o trabalho somente se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, as atividades param e os grupos começam a demonstrar indisciplina e agressividade (MAXIMIANO, 2009).

Por outro lado, a liderança democrática é uma liderança mais participativa e orientada para as pessoas, onde os funcionários possuem algum grau de participação no poder do chefe ou em suas decisões (MUNICUCCI, 1995).

Ainda sobre o estilo de liderança democrático, Municucci (1995, p.295) afirma que:

No grupo que atua por participação, os membros trabalham em conjunto. Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os seus membros. Nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída. O grupo trabalha seguindo o princípio do consenso e trata de obter, dentro da área que pode atuar por participação, em todos os objetos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base de resolução de problemas.

Um líder democrático é caracterizado por: acreditar que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis; focalizar sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; usar as idéias do grupo para tomar decisões; ser amigável e apoiar e defender os funcionários. O trabalho se mostra em um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder democrático se ausenta. Há um nítido sentimento de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação (MAXIMIANO, 2009).

Além desses dois tipos de liderança, Chiavenato (1997, p. 264) cita também a liderança liberal (laissez faire) e descreve características da mesma:

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, estabelecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas. Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Na vida prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas ou levadas adiante. O líder tanto manda cumprir ordens quanto consulta seus subordinados na hora de tomar alguma decisão, com também deixa algum subordinado realizar determinada tarefa. O principal problema da liderança é saber aplicar qual processo, com que e dentro de que circunstâncias e atividades a serem devolvidas.

Além desses Resende (2000) especifica, ainda, dois novos estilos de liderança, são eles: Liderança Coach e Empowerment.

Segundo Resende (2000, p. 17), “o líder ‘coach’ não tem dificuldade de falar no plural; ele diz: nós conseguimos e não, eu consegui. [...] aprende a aprender, e ensina valores que se resume no encontro de competências.”

Sobre a liderança Empowerment, Resende (2000, p. 19) afirma que:

Requer da gerência adoção de novas posturas, aquisição de novas competências e assunção de novos papéis. Gestão baseada em Empowerment combina bem com o estilo de liderança ‘coach’. O gerente compartilha poder, torna-se primordialmente um orientador para resultados, um facilitador e estimulador de ações.

Sendo assim, nesse estilo de liderança, há maior participação de todas as pessoas do grupo, há divisões de tarefas, definições de metas, acompanhamento dos resultados. Além disso, o líder orienta seus liderados para que obtenham melhores resultados.

Amorim (2005, p. 60) considera que:

[...] para se transformar em um líder você precisará inicialmente liderar a si mesmo, cultivando um estilo de ação e atitudes que permitam a você conhecer-se, entendese e saber exatamente aonde você quer chegar. [...] Quem define o que quer e para onde vai consegue alcançar bons resultados.

Portanto, cada líder tem seu próprio estilo, sua personalidade, suas vontades, suas motivações. Cabe a ele adaptá-las ao tipo de liderança, sabendo o momento certo de agir conforme cada um deles, tendo, principalmente, força de vontade, firmeza diante das decisões, dos obstáculos, não podendo desistir.

2.6.3 Teoria Situacional de Liderança

A teoria situacional parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica válida para toda e qualquer situação, pois cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados (CHIAVENATO, 1997).

Para Chiavenato (1997, p.267) a liderança situacional é mais atrativa aos gerentes uma vez que:

[...] aumentam suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação. Assim, o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas. A variável situação assume a maior importância na determinação de quem será o líder e o deverá desempenhar.

A essência da teoria da liderança situacional é a idéia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação. Os funcionários, a empresa e a tarefa são elementos mais usados para definir a situação.

Sobre a liderança situacional Soto (2002) explica:

Em situações altamente estruturadas, a estrutura e o controle do líder eliminam a indesejável ambigüidade e angústia que provêm delas, de modo que é provável que os empregados prefiram o estoque estrutural. Em situações em que a tarefa é sumamente rotineira e o líder sustenta boas relações com os empregados, estes podem perceber uma orientação para a tarefa com o apoio ao seu desempenho profissional (facilitando o caminho). O amplo terreno intermediário restante requer o estabelecimento de melhores relações líder-seguidor, de modo que será efetivo um líder orientado para os empregados.

A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder. A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária (SOTO, 2002).

Sobre fatores situacionais, Cavalcanti (2007, p. 50) destaca que: “[...] segundo a teoria situacional, a liderança bem sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores.”

Assim, diante da situação proporcionada, o líder poderá indicar a ação que terá que realizar, de modo a obter melhores resultados na organização.

3 O LÍDER E AS EQUIPES

As pesquisas iniciais sobre liderança focalizam o próprio líder e a sua personalidade. Tinha-se a impressão de que a eficácia da liderança poderia ser explicada, isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do grupo. Eram arrolados os atributos psicológicos que deveriam ter um líder, como inteligência, atração pessoal, linguagem fluente, domínio, boa capacidade de convencer, entre outros (HAIRE, 1974).

Amorim (2006) explica que para se transformar em um líder, é imprescindível a priori, liderar a si mesmo, cultivando um estilo de atitudes e ações que permitam o conhecimento de si próprio, entender-se e saber exatamente onde quer chegar.

Segundo Amorim (2006, p. 60):

Para se tornar um líder, você não poderá ficar a mercê dos outros, mas deverá, sim, tomar a dianteira da sua vida para depois buscar o domínio da situação. Não se pode deixar levar pela rotina de trabalho diário, que muitas vezes nos impede de crescer e de buscar novos rumos. Sabendo escolher as melhores opções, você poderá chegar aos melhores resultados. É uma questão maior do que simplesmente acreditar, é uma questão de agir, e agir com objetividade e discernimento.

A liderança pode ser vista como a capacidade de ver as coisas como elas realmente são, e de mobilizar uma reação apropriada das pessoas, a partir de suas boas idéias, se seus valores, de sua energia positiva e de seu empenho. Conseguir sucesso no que se deseja, exige dedicação aos seus objetivos. O líder é um vitorioso, pois consegue que as pessoas acreditem nele e desenvolvam atividades que os satisfaçam, satisfazendo, também, a organização (AMORIM, 2006).

Fica bem evidente que a grande tarefa do líder consiste em ter habilidade de coordenar atividade de cada membro em particular, a fim de que, a atividade grupal flua de forma normal e sem interrupções, ao mesmo tempo em que se verifique em clima de harmonia no tocante à participação de cada um.

A tarefa do líder consiste em pessoas, não em produção. Ele pode ser

responsável pela produção, mas o meio pelo qual a obtém se faz através de pessoas e os eu sucesso ou insucesso depende principalmente da sua habilidade em operar por meio delas (HAIRE, 1974).

Haire (1974, p.48) explica:

Na verdade, em vários níveis da administração o líder poderá ter de se preocupar com as programações de produção, a distribuição dos produtos, a entrada e saída de matéria prima e de material acabado e assim por diante, mas ele não pode produzir. Precisa criar uma situação tal que seus subordinados o ajudem a atingir o objetivo visado, através da produção que podem dar. Se conseguir essa ajuda de seus subordinados, trata-se de um líder bem sucedido; se não conseguir esta ajuda, está falhando em grau maior ou menor em sua posição de mando.

Ainda sobre o líder, Bengamini (1996, p. 98) completa:

Verifica-se com freqüência que a atuação do líder não está única e exclusivamente voltada para aspectos internos do grupo. A ele são atribuídas também atividades de adaptação do grupo ao meio ambiente. Cabe-lhe ter a sensibilidade de perceber e diagnosticar as variáveis ambientais, para que possa ser habilitado a imprimir diferentes orientações ao futuro destino do grupo. Há sempre que se pensar que um pequeno grupo não subsiste isoladamente, independentemente de outros grupos e de outros constituintes do seu meio.

Essas mesmas variáveis do meio que circunda o pequeno grupo não permanecem estáveis com o decorrer do tempo. Pelo contrário, essas características ambientais adquirem novas fisionomias à medida que sofrem novas interferências e passam a apresentar novos desafios que, se bem trabalhados, chegarão a se transformar em oportunidades de sobrevivência da equipe. A falta de acuidade em perceber as transformações ambientais e redirecionar a equipe pode determinar o desaparecimento deste último, bem como, e conseqüentemente, fazer que com ele desapareça também seu antigo líder. Há momentos em que a equipe permanece quase que por inteira e o líder chega a ser substituído por não atender às necessidades de redirecionamento comportamental a partir de diferentes solicitações ambientais (BERGAMINI, 1996).

Há teorias que falam sobre s fases de amadurecimento da equipe em si. Na sua grande maioria, os especialistas no assunto prevêem, a cada etapa de

desenvolvimento das pequenas equipes, uma forma ou modo diferente de liderança.

Chega-se a observar que o líder, ao oferecer as diretrizes do novo direcionamento no comportamento dos membros da sua equipe, pode, até mesmo, modificar o ambiente em que ele se encontra, conforme aponta Selznick (1972, p. 77)

A falta de habilidade em liderar verdadeira e naturalmente pessoal que tem posições inferiores, tem causado sérios problemas dentro da empresa, tais como sabotagens quantitativas e qualitativas da produção, significativa dificuldade de comunicação entre as pessoas, boatos nocivos, resistências passivas, falta absoluta de iniciativa e assim por diante. Tudo isso tem gerado um ambiente inóspito, onde a convivência humana se faz presente dentro de uma falta de conforto incomuns, às vezes até mesmo absoluta para aqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do contexto do trabalho (BEGAMINI, 1996).

É bem recente a iniciativa de empresas proporcionarem a seus funcionários, posicionados em cargo de supervisão, programas de desenvolvimento pessoal, nos quais lhes é oferecido instrumental indispensável ao planejamento de estratégias que facilitem maior eficácia na condução de pessoas. Antes desse momento, os cursos de técnicas de chefia forneciam um conjunto de regras que os chefes deveriam seguir no intuito de ensinar o trabalho para seu pessoal, para resolver os problemas de relacionamento humano no trabalho ou para bem organizar o trabalho do seu subordinado. Essas regras não levavam em conta nem as diferenças individuais daqueles que estavam sendo dirigidos, nem as características naturais do estilo de liderança do próprio chefe (BERGAMINI, 1996).

Em relação a isso Bergamini (1996, p. 100) diz que:

A orientação atual no sentido de desenvolver nos chefes o verdadeiro papel de liderança caracteriza-se por um trabalho muito mais amplo. Esses programas de desenvolvimento partem do diagnóstico do estilo de liderança do indivíduo, da compreensão do estilo comportamental do grupo de subordinados e do exame das características do trabalho e da tecnologia empregados. Tão logo se possa ver claro cada um desses elementos, será possível traçar uma estratégia de liderança que respeita as características de personalidade do líder, as principais orientações comportamentais do grupo que está sendo chefiado, e os requisitos da tarefa e da tecnologia com as quais se está trabalhando. O fenômeno como um todo é, portanto, mais amplo e profundamente caracterizado.

A flexibilidade de identificar situações novas, gerar soluções criativas, adaptar esquemas existentes e processos mutáveis, sem perder a visão de conjunto; inovação ou aceitação de idéias originais, convivendo com a possibilidade de erro e com o risco de implementar decisões “revolucionárias”, se a situação assim o exigir; e orientação de pessoas, partindo de premissa de que estas possuam habilidades individuais que precisam ser externadas para o sucesso organizacional. Flexibilidade, inovação e orientação de pessoas, constituem o tripé sobre o qual repousa a capacidade do líder de administrar talentos pessoais. E para que o grupo continue ativo em alcançar os objetivos traçados é necessária a existência de fatores motivacionais dentro da organização (RIBEIRO, 2005).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de mais nada, faz-se necessário mostrar os caminhos metodológicos que conduziram o trabalho de pesquisa.

4.1 Caminhos metodológicos

Apresenta-se a descrição detalhada dos caminhos utilizados para alcançar os objetivos definidos, resultando no tipo de pesquisa realizada, universo e amostra, bem como instrumentos de coleta, análise e tratamento dos dados.

Vergara (2004, p. 93) define a classificação da pesquisa em dois aspectos quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios a presente pesquisa se constitui de um estudo de caso, do tipo exploratório e descritivo.

Para dar sustentação à análise dos resultados foi realizado um embasamento teórico que se constituiu em uma pesquisa bibliográfica.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário semi-estruturado. Os questionários foram aplicados para os colaboradores e com o gestor (funcionários com cargos de chefia) foi realizada uma entrevista.

Os dados foram tabulados e representados por gráficos e as análises a seguir mostram os resultados da pesquisa realizada sobre os estilos de liderança.

4.2 Análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo

Esta análise apresenta os resultados obtidos através do questionário feito nas empresas Y, X e Z e os resultados obtidos pela aplicação da coleta de dados são:

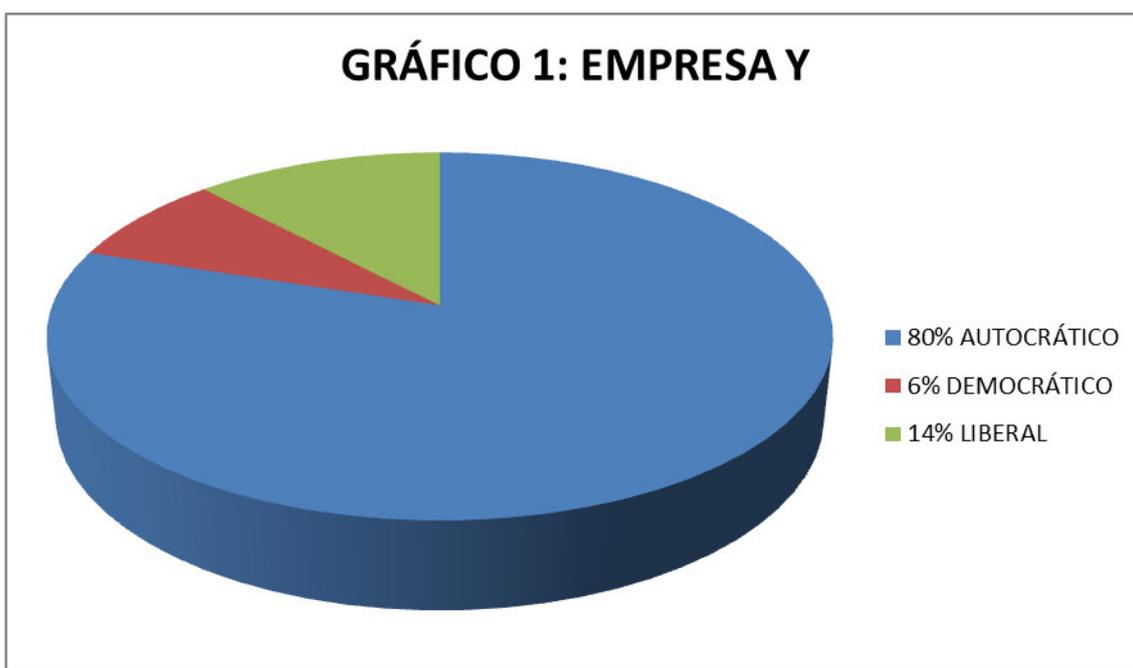


Gráfico 01: Ênfase do estilo autocrático

Fonte: Autoria própria (2012)

Das seis pessoas que responderam o questionário, três disseram que a forma

de liderança do seu gestor é autocrática; uma disse ser liberal e duas disseram serem democráticos.

Isso mostra que nem todos os funcionários satisfaz-se com a metodologia de seus gestores, criando assim, uma pequena barreira impedindo um relacionamento sadio e dificultando a interação no âmbito empresarial.

No gráfico 2, a coleta de dados demonstra um número significativo de funcionários que possuem a satisfação em caracterizar o estilo democrático de liderança.

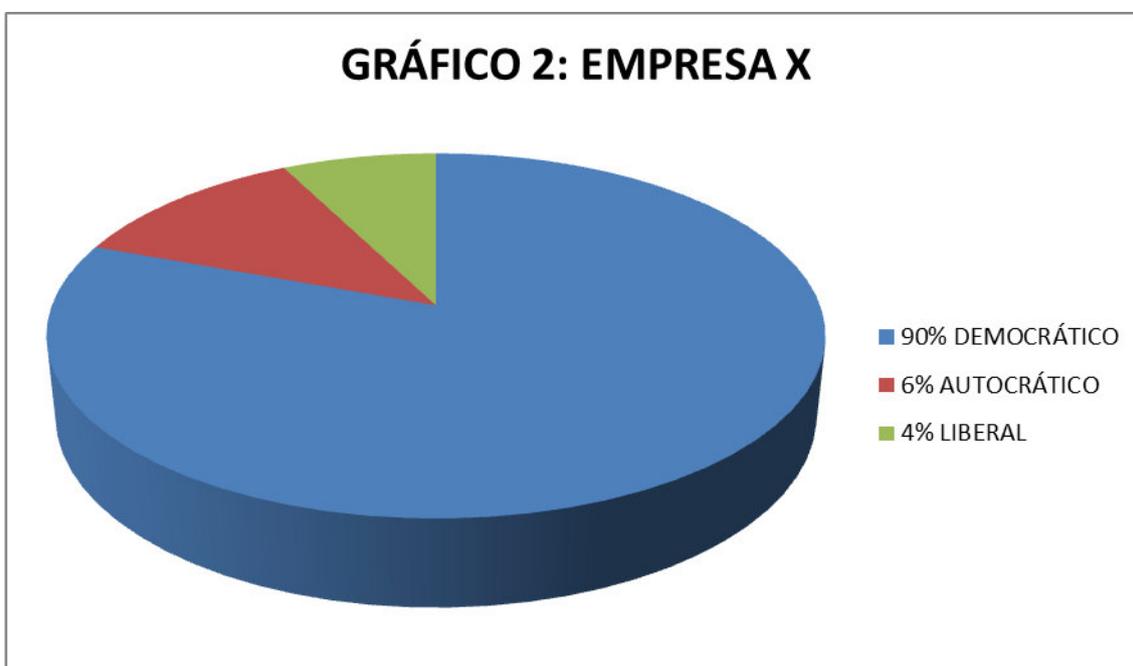


Gráfico 02: Enfatização do estilo democrático

Fonte: Autoria própria (2012)

Questionando na empresa X, seis pessoas também propuseram-se a opinar sobre o estilo democrático, obtiveram-se os seguintes resultados: quatro responderam que o perfil de seus gestores são democráticos, totalizando a maioria dos entrevistados; uma apontou o estilo liberal e outra por comportamento mais autocrático.

No gráfico 3, como podemos ver a seguir, aponta que a empresa Z é

fortemente caracterizada por seu estilo liberal.

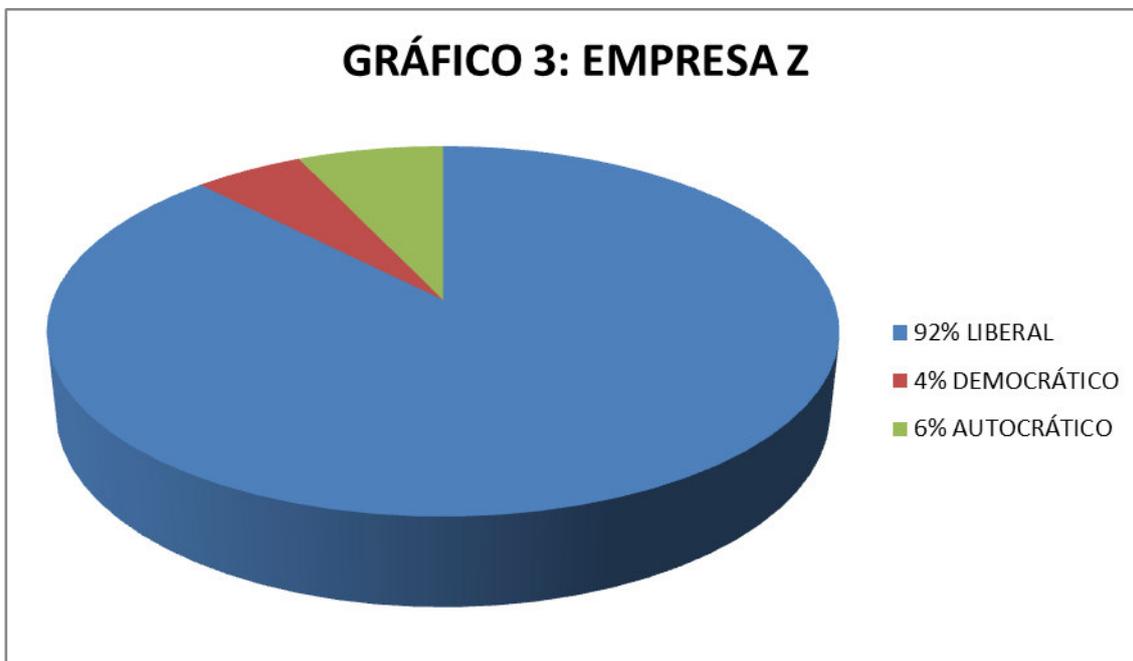


Gráfico 03: Enfatização do estilo liberal

Fonte: Autoria própria (2012)

Concluindo com a pesquisa sobre os estilos de liderança, cinco funcionários puderam contribuir com as suas opiniões, foram elas: três opinaram pelo estilo liberal, um democrático e outro autocrático, salientando o liberalismo nas organizações.

8. Conclusão

Aquelas organizações que se preparam para enfrentar os desafios do futuro estão preocupadas, sobretudo em desenvolver o potencial de liderança em todos os seus níveis.

O estudo da liderança dos gestores para o desenvolvimento de equipes de trabalho relatou a apreciação ou análise das questões inerentes da gestão, tendo em vista que estas devem ser um segmento definido segundo exigências da sociedade vigente, necessitando dessa forma, serem desenvolvidas por indivíduos perspicazes, persistentes e, por sua vez, firmes nas suas decisões.

É imprescindível o valor que a liderança possui dentre as organizações em vigor, principalmente em situações que necessitam de ações cautelosas e preventivas, direcionar toda a equipe a uma provável obtenção de excelentes resultados, porém sempre priorizando a ordem já existente e cumprindo com os objetivos apresentados pela instituição.

A finalidade desta pesquisa foi verificar qual o estilo de liderança aplicado nas equipes de trabalho. Em linhas gerais detectamos que existem empresas que trabalham com ética, relacionamento, comprometimento pessoal e profissional, o caso da Empresa X.

Diante deste estudo bibliográfico realizado, foi possível entender que para ser um líder, o indivíduo precisa ser uma pessoa capaz de posicionar-se diante dos outros liderados, e diante de situações nada satisfatórias, com o objetivo de prover saídas plausíveis. Sua aptidão ou capacidade de liderar é avaliada na medida em que se avalia paralelamente o sucesso ou insucesso da equipe, sob sua liderança, ou mesmo o grau efetivo das metas a se alcançar.

Os líderes devem buscar construir uma equipe de funcionários fiéis e bem treinados, que gaste menos tempo aumentando as falhas, e mais tempo valorizando os sucessos. Este é sem dúvida o grande futuro almejado por aqueles que esperam liderança eficaz.

O gestor necessita desenvolver qualidades intrínsecas, obtidas mediante suas capacidades e habilidades, segundo seus traços de personalidade. Através dessas qualidades importantes, o líder conseguirá manter estrita relação que, por vez, irá favorecer todo o grupo.

Baseado no desenvolvimento desse trabalho compreende-se que a liderança

busca a alta performance, precisa visualizar cenários desafiadores, projetá-los numa visão inspiradora, conduzindo-o seus companheiros a desenvolver um trabalho produtivo marcado pelo incentivo e motivação.

Nesse contexto, quando as pessoas são valorizadas não só como pessoas, mas principalmente como profissionais, são capazes de superar seus limites relevando seu potencial que vai além do cumprimento das metas

A verdadeira liderança induz ao desafio e conduz com eficiência e eficácia os colaboradores a superarem os obstáculos e atingirem por conseqüência o alto desempenho na organização. Então quando a liderança direciona a organização a esse desempenho, torna-se um instrumento de sucesso corporativo.

Considerando-se esse modelo de líder traçado pelo estudo realizado, percebe-se que na atualidade a influência interpessoal do líder deve ser totalmente positiva, sobretudo através do processo de comunicação entre a equipe.

Por isso, conclui-se que é urgente que o processo de liderança envolva os recursos humanos, sendo cabível às organizações desenvolverem políticas gerenciais direcionadas ao bem estar e a qualidade de vida dos funcionários, isto é: mantendo propósitos constantes de motivação, comunicação, cooperação e outros requisitos fundamentais para o processo de liderança eficaz rentável.

9. REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Eu, líder: Construindo o sucesso corporativo**. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim (organizadora); (com a colaboração de Tiziana Jorda Severi Freitas, Américo Nobre Amorim, Pietro Severi). – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BERGAMINI, Cecília Silva Guimarães. **Pontos de Psicologia Geral**. 15. Ed. São Paulo: Editora Ática, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas. São Paulo, editora Atlas S.A. – 2009**

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: **abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. Ed. São Paulo: Markron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. -8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação**/ Vera Lúcia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myriam Lund, Regina Arczynska Lago. – reimpressão Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

HAIRE, Mason. **Psicologia Aplicada à Administração**. 2. Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1974.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

Municucci, Augostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

RIBEIRO, Lair. **Criando e Mantendo Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.

SELZINICK, P. **A Liderança na Administração; uma interpretação sociologia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1972.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Trad. por Jean Pierre Marras. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2002.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a> Acesso em: 05/02/2012

<<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>. Acesso em 2012>.

<<http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol adm 3mod/lider desenv gerencial/pdf/lidg au la02.pdf>. Acesso em 2012>

<<http://www.vocevencedor.com.br/artigo/arte-de-liderar/conceito-de-lideran%C3%A7a-o-que-e-lideran%C3%A7a> Acesso em 2012>

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/lideranca-8449/artigo/>. Acesso em 2012>

FARIA, Caroline. Disponível em < <http://arquivos.unama.br/nead>>. Acesso em 2012.

ANEXOS

PESQUISA SOBRE LIDERANÇA

1 – A liderança do seu gestor lhe traz confiança?

() Sim () Não

2 - Você se sente influenciado (a) ou motivado (a) pelo seu líder?

() Sim () Não

3 – O seu líder comunica as decisões da empresa?

() Sim () Não

4 - As atividades desenvolvidas dentro da empresa são tratadas dentro dos princípios éticos?

() Sim () Não

5 – O líder avalia o grupo e controla os acontecimentos?

() Sim () Não

6 –É delegado às decisões ao grupo?

() Sim () Não

7 - Considerando as suas atuais atribuições, você sente que está crescendo profissionalmente?

() Sim () Não

8 – Você tem a liberdade de expor suas opiniões?

() Sim () Não

9 - Em poucas palavras, o que tem de acontecer para que você sinta-se valorizado (a) dentro da sua equipe de trabalho?
