

FACULDADE CALAFIORI

**ALINE FERREIRA MARTINS
LETÍCIA FERREIRA MARTINS**

**ESTILOS DE LIDERANÇA E OS SEUS
IMPACTOS MOTIVACIONAIS EM EQUIPE**

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG
2021**

ALINE FERREIRA MARTINS
LETÍCIA FERREIRA MARTINS

ESTILOS DE LIDERANÇA E OS SEUS IMPACTOS
MOTIVACIONAIS EM EQUIPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Calafiori, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Guilherme Alexandre Batagini

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG
2021

ALINE FERREIRA MARTINS
LETÍCIA FERREIRA MARTINS

ESTILOS DE LIDERANÇA E OS SEUS IMPACTOS
MOTIVACIONAIS EM EQUIPE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Calafiori, como
parte dos requisitos para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

São Sebastião do Paraíso, 26 novembro de 2021

Orientador: _____

Nome: Guilherme Alexandre Batagini

Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador(a): _____

Nome:

Instituição:

Examinador(a): _____

Nome:

Instituição

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer e dedicar esta dissertação a algumas pessoas, em especial a Deus, que nos deu forças e não nos deixou desistir, e conseguimos concluir mais uma etapa em nossas vidas.

A nossa família, nossa mãe Selma, nosso pai Fausto, nossos irmãos, nossos sobrinhos e filho José Eduardo.

Nossos amigos da Faculdade, Josiele, Joice, Erik, Jonatas.

Em especial ao nosso professor e orientador Guilherme Batagini pelo apoio durante todo o processo de construção desse TCC, pela paciência e dedicação desde o início do Curso, o seu apoio foi fundamental para chegarmos até aqui e fez total diferença na nossa formação.

Aos nossos professores que estiveram ao nosso lado durante essa jornada, que percorreram durante estes anos dedicando os seus conhecimentos para nós.

Ao nosso Coordenador Marciel Ferreira, que só temos adjetivos para este professor, dedicado, atencioso, que não mediu esforços para nos ajudar. Agradecemos com muito carinho por tudo.

À instituição FACULDADE CALAFIORI que nos proporcionou a oportunidade de possuir um ensino superior de excelência, temos um enorme carinho por esta Instituição que nos acolheu.

Por fim, temos um enorme carinho por todos e o sentimento que nos define neste momento é de gratidão e alegria, de concluirmos mais uma etapa em nossas vidas, ao lado de pessoas especiais como vocês.

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo analisar os estilos de liderança e os seus impactos motivacionais em equipes de profissionais do setor de produção de uma indústria de confecção no Sul do estado de Minas Gerais. Fazendo uma abordagem sobre o perfil do gestor na liderança de equipe mostrando seus desafios em relação à liderança e os tipos de liderança, o conceito de gestão e o papel do gestor e a liderança em equipe. Expondo que não existe fórmula pronta para se tornar um bom gestor, existem algumas características que se pode desenvolver para se tornar um líder de alto desempenho, a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Essa pesquisa foi realizada através de um estudo de caso junto a equipe de profissionais do setor de produção de uma indústria de confecção no Sul do estado de Minas Gerais. Os dados foram obtidos por uma pesquisa *Survey* aplicados por meio de questionário e respondidos por 95 colaboradores, os resultados foram compilados em tabelas para melhor compreensão. Conclui-se que foi possível compreender a diferença entre os estilos de liderança durante o levantamento bibliográfico, porém, comparar com a realidade e entender que um gestor não possui apenas um estilo de liderança, mas que pode mesclar características de vários estilos, ou seja, não existe padrão exato para cada estilo de liderança no cotidiano da gestão de pessoas, é preciso se adaptar às situações e desenvolver determinadas características e habilidades para se tornar um gestor com perfil de liderança. No caso da empresa em questão foi perceptível que os colaboradores aprovam o modelo de liderança adotado pelos superiores e que estes possuem facilidade de integração das equipes para que os objetivos do grupo se tornem mais importantes do que interesses individuais, apesar que em alguns momentos, as respostas oferecem traços de descontentamento entre profissionais da equipe para com temáticas de relacionamento interpessoal ou em relação a estrutura de trabalho disponibilizada pela empresa.

Palavras – chave: Liderança; Gestão; Equipe; Empresa.

ABSTRACT

This study aims to analyze leadership styles and their motivational impacts on teams of professionals in the production sector of a garment industry in the south of the state of Minas Gerais. Approaching the profile of the manager in team leadership, showing their challenges in relation to leadership and types of leadership, the concept of management and the role of the manager and team leadership. Exposing that there is no ready-made formula to become a good manager, there are some characteristics that can be developed to become a high-performance leader, leadership is based on the ability to influence people in different situations and contexts. This research was carried out through a case study with a team of professionals in the production sector of a clothing industry in the south of the state of Minas Gerais. Data obtained by a survey survey applied through a questionnaire and answered by 100 employees, the results were compiled in tables for better understanding. It is concluded that It was possible to understand the difference between leadership styles during the literature review, but compare with reality and understand that a manager does not have only one leadership style, but that it can mix characteristics of several styles, that is, not there is an exact standard for each leadership style in the daily life of people management, it is necessary to adapt to situations and develop certain characteristics and skills to become a manager with a leadership profile. In the case of the company in question, it was noticeable that employees approve of the leadership model adopted by superiors and that they have the facility to integrate teams so that the group's objectives become more important than individual interests, although at times, the Answers offer traces of discontent among the team's professionals with themes of interpersonal relationships or in relation to the work structure provided by the company.

Keywords: Leadership; Management; Team; Company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Teoria Maslow	Erro! Indicador não definido.	9
Figura 2 – Fluxo da Pesquisa.....		22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sobre Estilos de Liderança	Erro! Indicador não definido.	8
Tabela 2 – Habilidades de Liderança	Erro! Indicador não definido.	9
Tabela 3 – Integração Lideranças e Equipe		30
Tabela 4 – Motivação da Equipe		32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Conceito de liderança	11
2.2 Tipos de liderança	12
2.3 Liderança em equipe	13
2.4 Processos de desenvolvimento de equipe	14
2.5 Desafios encontrados pelos gestores na liderança de uma equipe	16
2.6 Motivação, relações e comportamentos humanos no trabalho	17
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA	22
3.1 Classificação da pesquisa	22
3.2 Estruturação da pesquisa Survey	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	36

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado com o mercado cada vez mais competitivo, o capital humano faz toda diferença dentro de uma instituição. Neste contexto um gestor com um perfil de liderança que saiba motivar a equipe e proporcionar um ambiente de trabalho agradável é de grande relevância para alcançar os objetivos propostos pela instituição.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo analisar os estilos de liderança e os seus impactos motivacionais em equipes de profissionais do setor de produção de uma indústria de confecção no Sul do estado de Minas Gerais. Já em seus objetivos específicos procura apresentar o conceito de liderança, tipos de liderança, relacionar liderança e motivação para a obtenção de resultados satisfatórios e efetivos na equipe; levantar e analisar a percepção dos colaboradores sobre a equipe, suas lideranças e integração entre as pessoas.

O trabalho é relevante e pertinente pois um dos grandes desafios do gestor é liderar e ao mesmo tempo satisfazer os anseios da equipe de forma harmônica e coerente, conseguir obter os resultados esperados pela instituição, sendo assim esse tema é pertinente porque expõe o perfil do gestor na liderança de equipes enfocando sobre os impactos motivacionais no contexto das competências organizacionais que são tão importantes serem analisadas e evidenciadas na gestão de pessoas.

No capítulo da metodologia, será realizado um estudo de caso junto a equipe de profissionais do setor de produção de uma indústria de confecção no Sul do estado de Minas Gerais. Os dados serão obtidos por uma pesquisa *Survey* aplicada por meio de questionário.

A pesquisa está assim organizada: na primeira seção introdução, na segunda seção apresenta-se o conceito de liderança, tipos de liderança, relação de liderança e motivação. Na terceira seção será exposto sobre a metodologia da pesquisa, na quarta e última sessão será feita a análise dos dados e exposto o resultado da pesquisa CHIAVENATO (2000), CURY (2012), DUBRIN (2003), KNAPIK (2011), MAXIMIANO (2006), ROBBINS (2003).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está estruturado em autores que dominam profundamente o conhecimento sobre liderança e suas nuances – Tipologia, motivação e liderança, liderança e equipe, desafios da liderança em equipes.

Discorrendo ao longo do seu desenvolvimento no primeiro tópico sobre o conceito de liderança, no segundo tópico sobre tipos de lideranças, no terceiro tópico sobre a liderança em equipe, no quarto tópico sobre o processo e desenvolvimento de equipes, no quinto tópico sobre os desafios encontrados pelo gestor na liderança de uma equipe, no sexto e último tópico sobre a motivação, relações e comportamento humano no trabalho.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança é diverso e vários teóricos a conceitua de forma diferente, sendo assim é pertinente discorrer sobre algumas definições sobre o assunto.

Segundo Maximiano (2006), liderança é o método de coordenar as ações ou inspirar os modos e o raciocínio de outras pessoas.

Seguindo essa mesma linha de pensamento Chiavenato (2000) diz que: liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Da mesma forma Hunter (2004) conceitua a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Portanto, entende-se que a ideia central que se tem da liderança é conduzir os indivíduos e influencia – lós para trabalhar em busca de uma meta comum e trazendo vantagens para a equipe CARAVANTES et al., 2005).

E por fim Mazda (2006, p. 26) assegura que “liderar é conseguir formar habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais sem o proveito de um treinamento metódico”.

Sendo assim, os teóricos que expõe sobre o conceito de liderança reproduz em tese o mesmo pensamento de que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir determinado objetivo, metas, explorando suas potencialidades, sobretudo dentro de organização.

2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Os tipos de liderança mais comuns são: autocrático, democrático, carismático, participativa, transacional, transformacional, liberal, visionária.

De acordo Maximiano (2006), líder autocrático toma decisões de maneira isolada sem auxílio ou participação dos subordinados, estipula tarefas para cada um, gerencia de forma autônoma.

Ainda conforme Maximiano (2006), o líder democrático consulta o grupo nas decisões a serem tomadas, procura sempre discutir todos os processos e decisões em equipe, gerencia para o coletivo.

No estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (aceitação da autoridade), pois o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode produzir muito mais, gostando, portanto, de atividades desafiadores (Teoria Y de McGregor). Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo (CURY, 2012).

O líder carismático é que aquele que tem influência sobre os membros da equipe de forma positiva com sua empatia e proatividade. Uma das características principais dos líderes carismáticos é a sua visão de planejamento e conquistas de metas grandiosas, onde envolve todos para alcançar os objetivos propostos (DUBRIN, 2003).

A liderança carismática vai além das técnicas de liderança transacional. O carisma tem sido conhecido como “um fogo que acende a energia e o compromisso do seguidor, produzindo resultados acima e além da obrigação”. O líder carismático tem a habilidade de inspirar e motivar as pessoas para que elas façam mais do que normalmente fariam, apesar dos obstáculos e do sacrifício pessoal. (DAFT, 2006, p. 26)

Há outro estilo de liderança que alinha alguns traços do modelo carismático a qual, Soto (2005) descreve como modelo de liderança participativa, esta quem tem como característica que a eficiência de uma decisão se mede tanto pela sua qualidade quanto pela sua aceitação.

Robbins (2003) concorda com a ideia de que a liderança participativa fornece um conjunto de diretrizes a serem seguidas pelos líderes na determinação do modelo de tomada de decisão participativa, este que deve ser encorajada em situação específicas.

De acordo com Maximiano (2006) o líder transacional é aquele que recorre aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores, que utiliza de mecanismos de coerção para liderar a equipe.

Os líderes transacionais são líderes que conduzem ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. A liderança transacional envolve trocas diárias entre os líderes e os subordinados e é necessária para que se consiga um desempenho de rotina de comum acordo entre líderes e subordinados (ROBBINS, 2002, p. 112).

O líder transformacional oferece e trata os membros de sua equipe de forma individualizada e estimula intelectualmente a equipe, além de ter agregado o carisma. Além do que o líder transformacional é aquele que ajuda as organizações e as pessoas a fazerem mudanças positivas no modo como elas conduzem suas atividades (SOTO, 2005).

Os líderes transformacionais se assemelham aos líderes carismáticos, mas são distinguidos pela sua habilidade especial em realizar inovação e mudança, reconhecendo as necessidades e preocupações dos seguidores, ajudando-os a examinar problemas antigos com novas abordagens, e encorajando-os a questionar o status quo. Os líderes transformacionais criam mudanças significativas em ambos, os seguidores e a organização (DAFT, 2006, p. 27).

Entende-se por líder visionário aquele que é criativo e articular e tem uma percepção do futuro para a organização e que como ponto de partida as situações presentes para melhorias futuras. Essa visão, se selecionada e implementada corretamente, é tão enérgica que “dá início realmente ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça” (ROBBINS, 2002).

2.3 LIDERANÇA EM EQUIPE

Os indivíduos são a força motriz de uma organização, ou seja, entende-se que as pessoas que impulsiona o crescimento das empresas, trabalhando em equipe e convivendo umas com as outras de maneira respeitosa mesmo tendo objetivos diferentes, com ideologias religiosas e políticas diversas. Portanto, compreender e aceitar as diferenças e utilizá-las em prol da execução satisfatória das demandas faz parte do trabalho em equipe (KNAPIK, 2001).

As tarefas realizadas em equipe, trazem resultados eficaz, do que as tarefas realizadas individuais. Assim, incentivar a convivência harmoniosa nas equipes, é uma tática de toda instituição que pretende aperfeiçoar a efetividade do trabalho e aumentar a satisfação dos colaboradores (QUICK, 1995).

Segundo Knapik (2001) para conviver bem é necessário que a equipe tenha o hábito de ouvir o outro, além de expor suas ideias de forma respeitosa, é possível chegar a um acordo que beneficie a todos: colaboradores, líderes e organização.

Ao trabalhar em equipe cada pessoa tem sua função e toda tarefa realizada é importante, sendo que na falta de um integrante, a equipe saberá como substituí-lo ou encontrará uma maneira de realizar aquela função, evitando que o trabalho se torne improdutivo ou deixe de ser realizado (QUICK, 1995).

De acordo com Knapik (2001) compartilhar informações e responsabilidades faz com que cada um possa dar o melhor de si e também ajudar uns aos outros, agregando conhecimento e aumentando as chances de sucesso da equipe.

Trabalhar em equipe possibilita a oportunidade de interação, uma vez que as pessoas convivem diariamente expondo suas opiniões e aprendendo a respeitar outros pontos de vista (QUICK, 1995)

Para obter bons resultado em equipe é preciso que o líder esteja atento a tudo o que acontece, desde o planejamento, a distribuição de tarefas, prazos e constante verificação dos objetivos propostos. Dessa forma a equipe alcançara reconhecimento perante a organização e receberá novos desafios a serem cumpridos (KNAPIK, 2001).

2.4 PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

As equipes são desenvolvidas a partir das demandas da organização com atribuições específicas direcionadas para atender a visão e as metas da empresa.

Os autores Katzenbach e Smith (2001) pesquisaram várias equipes de trabalho, e perceberam que a maioria não tinha uma visão clara, nem da missão, nem dos objetivos, e muito menos de como eles conseguiriam ser obtidos. As equipes unicamente operavam como “grupos de trabalho”.

Deste modo, todo profissional precisa conhecer qual é a missão da empresa na qual trabalha, e comunicar abertamente para os funcionários, para que eles entendam de que forma podem contribuir para que a empresa alcance seus objetivos, levando em consideração que no meio do trabalho em equipe, tem que haver

cooperação que o principal somatório das competências e habilidades das pessoas em uma organização em especial o líder (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Oliveira (2006) existe uma equipe que pode ser caracterizada como equipe de alta performance que a equipe que toda empresa deseja.

As equipes de alta performance são compostos pelos indivíduos comprometidos, e que confiam uns nos outros; pessoas que têm um claro sentido de propósito em relação ao trabalho; comunicadores eficazes dentro e fora da equipe; pessoas envolvidas nas decisões do grupo; pessoas que seguem um processo que lhes permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho (DREHER et al, 2008, p. 26).

Observa-se essas equipes tem diferenciais, tais como: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. Pode se dizer que a soma dessas qualidades proporciona às empresas um aumento na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços prestados (OLIVEIRA, 2006).

As equipes de alta performance apresentam características de uma equipe verdadeiramente eficaz: O clima de trabalho costuma ser informal e confortável; há participação de todos na decisão e na execução das atividades; os colaboradores escutam e respeitam uns aos outros com atenção; as discórdias são discutidas, debatidas; há decisões de consenso, aqueles que foram votos vencidos aceitam a decisão do grupo; a comunicação é aberta, clara e franca.

Para que a empresa tenha uma equipe de alta performance é preciso ter um modelo de gestão pautado em os seguintes requisitos: uma estrutura sólida, processos de trabalho bem definidos, políticas de trabalho justas e aceitas por todos, um sistema de avaliação que consiga medir o desempenho da equipe e dos resultados que foram estabelecidos para ela, treinamento adequado, e líderes incentivando as atitudes positivas dos membros do grupo (OLIVEIRA, 2006).

Como em qualquer outra atividade administrativa, as equipes de alta performance devem ter a aprovação da alta direção da empresa. É por isso que a empresa precisa e deve investir os recursos necessários para que estas equipes produzam com eficácia e alcancem os objetivos traçados, sobretudo investimentos em cursos de capacitação (OLIVEIRA, 2006).

Portanto o processo de desenvolvimento de equipes de alta performance abrange a utilização de técnicas de gestão de equipes, liderança, comunicação e

motivação e o líder que irá conduzir a equipe deve ter a habilidade de integrar todos os envolvidos, e realizar as seguintes atividades: gerenciar situações de conflito; proporcionar feedback aos funcionários; confiar na execução das atividades pelos membros da equipe; facilitar a cooperação entre as pessoas; estabelecer integração e comunicação entre os membros da equipe (DREHER et al, 2008).

A importância do desenvolvimento de uma equipe madura, sólida e capaz de atingir excelentes resultados é um desafio para a liderança da empresa, mas são muitos os benefícios que a empresa e os funcionários podem ter com estas equipes: Há comprometimento entre os membros, pois há vínculo emocional entre todos; proporcionam o alcance de resultados audaciosos para a empresa; Equipes de alta performance Além de elevar a própria autoestima e a motivação dos funcionários (membros da equipe) (DREHER et al, 2008).

Sendo assim, é evidente que as empresas se beneficiam ao ter em seu quadro de funcionários, indivíduos que se complementam e formam as equipes de alta performance. É pertinente destacar também, algumas características pessoais dos membros destas equipes altamente eficazes, que são: Flexibilidade; bom relacionamento interpessoal; objetivos pessoais bem definidos; humildade; aceitar críticas; perseverança; atitude (OLIVEIRA, 2006).

Nas equipes de trabalho, muitas destas características podem estar; presentes, porém todos os profissionais que exercem cargos de liderança devem procurar; desenvolver estas habilidades em seu perfil profissional, para que assim a equipe tenha cada vez mais sucesso (OLIVEIRA, 2006).

2.5 DESAFIOS ENCONTRADOS PELO GESTOR NA LIDERANÇA DE UMA EQUIPE

O ambiente de trabalho tem diversidade de pessoas e situações e por isso um dos maiores desafios do gestor de uma equipe é mediar conflitos.

As principais competências gerenciais de um gestor, são identificadas e avaliadas, a partir da qualidade e performance dos seus colaboradores; atualmente, se dialoga muito sobre as verdadeiras causas motivadoras, dentro de uma organização: plano de carreira, remuneração, ambiente favorável, benefícios. No entanto, está mais do que fundamentado que a verdadeira motivação dentro das organizações, atualmente acontece, a partir de um conjunto de particularidades expressivas, para a qualidade da prática das atividades executadas diariamente, e se

relacionar bem e ter um ambiente favorável de trabalho é o principal desafio (CHIAVENATO, 2000).

Trazer motivação a equipe é o outro desafio encontrado pelo gestor. Motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. O gestor dentro de uma organização não é apenas um líder, é sobre tudo mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas. O líder direciona as ações, confiante no potencial dos seus colaboradores, para exercer com qualidade este papel é de fundamental importância que o gestor traga consigo algumas virtudes como: iniciativa, determinação, proatividade, o hábito de saber ouvir e de estar aberto para sugestões (CHIAVENATO p. 42, 2000).

De acordo Chiavenato (2000) “O serviço de um gestor, é semelhante ao serviço do maestro, sabendo que o gestor, além de coordenar a orquestra, faz também, a função de interprete”.

O gestor, é o encarregado de formar um ambiente favorável, para que sejam cumpridas as metas, e os objetivos da empresa. Compete a ele perceber e planejar ações juntamente com seus colaboradores. Um líder motivador, entende que o respeito não se assegura com a imposição, mais sim com a constatação de que seu grupo, segue suas recomendações, não por submissão, mais sim por acreditarem nos seus propósitos e por confiarem na sua visão. Um líder eficiente, precisa ser parte do grupo, companheiro, deve separar as funções e tornar-se colaborador do seu time, desse modo, cria o grupo de maneira natural e consegue que ele fique homogêneo. (CHIAVENATO, 2000).

2.6 MOTIVAÇÃO, RELAÇÕES E COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

De acordo com Chiavenato (2000), motivação pode ser o processo de induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Para obter qualidade nos produtos ou serviços, os gestores definem os métodos oportunos de motivação para seus funcionários, combinando sempre as gratificações materiais e simbólicas. Assim, a motivação resultará em produtividade

com qualidade, que será percebida pelos clientes, e estes ficarão cada vez mais assíduos, e darão o resultado que a empresa deseja. Quando se encontra um método de distribuir os lucros da empresa, os funcionários ficam satisfeitos e tem as suas necessidades preenchidas, assim a motivação é um estado pessoal e intransferível. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. Apesar disso, o líder tem o potencial para propagar entusiasmo, sensibilizar e incentivar o seu grupo (OLIVEIRA, 2006).

O líder pode provocar a motivação através de estímulo que compensem o desempenho obtido. Um líder pode influenciar na motivação utilizando diversos estímulos, tais como: desafiando os membros da equipe, pois todos possuem potencial; comunicando os padrões da empresa; comunicando-se; estimulando o desenvolvimento; levando-o a se orgulhar da execução que lhe é pertinente; elogiando, incentivando, confiando nas pessoas; sendo solidários; permitindo que as pessoas expressem seus sentimentos (OLIVEIRA, 2006).

Reconhecendo os esforços com recompensas individuais e coletivas da equipe, respeitando os limites de cada indivíduo, sendo solidário e atento ao sentimento alheio, reconhecendo-o como ser humano, educando pelo exemplo, não constranger as pessoas; comportando-se em conformidade com seu discurso proposto são maneiras simples mais estratégicas para levar a equipe ao sucesso (DREHER et al, 2008).

Ainda dentro do contexto tem algumas teorias relevantes que são pertinentes de serem abordadas em relação à motivação e o comportamento humano, a primeira a ser abordada é a teoria da hierarquia das necessidades humanas desenvolvida por Maslow que apresenta como linha de pensamento a questão das necessidades humanas, ilustrada na seguinte pirâmide (BERGAMINI, 2007).

Figura 1 – Teoria Maslow



Fonte: BERGAMINI, 2007.

Segundo Robbins (2003) Maslow repartiu a sua hierarquia de necessidades em 5 categorias:

- 1) Fisiológicas, como por exemplo: fome, sede e sexo entre outras necessidades corporais.
- 2) Segurança. Incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional.
- 3) Sociais: inclui afeto, relacionar - se com alguém, aceitação e amizade.
- 4) Estima: incluem fatores internos de estima como amor próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- 5) Auto-realização: o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar-se; inclui crescimento, atingimento de seu potencial e autorrealização (ROBBINS, 2003, p. 109).

A segunda teoria foi desenvolvida por Herzberg, conhecida como a teoria dos dois fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais. Essa Teoria está relacionada à qualidade de vida no trabalho, se o indivíduo está satisfeito ou insatisfeito com sua atividade laboral e o ambiente de trabalho (VERGARA, 2009).

Os fatores higiênicos: fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que o cerca e podem ser caracterizados como: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de conexão entre a empresa e as pessoas que nela trabalham e as regras internas, etc. (BERGAMINI, 2007).

Os fatores motivacionais: ou fatores intrínsecos, estão relacionados com cargo que ocupa e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, deste modo, os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com as atividades laborais que ele desempenha, que envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (VERGARA, 2009).

A terceira teoria McClelland que tem com linha de pensamento novamente a questão das necessidades, identificando três necessidades específicas, que se adequam na teoria proposta por Maslow, pode se dizer que complementa, ele afirma que essas necessidades específicas são as seguintes: necessidades de poder, que significam as necessidades caracterizadas pela busca de controle e dominação sobre outras pessoas, necessidades de realização significa as necessidades que são

caracterizadas pela busca de oportunidades de crescimento e desafios, e as necessidades de filiação ou associação significam necessidades que são caracterizadas pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento, essa teoria é denominada “teoria das necessidades adquiridas” (MAXIMIANO, 2006).

A quarta teoria ERG / ERC desenvolvida por Clayton Alderfer que afirma que essa teoria comprime as cinco necessidades de Maslow em apenas três: necessidade de existência, que é o desejo do bem – estar psicológico e material; as necessidades de relação, que são os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais; e as necessidades de crescimento, que são os desejos de contínuo crescimento e desenvolvimento psicológico, resumido da seguinte maneira: “existência” compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, “relacionamento”, compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima e crescimento, que é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização (MAXIMIANO, 2006).

A quinta teoria exposta é a teoria da expectativa desenvolvida por Vroom. A teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, combinam – se com a força de seus desejos, para produzir algum tipo de motivação, retratando a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar (MAXIMIANO, 2006).

A sexta teoria é a do equilíbrio desenvolvida por Adams, o foco da teoria da equidade ou teoria do equilíbrio, é crer que as recompensas necessitam ser correspondentes ao esforço e iguais para todos, se dois indivíduos realizam o mesmo esforço, a recompensa de um tem que ser igual ao do outro, idealmente, tem que haver a igualdade (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Vergara (2009) as pessoas estarão mais ou menos motivadas para o expediente, conforme perceberem, ou não, a existência da justiça, da igualdade nas relações de trabalho, se sentindo motivadas por serem valorizadas.

Por enfim a última teoria, definida como Teoria da recompensa que diz que o indivíduo sempre fará algo que ao término irá obter alguma recompensa, seja ela qual for. Essa teoria relaciona o desempenho com a recompensa obtida no trabalho (VERGARA, 2009).

Essa teoria está relacionada ao reforço positivo e reforço negativo. O reforço positivo motiva os funcionários com recompensas pelo alto desempenho. As várias formas de reforço positivo variam desde um elogio verbal até uma premiação em

dinheiro ou promoção. O reforço negativo motiva os funcionários pelo encorajamento dos comportamentos que evitem consequências desfavoráveis. Existem vários jeitos de reforço negativo, que se alteram desde uma advertência pelo resultado do trabalho, até a demissão (VERGARA, 2009).

Portanto essas teorias expostas acima estão diretamente relacionadas à liderança de equipe, uma vez que o fator motivacional é de grande importância para o indivíduo exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, levando toda a equipe a ter sucesso.

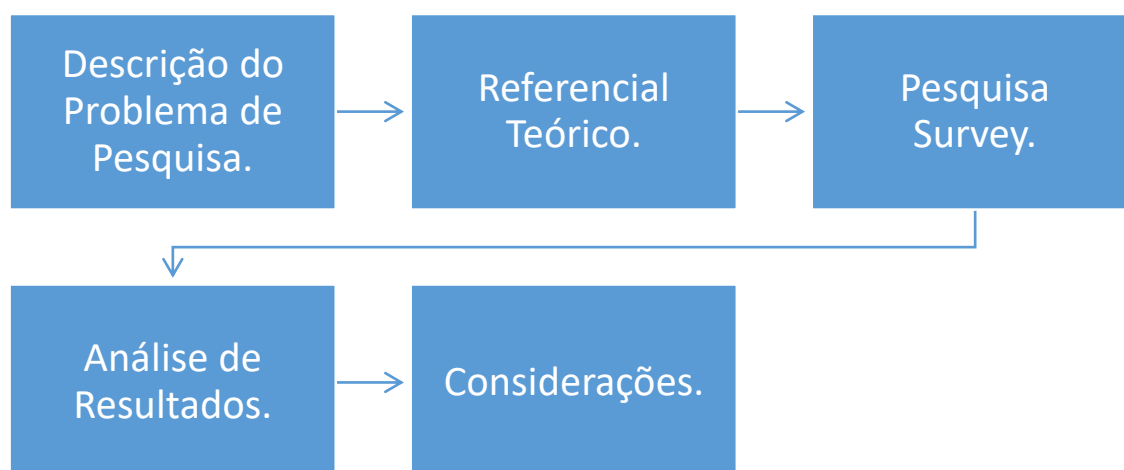
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Chiavenato (2005, p. 185) reflete sobre a importância de uma liderança ao afirmar que o líder é o direcionador no alcance dos objetivos organizacionais e que seu comportamento deve ajudar nessa missão através da proposição de múltiplas soluções par aos problemas enfrentados.

Conforme citado acima a presente pesquisa busca levantar e explorar opiniões para identificar como os estilos de liderança, as habilidades dos líderes e a forma de liderar podem gerar impactos motivacionais na equipe em relação a desempenho e também sentimento de pertencimento por parte dos liderados.

Para atingir o objetivo principal da pesquisa, e também os específicos, foi realizada uma pesquisa *Survey* junto a 95 subordinados do setor de produção de uma indústria de confecção em São Sebastião do Paraíso, no Sul do estado de Minas Gerais seguindo os procedimentos determinados na figura abaixo.

Figura 2 – Fluxo da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A figura acima registra o desenvolvimento metodológico pelo qual o trabalho foi realizado e seus principais momentos: Problemática da pesquisa, referencial teórico, desenvolvimento da pesquisa *Survey*, análise de resultados e considerações finais.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Após a definição do problema de pesquisa e tendo como premissa norteadora da pesquisa os objetivos a serem alcançados, têm-se a pesquisa bibliográfica como a etapa de esclarecimento e investigação sobre vertentes teóricas acima do tema liderança. Lakatos e Marconi (2009, p. 44) ressalta que antes de atividades práticas, como pesquisa de laboratório e campo, o levantamento teórico se faz imprescindível para encaminhar o estudo na direção correta.

Na busca de classificar a pesquisa para realizar um direcionamento da metodologia empregada no trabalho têm-se alguns critérios de classificação científica a serem considerados para tal como: abordagem da pesquisa, sua natureza, objetivos gerais e específicos, e também procedimentos metodológicos.

Quanto a sua abordagem esta pesquisa pode ser considerada em sua essencialidade como qualitativa. Minayo (2001), afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Fato este presente no momento em que são questionadas sensações e percepções dos colaboradores em relação a temas como: equipe, liderança, motivação. Estas realizadas via faixa de graduação de modo a contemplar múltiplas opiniões.

Porém, em virtude do método survey para levantamento de informações, a pesquisa também possui caráter quantitativo, como concorda Freitas (2000), ao afirmar que o método survey tem caráter mais quantitativo, porém também é possível trabalhá-lo de modo qualitativo, sendo a escolha associada aos objetivos da pesquisa. Contudo existem situações em que estes podem ser trabalhados de forma conjunta, o que se denomina multimétodo.

No quesito procedimento metodológico, como citado acima, a pesquisa se vale do método Survey que segundo Duarte (2010) é amplamente utilizado em pesquisas de opinião pública, de mercado e, atualmente, em pesquisas sociais que, objetivamente, visam descrever, explicar e/ou explorar características ou variáveis de uma população por meio de uma amostra estatisticamente extraída desse universo.

Freitas (2000) ressalta que o método de pesquisa survey é apropriado quando: o foco de interesse é sobre 'o que está acontecendo' ou 'como está acontecendo'; não

se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; o ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno de interesse e o objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente.

No tocante ao objetivo da pesquisa, pode-se vislumbrá-la como exploratória, visto que, segundo Lakatos e Marconi (2009), este tipo de pesquisa ocorre em estudos com populações menores em pequeno número de unidades e geralmente sem emprego de técnicas estatísticas avançadas. Gil (2007, p.41) completa ao ressaltar que pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a explorá-lo com a mais profundidade a fim de vislumbrar múltiplas hipóteses.

Quanto à natureza, a presente pesquisa pode ser considerada como aplicada, pelo fato de se tratar de um conhecimento que possui aplicação prática destinada às situações reais, constituindo um processo investigativo que visa à solução de problemas reais através deste conhecimento (NETO, 2012). Olhando por este espectro a pesquisa busca gerar conhecimentos de aplicação prática no desenvolvimento e melhoria de mecanismos de liderança não somente na empresa participante da pesquisa, mas também em outras organizações com problemáticas semelhantes.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA SURVEY

Para Babbie (1999) qualquer pessoa pode definir uma população para o processo de entrevistas, no entanto, essa definição incluiria consciente ou inconscientemente preconceitos, receios e hipóteses do entrevistador.

Segundo Duarte (2010) dois tipos de amostragem podem ser possíveis: amostragem probabilística e amostragem não-probabilística.

Em uma amostra probabilística, todos os elementos, ou unidade de amostra, têm a mesma chance de serem escolhidos, fato que torna este o modelo mais representativo da população (em relação ao método não probabilístico).

Um modelo não-probabilístico de amostragem pode ser requerido quando o modelo probabilístico é dispendioso em demasia e/ou quando a representatividade exata de uma população não é necessária. (DUARTE, 2010).

Conforme Duarte (2010) o tamanho da amostra, além do modelo a ser utilizado, é outro fator importante e essencial para se garantir a representatividade da população. Esse tamanho refere-se ao número de elementos dos quais os dados serão coletados, ou simplesmente o público entrevistado. Porém, sabemos que fatores como complexidades da população, poucos recursos financeiros e tempo limitado para realização da pesquisa são determinantes para a seleção da amostra.

Após definida a amostra é hora de atentar para o instrumento e estratégia de aplicação.

Segundo Freitas (2000) um instrumento muito utilizado para realizar a coleta de informações é o questionário, que pode ser feito por entrevista pessoal, ou enviado por correio/internet.

Babbie (1999) reflete para a necessidade de um questionário, seja ele auto administrado ou aplicado por um entrevistador, contendo o máximo de instruções claras e comentários introdutórios onde apropriados, permitindo tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado a clareza do conteúdo das questões e respostas e da forma correta de preenchimento do instrumento.

A utilização desta metodologia justifica-se pelo interesse em analisar as respostas obtidas pelos questionários e visualizar a influência dos estilos de liderança, das habilidades dos líderes e também fatores motivacionais que influenciam no desempenho das equipes, bem como, na construção de um clima propício ao desenvolvimento humano.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A empresa em questão foi fundada no Sul do Estado de Minas Gerais, com sede no município de São Sebastião do Paraíso – MG.

Atualmente possui cerca de 150 colaboradores, sendo divididos entre parte administrativa (Gestor, RH) e parte operacional (modista e costureiras). A empresa investe em capacitação dos seus colaboradores através de palestras motivacionais.

A empresa tem como visão expandir o mercado de atuação, tornando-se referência nacional em qualidade além de buscar melhorar a sua produção através de inovações presentes na indústria da moda, especificamente moda íntima. Atua fundamentada por valores como: valorização da mulher, ética e transparência, responsabilidade social e respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi empregada a metodologia de pesquisa denominada *Survey*, conforme referenciada, e aplicada por meio de questionário estruturado em 4 temas sobre estilos de liderança, habilidades de liderança, integração liderança e equipe, e por fim, motivação da equipe participante, distribuídos entre 25 perguntas de múltipla escolha, organizadas através de uma escala para valoração por concordância e/ou discordância.

O questionário foi aplicado em uma amostra de noventa e cinco pessoas, colaboradores da empresa de Lingerie, durante dois dias de forma presencial de maneira rotativa para preservar a produtividade e o horário de trabalho dos colaboradores e os 95 colaboradores foram solícitos e se dispuseram a responder e contribuir com essa pesquisa. Para melhor visualização dos resultados os temas foram apresentados em formato de tabela mantendo a mesma estrutura utilizada pelo questionário empregado na coleta de dados.

A análise dos resultados obtidos busca responder aos objetivos propostos neste trabalho ao investigar quais estilos de liderança são presentes no cotidiano da empresa participante observados pela ótica dos colaboradores subordinados. A pesquisa procura elencar também a relação liderança e motivação, além de avaliar a percepção das equipes em relação às habilidades de liderança dos gestores, a integração da equipe e a motivação dos mesmos em relação ao líder e também colegas de trabalho, fatores que podem impactar nos indicadores de gestão de pessoas da organização.

Em relação à primeira etapa do questionário que versa sobre a visão dos entrevistados, sobre os estilos de liderança presentes nos gestores da organização, é possível traçar algumas linhas de observação: vários estilos de liderança – Carismático, democrático, participativo, transformacional e visionário foram consideravelmente indicados pela resposta “Concordo Totalmente” – média de 66%, que juntamente com a segunda opção mais escolhida - “Concordo Parcialmente”, com porcentagem média de 21%, demonstram uma clima positivo e de confiança nas lideranças por parte dos subordinados. É possível observar que os colaboradores visualizam uma liderança que mescla traços positivos dos vários estilos citados, os quais beneficiam a harmonia da gestão de pessoas através de características como: empoderamento do colaborador, liberdade para participar de determinadas decisões, incentivador e motivador de seus liderados, abertos à comunicação e também possuidores de visão estratégica em relação à gestão de equipes e visão do negócio.

Tabela 1 – Sobre Estilos de Liderança

Nível de Concordância		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica	
	Sobre estilos de Liderança – Você considera o seu líder..	1	2	3	4	5	6	Total de pessoas
1	Carismático – É aquele que tem influência sobre os membros da equipe de forma positiva com sua empatia e proatividade.	2%	3%	3%	21%	71%	0%	92
2	Autocrático – É aquele que toma as decisões sozinho, ele tem o controle absoluto e autoritário sobre a equipe.	35%	15%	8%	22%	16%	4%	94
3	Democrático – É aquele que incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisão, priorizando um ambiente colaborativo, permite que as pessoas opinem, divide as responsabilidades.	2%	3%	3%	28%	62%	2%	92
4	Participativo – É aquele que ouve e busca opiniões sobre as atividades que vão ser distribuídas, ele gosta que sua equipe seja autônoma, consiga caminhar sem ele, em casos de ausência momentânea dele.	4%	6%	7%	20%	63%	0%	93
5	Transacional – É aquele que faz com que seus liderados cumpram as atividades através de recompensas e punições.	25%	9%	22%	26%	13%	5%	92
6	Transformacional – É aquele que incentiva, inspira e motiva sua equipe, trabalhando para identificar a mudança necessária para alcançar os objetivos de cada um individualmente e em equipe.	3%	2%	10%	16%	67%	2%	91
7	Liberal – É aquele que permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado.	23%	12%	11%	29%	21%	4%	94
8	Visionário – É aquele que tem uma visão do futuro, sabe como enfrentar os mais diversos obstáculos que envolvem a rotina do dia-a-dia, sabendo orientar e ouvir quando preciso.	6%	4%	1%	21%	66%	2%	92

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na segunda etapa do questionário os participantes precisaram responder questões que tratavam da percepção destes em relação às habilidades de liderança

de seus superiores. Em sua maioria, 65% das respostas enfatizam a capacidade dos líderes em atuar junto à equipe, organizar funções entre os subordinados, possuir firmeza no direcionamento do time, facilitar comunicação assertiva e gerenciar de maneira estratégica. Uma das questões versava sobre motivação junto aos colaboradores nas questões do cotidiano obteve 40% de respostas variadas e 55% marcadas na opção “Concordo Totalmente”, fato que pode demonstrar uma parte da equipe insuficientemente satisfeita com as práticas motivacionais adotadas pelos superiores diretos e indiretos.

Tabela 2 – Habilidades de Liderança.

	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica	
	Sobre habilidades de liderança – Você considera o seu líder..	1	2	3	4	5	6	Total de pessoas
1	Uma pessoa que sabe trabalhar em equipe, compreende e aceita as diferenças de habilidades de cada um.	2%	3%	5%	16%	74%	0%	93
2	Organizado, sendo perceptível sua capacidade de distribuir as funções e alcançar as metas propostas.	2%	3%	6%	21%	67%	1%	93
3	Motiva as pessoas a se desafiarem continuamente no desenvolvimento das rotinas diárias.	10%	3%	10%	21%	55%	1%	93
4	Possui firmeza em seus posicionamentos e quanto ao direcionamento das equipes rumo aos objetivos organizacionais.	3%	7%	8%	21%	59%	2%	87
5	Comunica-se de maneira clara sobre o que espera dos subordinados e como estes devem proceder em relação às rotinas de trabalho.	2%	3%	7%	20%	67%	1%	91
6	Dispõe (Organiza) os cargos e profissionais de maneira estratégica para extrair o máximo de cada colaborador.	4%	8%	4%	25%	59%	0%	89

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na penúltima etapa do questionário foi abordado a temática da integração entre os membros da equipe e ficou perceptível que, com um volume médio de respostas positivas acima de 85%, os colaboradores entendem que a divisão de funções, seu

papel na equipe, conhecimento dos objetivos do setor e da empresa, são fatores que contribuem para que estes tenham a sensação de pertencimento à organização. Em relação a comunicação, a pontuação se manteve alta, o que a coloca como um fator chave para diminuir ocorrências de ausência ou divergência de informações, o que também pode impactar positivamente no clima e funcionamento das equipes. Em relação às questões humanas como abertura a sugestões e melhorias, emprego da empatia no ambiente de trabalho em momentos de dificuldade as notas se mantiveram altas, com um leve declínio que pode ser determinado pelas dificuldades que colaboradores enfrentam na gestão de suas relações interpessoais. A questão com volume maior de respostas negativas versa sobre regras e diretrizes organizacionais – prazos, horários, normas, etc. Este resultado pode significar que algumas pessoas não estão suficientemente comprometidas com a organização, detecção que se mostra ainda mais clara na última etapa do questionário quando o tema motivação da equipe é o tema de reflexão.

Tabela 3 – Integração Liderança e Equipe.

	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica	Total de pessoas
	Sobre a integração entre liderança e equipe – Em minha equipe..	1	2	3	4	5	6	
1	As pessoas são abertas a ouvir sugestões, e ideias de melhorias proposta pelo líder e liderados.	5%	8%	8%	29%	50%	0%	92
2	As pessoas praticam a empatia e auxiliam os colegas com dificuldades ou em momentos de ausência do colaborador/líder.	7%	6%	7%	27%	53%	0%	93
3	As pessoas sabem do seu papel na equipe, conhecem os objetivos do setor e da empresa.	2%	6%	4%	14%	74%	0%	89
4	A comunicação é clara, aberta e proporciona momentos para esclarecer dúvidas e sugerir melhorias no setor.	2%	5%	3%	21%	68%	1%	93
5	As pessoas são assíduas no trabalho, respeitam prazos, horários e regras.	5%	8%	11%	30%	46%	0%	92

Fonte: elaborada pelas autoras.

Na quarta e última etapa do questionário o tema motivação trouxe resultados variados que em resumo demonstram percepções pouco uniformes se comparadas às outras perguntas que compõem a coleta de dados. Temáticas como objetivos individuais versus objetivos organizacionais e condições de trabalho obtiveram pontuação razoavelmente menor se comparada com a médias de respostas positivas da maioria das questões deste trabalho. Tais respostas demonstram que pode haver descontentamento entre colaboradores quanto à objetivos pessoais, interesses particulares, preferência da gestão, entre outras possibilidades de conflito interpessoal. Em relação às condições de trabalho, questão que também evidenciou variação na pontuação, esta traz uma alerta quanto às necessidades de estrutura demandas pelos colaboradores que podem passar despercebidas em meio ao cotidiano turbulento das organizações. Temáticas como valorização de esforços via sistemas de recompensas e benefícios, e o papel da liderança direta no intuito de motivar os colaboradores da equipe obtiveram pontuação com variação acima da média da etapa, fator positivo que demonstra compromisso da direção da empresa em manter os bons profissionais, fatores que diminuem indicadores como absenteísmo e rotatividade de pessoas.

Tabela 4 – Motivação da Equipe.

	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica	Total de pessoas
	Sobre a motivação de equipes na empresa – Em minha equipe..	1	2	3	4	5	6	
1	Os objetivos da equipe estão acima dos objetivos e pretensões individuais.	11%	8%	7%	34%	37%	3%	88
2	Os esforços da equipe são recompensados com estímulos individuais e coletivos.	4%	11%	8%	18%	59%		93
3	Os limites dos colaboradores são respeitados e valorizados quando são exigidos em situações extraordinárias.	2%	11%	5%	33%	49%		90
4	É perceptível que a gestão/liderança propicia condições de trabalho razoáveis.	7%	6%	7%	37%	39%	4%	86
5	É perceptível que a gestão/liderança possui estratégias específicas de incentivo à alta performance (Prêmios).	7%	7%	4%	29%	53%		91
6	É perceptível que a motivação do líder é transmitida através das ações e diálogos presentes no cotidiano.	4%	4%	6%	14%	71%	1%	90

Fonte: Elaborada pelas autoras

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou levantar o perfil de liderança de gestores em uma pequena indústria, além de investigar a percepção dos colaboradores sobre a liderança, a integração da equipe a motivação dos subordinados. Foi possível compreender a diferença entre os estilos de liderança durante o levantamento bibliográfico, porém comparar com a realidade e entender que um gestor não possui apenas um estilo de liderança, mas que pode mesclar características de vários estilos, ou seja, não existe padrão exato para cada estilo de liderança no cotidiano da gestão de pessoas, é preciso se adaptar às situações e desenvolver determinadas características e habilidades para se tornar um gestor com perfil de liderança.

No caso da empresa em questão foi perceptível que os colaboradores aprovam o modelo de liderança adotado pelos superiores e que estes possuem facilidade de integração das equipes para que os objetivos do grupo se tornem mais importantes do que interesses individuais, apesar que em alguns momentos, as respostas oferecem traços de descontentamento entre profissionais da equipe para com temáticas de relacionamento interpessoal ou em relação a estrutura de trabalho disponibilizada pela empresa.

Como aprendizado final da pesquisa fica claro o entendimento de que a liderança se baseia na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como um guia para alcançar os objetivos propostos, e o papel do líder nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª. ed. NovaLima/MG: INDG, 2004.
- CARAVANTES, Geraldo; MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento organizacional**. São Paulo: FDRH, 2005.
- CHIAVENATO, I., 1929 – **Planejamento estratégico** / Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – 2 Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2.ed. São Paulo: ABDR, 2000.
- CURY, Antonio. **Organizacional e Métodos: Uma visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 6ªed. São Paulo: Thompson, 2006.
- DREHER, Marialva Tomio, et al. **Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau** – SC. Anais – V SEGET - Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2008.
- DUARTE, A.W.B. Survey. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thompson, 2003.
- FREITAS, H. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000.
- FONSECA, Luciana; RIBEIRO, Rita; REIS, Rosa; MESQUITA, Kelly. **A ferramenta kaizen nas organizações**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III Inovarse; ISSN 1984-9354; 29 e 30 de setembro de 2016.
- GIL, A. C. **Didática e metodologia do ensino superior**. São Paulo, Atlas, 2007.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.
- KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**, 3. ed. rev. atual. e ampl.- Curitiba, Ibpex, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MADZA, Ednir et al. **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 2014.
- NETO, Alfredo. **Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa**. Rio de Janeiro: DP&A, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro 1995.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RODRIGUEZ, M et all. **Liderança e Motivação**. Ed. Harvard Business Review, 2007.
- SILVA, J. M. da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas: 2009.
- WELLINGTON, P. **Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente**, São Paulo: Educator, 2013.

Apêndice



TEMA - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

Faculdade Calafiori

Curso Bacharelado de Administração

Alunas: Aline Ferreira Martins e Letícia Ferreira Martins

Orientações: Não é necessário nomear o questionário e as respostas obtidas serão utilizadas exclusivamente no âmbito educacional, não sendo divulgadas em hipótese alguma.

Nível de Concordância		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica
	Sobre estilos de Liderança – Você considera o seu líder..	1	2	3	4	5	6
1	Carismático – É aquele que tem influência sobre os membros da equipe de forma positiva com sua empatia e proatividade.						
2	Autocrático – É aquele que toma as decisões sozinho, ele tem o controle absoluto e autoritário sobre a equipe.						
3	Democrático – É aquele que incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisão, priorizando um ambiente colaborativo, permite que as pessoas opinem, divide as responsabilidades.						
4	Participativo – É aquele que ouve e busca opiniões sobre as atividades que vão ser distribuídas, ele gosta que						

	sua equipe seja autônoma, consiga caminhar sem ele, em casos de ausência momentânea dele.						
5	Transacional – É aquele que faz com que seus liderados cumpram as atividades através de recompensas e punições.						
6	Transformacional – É aquele que incentiva, inspira e motiva sua equipe, trabalhando para identificar a mudança necessária para alcançar os objetivos de cada um individualmente e em equipe.						
7	Liberal – É aquele que permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado.						
8	Visionário – É aquele que tem uma visão do futuro, sabe como enfrentar os mais diversos obstáculos que envolvem a rotina do dia-a-dia, sabendo orientar e ouvir quando preciso.						
	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica
	Sobre habilidades de liderança – Você considera o seu líder...	1	2	3	4	5	6
1	Que sabe trabalhar em equipe, compreende e aceita as diferenças de habilidades de cada um.						
2	Organizado, sendo perceptível sua capacidade de distribuir as funções e alcançar as metas propostas.						
3	Que motiva as pessoas a se desafiarem continuamente no desenvolvimento das rotinas diárias.						
4	Que possui firmeza em seus posicionamentos e quanto ao direcionamento das equipes rumo aos objetivos organizacionais.						
5	Que comunica-se de maneira clara sobre o que espera dos subordinados e como estes devem proceder em relação às rotinas de trabalho.						
6	Que dispõe (Organiza) os cargos e profissionais de maneira estratégica para extrair o máximo de cada colaborador.						
	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica

	Sobre a integração entre liderança e equipe – Em minha equipe..	1	2	3	4	5	6
1	As pessoas são abertas a ouvir sugestões, e ideias de melhorias proposta pelo líder e liderados.						
2	As pessoas praticam a empatia e auxiliam os colegas com dificuldades ou em momentos de ausência do colaborador/líder.						
3	As pessoas sabem do seu papel na equipe, conhecem os objetivos do setor e da empresa.						
4	A comunicação é clara, aberta e proporciona momentos para esclarecer dúvidas e sugerir melhorias no setor.						
5	As pessoas são assíduas no trabalho, respeitam prazos, horários e regras.						

	Nível de Concordância	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se Aplica
	Sobre a motivação de equipes na empresa – Em minha equipe..	1	2	3	4	5	6
1	Os objetivos da equipe estão acima dos objetivos e pretensões individuais.						
2	Os esforços da equipe são recompensados com estímulos individuais e coletivos.						
3	Os limites dos colaboradores são respeitados e valorizados quando são exigidos em situações extraordinárias.						
4	É perceptível que a gestão/liderança propicia condições de trabalho razoáveis.						
5	É perceptível que a gestão/liderança possui estratégias específicas de incentivo à alta performance (Prêmios).						
6	É perceptível que a motivação do líder é transmitida através das ações e diálogos presentes no cotidiano.						