



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JOSÉ LUIZ MUFFATO JÚNIOR

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JOSÉ LUIZ MUFFATO JÚNIOR

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JOSÉ LUIZ MUFFATO JÚNIOR

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN
– como requisito parcial à obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Esp. Luciano Isaac

Profª. Msc. Edilene Conceição

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de estudar e aprimorar meus conhecimentos, pela saúde e perseverança concedidas, encorajando-me a chegar ao fim desta batalha.

Agradeço aos meus pais, José Luiz e Maria Celi, por me darem suporte e amor, por se dedicarem à minha educação e ensinarem sempre a agir com moral e ética, por se preocuparem sempre comigo e com meu futuro e por aceitarem minhas decisões.

Às minhas irmãs, Elizabete e Juliana, ao meu cunhado, Gerson e a minha sobrinha Ana Luisa, pelo carinho e apoio que sempre me deram.

À minha avó, Thalyr, pelo exemplo de luta e muito amor.

As minhas tias, Margarida, Maria e Maria de Lourdes, por me apoiarem, respeitando as minhas ausências nos momentos em família.

A todos meus familiares e amigos que me apoiaram direta ou indiretamente, sempre se orgulhando de mim, sem julgarem a escolha do meu curso.

Ao meu orientador, professor Especialista Márcio Lobosque Senna Neves, pelas inúmeras horas dedicadas a mim, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo e pela atenção pelos conselhos dados ao longo do curso, compreendendo meus problemas, apoiando-me e elogiando sempre, saudações celestes meu amigo.

A todos os professores do curso de Administração do IPTAN, em especial à professora Mestre Edilene Maria Conceição, que ofereceu suporte mesmo com sua rotina atarefada; ao coordenador, professor Mestre Leonardo Henrique de Almeida Silva; aos diretores Geral, de Graduação e de Ensino e aos funcionários, por me proporcionarem uma formação, com disciplina, conhecimento e experiência para poder atuar no mercado de trabalho.

A minha noiva, Zani Reis, que suportou meus momentos de estresse, impaciência, ausência, sempre dando bons conselhos, me

colocando pra frente nas horas de fraquezas e apoio incondicional em todos os momentos desta trajetória, com bom humor e carinho e me amando acima de tudo.

O meu obrigado a todos vocês, que contribuíram para a realização deste sonho. Nada disso seria possível sem o suporte e o apreço de todos. Amo vocês.

*“Não chore pelo que você perdeu,
Lute pelo que você tem.
Não chore pelo que está morto,
Lute por aquilo que nasceu em você.
Não chore por quem te abandonou,
Lute por quem está ao seu lado.
Não chore por quem te odeia,
Lute por quem te quer feliz.
Não chore pelo teu sofrimento,
Lute pela tua felicidade.
Não é fácil ser feliz, temos que abrir mão de
várias coisas, fazer escolhas e ter coragem de
assumir ônus e bônus para ser feliz.
Com o tempo vamos aprendendo que nada é
impossível de solucionar, apenas siga adiante
com quem quer e luta para estar com você [...]”*

PAPA FRANCISCO

RESUMO

Este trabalho monográfico busca mostrar que o líder de uma organização possui um papel primordial, pois é ele quem gerencia estrutura, organiza e orienta seus liderados e, através disso o líder e seu perfil de ação são de grande importância para a organização, para que a mesma obtenha resultados positivos. Porém os colaboradores possuem também um papel importante na organização, pois é através de seu trabalho eficaz que a organização executa projetos para uma melhor estruturação. Como na sociedade, as empresas também possuem líderes para programar estratégias que as tornem mais competitivas no mercado, por isso, a equipe na qual será designada a tarefa para alcançar esta meta, precisam estar em sintonia e concordância com o mesmo para que juntos tragam resultados positivos para a empresa. Assim, esta monografia apresentará um estudo de caso na empresa X, onde, através de aplicação de questionário aos colaboradores do setor de empacotamento da mesma, foi possível abordar como o líder pode influenciar na formação das equipes e no alcance dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Líder; colaboradores; organização; mercado; resultados.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferença entre chefe e líder	18
--	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Diferença entre equipes e grupos.....	23
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CARACTERIZAÇÃO A CERCA DE LÍDER	13
1.1 Conceitos líder e liderança.....	13
1.2 Tipos de líder estilos de liderança.....	15
1.2.1 Autocrática	
1.2.2 Democrática	
1.2.3 Liberal	
1.3 Diferença entre líder e chefe	17
1.4 Como a atitude do líder pode influenciar seus colaboradores.....	19
2 UMA ABORDAGEM SOBRE EQUIPES NO AMBIENTE DE TRABALHO	20
2.1 Conceito de equipes	20
2.2 Tipos de equipes.....	21
2.3 Diferenças entre equipe e grupo	22
2.4 Importância no ambiente de trabalho.....	24
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	25
3.1 Metodologia do estudo de caso	25
3.2 Histórico da Empresa X.....	26
3.3 Análise e discussão de dados.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXOS	34

INTRODUÇÃO

O líder de uma organização apresenta um papel fundamental, pois é ele que gerencia estrutura, organiza e orienta seus liderados, através disso o líder e seu perfil de ação é de grande importância para a organização para que a mesma obtenha resultados positivos.

Sendo assim, a equipe por sua vez também tem um papel importante dentro das organizações, pois é através de seu trabalho eficaz que a organização executa projetos para uma melhor estruturação, ou seja, as equipes influenciadas pelo seu líder trabalham com eficiência gerando resultados otimistas para a organização.

Perante a isso, o problema de pesquisa desta monografia é: de que forma o líder e seu estilo de liderança pode influenciar a formação e condução das equipes de trabalho para o alcance dos resultados organizacionais?

A importância do tema se dá, pois com o ambiente organizacional cada vez mais exigente, os líderes, de uma forma geral, precisam de uma equipe bem estruturada, capaz de atender as necessidades da empresa. Com isso, é de suma importância a escolha dos colaboradores que farão parte deste elenco, pois são eles, juntamente com seu respectivo líder que vão assumir a responsabilidade de manter ações políticas, estratégias, estruturais e culturais da organização. Sendo assim, o líder e sua equipe tem o desafio de manter ou introduzir a empresa no mercado globalizado.

Esta monografia tem por objetivo geral analisar se o perfil do líder influencia diretamente na formação das equipes de trabalho, bem como, através dos objetivos específicos, conceituar líder e liderança, apresentando seus tipos; diferenciar líder de chefe; abordar a importância do líder nas organizações; definir equipes de trabalho, diferenciando-as de grupos, bem como caracterizar seus tipos, seu processo de formação e sua aplicabilidade no ambiente de trabalho; trazer o leitor ao estudo de caso referente a liderança e motivação para melhor compreensão do estudo de caso a ser realizado sobre os temas na empresa X.

O intuito deste estudo monográfico é de analisar como a influência dos líderes tem perante suas equipes e não criar padrões de como são feitas as escolhas e nem quais líderes vão atuar nas mesmas. Desta forma, a elaboração monográfica constituirá em duas importantes etapas: a primeira será uma revisão bibliográfica a partir de uma ampla pesquisa em livros referentes à gestão de pessoas, artigos, revistas especializadas, sites que abordam estudos de liderança, jornais, teses e monografias que abordam o tema. A segunda etapa, será realizada através de uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso, feita através da aplicação de questionários aos liderados do setor de empacotamento da empresa X para coleta de dados e consequentemente resposta ao problema de pesquisa proposto, afim de analisar suas lideranças e como seus colaboradores são influenciados.

O capítulo I abordará os conceitos de líder, a diferença de líder e chefe e irá mostrar os tipos de líderes que existem e a influência que o mesmo tem perante a organização e aos seus colaboradores.

Já o capítulo II será conceituado equipes, formações das mesmas e seus tipos, a diferença de uma equipe e grupo e a influência que este fator tem nos resultados finais da organização.

E, por fim, o capítulo III, retratará a história da empresa X do início das suas atividades até os dias atuais e discutirá sobre a pesquisa realizada na mesma, bem como apresentará a metodologia de trabalho.

1 CARACTERIZAÇÃO ACERCA DE LÍDER

No primeiro capítulo serão abordadas as definições de líder e liderança apresentando a diferença entre líder e chefia, suas tipologias e também a influência do líder no comportamento dos colaboradores.

1.1 Conceitos de líder e liderança

Líder é aquele que consegue influenciar outra pessoa a realizar uma atividade sem o uso da força ou do medo, se torna uma referência dentro da organização, o seu comportamento ou suas palavras conseguem incentivar os membros de um grupo para que trabalhem em conjunto com vista num objetivo comum. Emprega sua competência, atitude pessoal e seu carisma para motivar sua equipe de forma positiva. Segundo Maximiano (2004, p. 291) a liderança sempre está relacionada às pessoas. Seja em uma função, papel ou tarefa que qualquer colaborador atue, quando é responsável por um grupo. Assim, para Gómez (2005, p. 126):

A liderança não é um cargo, um rótulo na porta de um escritório ou uma posição hierárquica na estrutura organizativa. As pessoas vão em frente e dão apoio a um indivíduo, não a um cargo. Tampouco é algo estático, consagrado de uma vez para sempre. A liderança é uma relação viva e dinâmica entre pessoas, baseada principalmente em valores, sentimentos e comunidades de objetivos.

Através da influência do líder perante aos seus colaboradores, a organização pode alcançar os objetivos almejados, pois com as orientações do líder na forma ideal de trabalho e a equipe sendo produtiva, a empresa pode alcançar as metas estabelecidas.

Já Robbins (2008, p. 154) considera a liderança como a capacidade de influenciar e nortear um grupo a alcançar os objetivos propostos.

A liderança eficiente tem como resultados positivos, benefícios para as organizações, pois ao liderar as equipes de trabalho o líder mostra aonde quer chegar e qual o caminho percorrer para o alcance das metas desejadas. Praticar a liderança é inevitavelmente um processo social que está ligado ao processo histórico da humanidade e que foi transferido socialmente para dentro das empresas. Assim, ao adentrar a vida empresarial e econômica do mundo, a liderança, tornou-se uma área de estudo e de pesquisas, sejam elas na área administrativa e/ou psicológicas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 27) para as organizações

A influência da liderança começou a ser constatada com a teoria das Relações Humanas que trazia uma nova concepção sobre a natureza do homem, socialmente como um ser dotado de necessidades diversas que se alteram por várias vezes, e após serem satisfeitas podiam aparecer outras em seu lugar, sendo essas necessidades o agente motivador do comportamento das pessoas.

Ao ser analisado como uma área das ciências, o papel da liderança começou a ser observado em experiências e, de acordo com Silva (2008, p. 31) “novas experiências começaram a surgir e a determinar novas razões e modelos de comportamento para as pessoas nas organizações”, é possível assim ver que em experiências foi possível detectar a influência que pessoas e grupos exercem, negativa ou positivamente, no comportamento dos indivíduos de uma organização. Segundo Silva (2008, p. 32) essas experiências revelaram resultados que foram:

Identificaram que além de já existir os líderes formais, que são aquelas pessoas que possuem influência pela posição que ocupa nas empresas, percebeu a existência dos líderes informais, sendo aquelas pessoas que conseguiam controlar atitudes e ações de um grupo, por suas habilidades especiais, mantendo forte controle sobre o comportamento dos membros deste grupo e direcionando-os a realizar seus objetivos comuns.

Em uma tentativa de abordagem mais aprofundada do conceito de liderança torna-se necessária a compreensão de que entender o que seja a liderança na prática é por vezes mais fácil do que compreendê-la enquanto um termo, um vocábulo, Maximiano (2000, p. 387) concorda com o anteriormente dito afirmando que, “não

apenas é difícil definir liderança, como também o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação”. Desta forma não se consegue definir que tenha uma compreensão plena em todas as organizações, mas sim em situações e locais específicos.

No próximo subcapítulo serão abordados os tipos de líderes.

1.2 Tipos de líder e estilos de liderança

A liderança é uma capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo trabalhe em busca de resultados e se transforme em uma equipe. Dessa maneira essa equipe pode alcançar as metas designadas a ela em nome da organização. Kelley (1999, p. 177) afirma que:

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalhos, mas que, dependendo do tipo de líder, pode resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação, a liderança está centrada na capacidade do líder eficaz.

A liderança é dividida em três estruturas: autocrática, democrática e liberal. É o perfil do líder que vai caracterizar a forma de trabalho das equipes. A seguir, podem-se observar algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

1.2.1 Autocrática

Nesse tipo, o poder é centralizado, hierarquia é determinante para definir o comando e as diretrizes não tem participação da equipe. As decisões são impostas, não há diálogo ou discussão de ideias, o chefe impõe tarefas e os empregados obedecem. Ele e somente ele que faz todos os planejamentos, ordena as atividades aos membros, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. As simpatias e as antipatias pessoais interferem nas relações de trabalho. O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Assim,

diz Vergara (2006, p. 76) “Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Observa-se que não existe diálogo entre líder e liderado e se questionado pelo o mesmo, o chefe na maioria das vezes leva o assunto de forma pessoal e não aceita opiniões, dessa forma se o liderado não obedecer o que lhe foi determinado pode ocorrer punições.

1.2.2 Democrática

Na liderança democrática a equipe atua exercendo uma participação ativa e trabalha em grupo, debatem as diretrizes e são estimulados e assistidos pelo líder. Existe o crescimento e o desenvolvimento de todos os membros. O grupo apresenta as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder deve fazer com que o grupo entenda que os objetivos a serem alcançados são de responsabilidade de todos. O líder procura ser um membro normal do grupo, o líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios. Ainda de acordo com Vergara (2006, p. 76) “Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?)”. Através disso o líder espera que ocorra uma comunicação entre as partes envolvidas e que o grupo/equipe possa retribuir com ideias e sugestões a fim de enriquecer ainda mais seu objetivo.

1.2.3 Liberal

É conhecido também como *Laissez-faire*, traduzindo, significa, deixa fazer. Tem uma pequena parcela da participação do líder. Existe total liberdade para a tomada de decisões, pode ser por grupos ou individuais. A divisão dos grupos e das tarefas fica a cargo dos colaboradores, sem participação nenhuma do líder. Não existe avaliação do grupo ou tentativa de regular o curso dos acontecimentos. O líder apenas faz

comentários se for solicitado. Também para Vergara (2006, p. 76) “*Laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar.”.

O estilo do líder e sua forma de liderar seus colaboradores terá um fator determinante para o desenvolvimento das tarefas e nos resultados dos objetivos propostos. Desta forma, de acordo com Maximiano (2004, p. 293) “O meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido.”

Sendo assim, será apresentada, a seguir, qual a diferença entre o líder e chefe.

1.3 Diferença entre líder e chefe

Nas organizações é fácil distinguir um líder de um chefe, pois geralmente o chefe é o mandão, não fornece as ferramentas necessárias de trabalho e quase sempre cobra resultados, na maioria das vezes não sabe executar, e quer que todos na corporação o tratem por “chefe”. Assim, segundo Maximiano (2000, p.145):

Chefiar é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que liderar, é mais do que isso é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequados para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

O líder é mais flexível na forma de tratar os colaboradores e de ser tratado, está sempre preparado para receber todos da organização, aceita opiniões ou pontos de vista diferentes, ensina, orienta e ajuda quando os seus colaboradores possuem uma certa dificuldade em executar corretamente as tarefas a serem concluídas. O líder preocupa em conduzir as pessoas, dar um sentido ao trabalho e convencer os liderados a alcançarem a meta estabelecida e mesmo sem autoridade alguma consegue apoiar, motivar e fazer com que seus colaboradores almejem os objetivos propostos, ele é seguido, respeitado e obedecido. Ele consegue unir uma equipe, representá-lo e levá-lo a atingir objetivos. Segundo Harris (2001, p.394),

O Papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de [...] construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu

trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.

Nos momentos mais difíceis que uma empresa pode atravessar, uma liderança participativa estimula os funcionários, elevando a produtividade, tornando-se essa, uma ferramenta capaz de manter a empresa no mercado e melhorar seus resultados. Características de um líder: deve ser humilde, deve ter equilíbrio emocional, tem que saber ouvir, criticar e elogiar deve estimular e elevar a auto estima das pessoas, reconhecer seus próprios erros, sempre estar atualizado e pronto para mudanças e para trabalhar novas ideias. Ainda sobre o assunto, Lacombe (2003, p. 239) dispõe “de uma forma simplista, pode se dizer que a principal diferença entre chefia e liderança resulta do tipo de estímulo que é produzido para os subalternos e para os superiores. Um chefe é seguido pelo medo. Um líder é seguido pelo respeito e pelo exemplo”.

O líder conduz e motiva a equipe com a qual trabalha, sendo respeitado e admirado pelos seus colaboradores, não busca apenas resultados e também melhores condições de trabalho para todos.

A seguir, no quadro 1, seguem algumas diferenças entre visões de chefe e líder:

QUADRO 1- Diferença entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena(manda)	Solicita(pedi)
Impõe seu ponto de vista(Estabelece,visão fechada)	Esta aberto para sugestões(visão aberta)
Controla as atividades(fiscaliza)	Confia ao delegar funções(passa tarefas para colaboradores)
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades de todos)
É autoritário (impõe obediência)	É democrático (governo do povo)
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos dos colaboradores

Expressa-se com dificuldade	Comunica-se bem com todos
-----------------------------	---------------------------

Fonte: Adaptado de Iannini (2000, p.24).

As organizações precisam dos líderes para se apoiar e tiver a quem recorrer não só para melhorias na produtividade, mas também para formação estratégica e melhores condições de trabalho de todos.

Sendo assim, no próximo subcapítulo será apresentada a influência perante os colaboradores.

1.4 Como a atitude do líder pode influenciar seus colaboradores

Antigamente, os indivíduos eram tidos como peças de engenharia passíveis de perfeição, eficiência total e exatidão. A administração utilizava poder autoritário, acreditavam que erros nunca ocorreriam. Porém, esse modelo, tornou-se caro e inibia a criatividade por desmerecer seus colaboradores. Hoje, as organizações buscam líderes para alcançarem seus objetivos, fato esse de que os mesmos motivam seus subordinados, e estão abertos para mudanças e sugestões, o que gera satisfação dos colaboradores aumentando a produtividade da organização. Segundo Vergara (2006, p. 75) "Liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da visão e dos objetivos empresariais." Segundo Minucci (2001, pg. 25):

Sabe-se que o Administrador eficiente tem de ser capaz de compreender e de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também ser capaz de compreender e de lidar com pessoas (comportamento interpessoal).

A liderança está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. O mundo organizacional requer líderes para uma condução bem sucedida. A liderança representa a maneira mais eficaz de renovar as organizações e impulsioná-las ao sucesso. Segundo Lévy (*apud* Vergara, 2006, p. 83): liderança precisa de humildade suficiente para aprender, lidar com indivíduos e grupos, de modo

que estes se movam para uma causa, no caso atrelada as escolhas da organização. Já para Gómez (2005, p. 125):

[...] ser líder é ter claro que os seres humanos constituem o fator mais importante de qualquer empreendimento. Por conseguinte, uma das primeiras metas do dirigente que aspira converter em líder deve ser conquistar a boa vontade e apoio ativo daqueles que fazem parte da sua organização.

O líder é responsável por unir os colaboradores da organização, tendo visto que eles passam grande parte do tempo na mesma. A liderança bem trabalhada traz sinergia a organização, e faz com que todos contribuam uns com os outros e se respeitem, alcançando assim os resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 422) destaca-se que: “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento”.

Assim, conforme dito pelos autores, o bom líder deve ter capacidades que somem ao grupo, levando, assim, a uma boa relação entre líder e liderados, por isso indica-se que a principal característica de um bom líder no pleno exercício da liderança é o respeito e consideração. Pois uma liderança que ocasiona chateação e conflitos nos liderados jamais alcançará os conceitos fundamentais para o sucesso, sucesso esse que só vem da busca de alternativas, soluções e da criação de um ambiente de trabalho onde a liderança ocorra de maneira democrática.

2 UMA ABORDAGEM SOBRE EQUIPES NO AMBIENTE DE TRABALHO

No segundo capítulo serão conceituados equipes, formações de equipes e seus tipos, a diferença de uma equipe de grupo e a influência que esse fator tem nos resultados finais da organização.

2.1 Conceito de equipes

Equipes como os grupos de trabalho é um conjunto de pessoas que possuem tarefas específicas dentro de uma organização com ações interdependentes e coordenadas, buscando sempre o mesmo objetivo.

Segundo Robbins (2008, p.120) “Uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio de esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a somadas entradas individuais”.

Desta forma, vale a pena ressaltar elementos que caracterizam com grupo de trabalho, sendo formado por duas ou mais pessoas. Estes elementos reunidos em nossa compreensão levam-nos enquanto pessoas que interagem entre si. Assim, Wagner III; Hollenbeck (2000, p.41), complementa que:

[...] grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pela outra. Para eles, equipe é um “tipo especial de grupo em que, entre outros atributos, evidencia-se elevada interdependência na execução das atividades.

Nota-se com a abordagem do autor que uma equipe é unida e interage quando há um vínculo emocional ou a interdependência e deixa de existir se a equipe perde tais características, aí a mesma se transforma em grupo, ou um grupo pode se tornar em uma equipe com o surgimento desses dois aspectos.

Assim no próximo subcapítulo, será mostrado os tipos de equipes que podem existir nas organizações.

2.2 Tipos de equipes

A diversificação de equipes na organização nos mostra que a flexibilidade deve ser um caráter importante na montagem das equipes de trabalho representando uma das principais “armas” competitiva na concorrência de mercado. Outra definição de equipes nos é mostrada por Dubrin (2003, p.67). De acordo com o autor, existem cinco tipos de equipes: autogeridas, multifuncionais, de alta gerência, grupos de afinidades e equipes virtuais. As definições apresentadas abaixo baseiam-se na proposta do autor e podem assim, ser compreendidas.

Equipes Auto Geridas: são equipes que se possuem membros que desempenham uma quantidade muito grande de ocupações a eles atribuídas e que antes eram de um supervisor. São responsáveis pelo planejamento e cronograma de trabalho; treinamento dos membros; compartilhar tarefas; cumprimento de metas de desempenho; garantia de alta qualidade e resolução de problemas no dia a dia. Para uma efetiva execução dessa proposta elegem um líder que funciona como mediador/comunicador entre a equipe e a gerência. Entre as qualidades quem podem ser atribuídas a estas equipes podemos enumerar: ênfase na participação; líder e membros trabalham juntos; tomada de decisão em grupo; tarefas compartilhadas; responsabilidade coletiva.

Equipes Multifuncionais: trata-se de equipes formadas por trabalhadores de diferentes especialidades, mas com níveis organizacionais semelhantes que se unem com finalidade de cumprir uma tarefa com a combinação de todos os elementos. Estas equipes visam produzir inovações ou reduções de custos. Ainda nos mesmos padrões de semelhança a este tipo de equipe encontramos as equipes de projetos com fins específicos e que possuem líderes designados a estas funções.

Equipes de Alta Gerência: trata-se de uma equipe formada por altos executivos das organizações. Estas são equipes que agem com decisões tomadas em colaboração com a alta gerência.

Grupos de Afinidade: são grupos que se reúnem com objetivo de aplicar seus conhecimentos e suas capacidades a questões dos locais de trabalho. Assim estes membros se reúnem fora de suas funcionalidades operacionais para realizarem tal procedimento.

Equipes virtuais: constituem-se de pessoas que trabalham juntas e resolvem os problemas com o uso de meio eletrônicos, como por exemplo, via internet, não possuem como intenção a atuação no cara a

cara. Os encontros acontecem via e-mails, por exemplo, ou por meio de outros softwares facilitadores.

Diante disso, fica claro que a formulação de equipes de trabalho é uma forma mais eficaz de se obter sucesso nas tarefas da organização.

Com as informações captadas referente às equipes, o subcapítulo a seguir vai nos mostra as diferenças entre as equipes e grupos.

2.3 Diferenças entre equipe e grupo

A semelhança entre equipe de grupos sempre vai existir, cabendo à empresa definir o rumo que os colaboradores irão seguir, se farão parte de uma equipe ou de um grupo. As equipes tem como prioridade valorizar a existência dos mesmos buscando, assim, uma forma melhor de interagirem na construção dos resultados esperados. Dessa maneira, as organizações devem estar cada vez mais capacitando as pessoas que fazem parte de seu quadro de colaboradores e disponibilizando um adequado local de trabalho para obter o sucesso esperado. Assim declara Chiavenato (2004, p. 68), as organizações dependem das pessoas para seu funcionamento, pois:

O sucesso do empreendimento e a continuidade no mercado estão ligados a elas. Em gestão de projetos não é diferente. Um projeto não existe se não tiver pessoas e seu sucesso e continuidade estão diretamente relacionados ao produto do trabalho dessas pessoas. Por esse motivo é necessário proporcionar à equipe um ambiente propício para a realização das suas atividades, fornecer o suporte necessário, reorientar, recompensar sempre que necessário.

Essas melhorias no contexto do trabalho da organização coloca as equipes como alternativas viáveis para a obtenção de resultados positivos. Mas é preciso que as mesmas estejam altamente motivadas e empenhadas em conseguir tais resultados, para Spector (2002, p. 58):

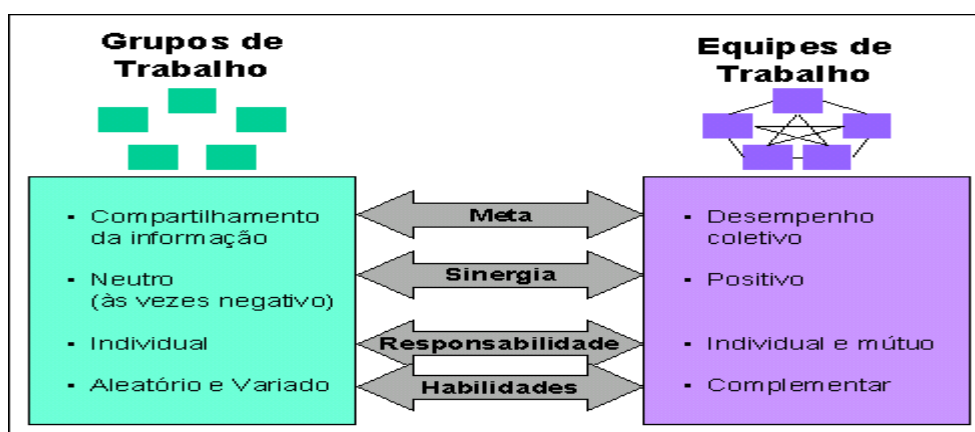
Estabelecidas às metas e o alcance de suas pretensões e objetivos que a mesma se propõe para a empresa, é fundamental a utilização de equipes de alto desempenho para a obtenção de resultados mais rápidos e positivos e de um clima organizacional favorável. Uma equipe

é um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe.

Assim, as equipes trazem consigo as ações e a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias diferentes, complementando-se e dependendo um dos outros para alcançar objetivos comuns propostos para as empresas e a motivação é fundamental. Para Spector (2002, p. 198), “a motivação é praticamente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”, sendo, portanto, elemento fundamental para o sucesso da proposta ou meta a ser atingida.

Diante das informações obtidas e para um melhor entendimento a ilustração a seguir, nos mostra as diferenças existentes entre equipes e grupos.

FIGURA 1- Diferenças entre equipes e grupos



Fonte: Adaptado de Robbins (1999, p. 182).

Através da análise percebemos que grupos de trabalho agem de forma individual sem que os outros respectivos colaboradores fossem importantes para o processo como um todo, ou seja, o indivíduo faz a sua parte sem se preocupar se os demais estão agindo corretamente.

Podemos observar na figura 1 que existem diferenças entre a equipe e o grupo, onde as equipes trabalham mutualmente, enquanto grupos agem individualmente.

Com isso, fica claro a importância das equipes para as organizações, assim o próximo sub capítulo retrata a sua importância.

2.4 Importância no ambiente de trabalho

Uma minuciosa seleção de equipes juntamente com um treinamento especializado, as organizações podem obter um diferencial no mercado competitivo em que atuam. Segundo Romani e Dazzi (2002, p. 47) “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”.

Este modo de agir aumenta o comprometimento dos colaboradores em alcançar os resultados estabelecidos pela a organização. Com isso, o treinamento é importante e um item que diferencia a empresa das demais, pois onde há um colaborador apto, haverá também bons resultados. De acordo com Kotter (2000, p. 02):

[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança.

Como nas organizações todo resultado alcançado é fruto dos trabalhos das pessoas, assim o líder tem diferentes funções, para Senge (1997, p. 345):

[...] o papel da liderança nas organizações de aprendizagem difere substancialmente daquele do carismático tomador de decisões. Os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Tais papéis envolvem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro.

Desta forma, a formação de equipes de trabalho, apresenta-se como uma importante ferramenta de alavancagem de resultados, pois é considerada uma excelente forma de unir os colaboradores, principalmente se liderados por um bom

administrador. Ao finalizar percebemos que uma equipe pode ser compreendida por seus processos de formação e de funcionalidade. Desta forma cada empregado/funcionário tem sua função na construção de um objetivo comum para o sucesso da empresa. Assim, a formação e gestão de empresas é um dos assuntos de ordem objetiva para se chegar a resultados concretos.

3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

E por fim, o terceiro capítulo retrata a história da empresa X do início das suas atividades até os dias atuais e discutirá sobre a pesquisa realizada na mesma, bem como apresentará a metodologia de trabalho.

3.1 Metodologias do estudo de caso

Neste capítulo será feita uma análise de questionário com 10 perguntas aplicado para os liderados do setor de empacotamento da empresa X sobre liderança e equipes, visando identificar qual o estilo de liderança que o líder do setor age perante aos seus colaboradores, consequentemente, observando os resultados alcançados pela organização.

A pesquisa se caracteriza como sendo de caráter qualitativo e exploratório do tipo estudo de caso, pois não se objetiva, neste trabalho, criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, analisar-se o cenário de atuação dos líderes e comportamento organizacional da empresa X.

Assim Gil (2010, p. 27) salienta que “pesquisas exploratórias tem como proposito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Após ser aplicado o questionário no setor de empacotamento da empresa X foi feita uma analise sobre as respostas. Haviam 10 perguntas, sobre líder e liderança, a fim de obter informações sobre a forma que os líder/chefe atuava com os colaboradores da organização. A pesquisa teve como objetivo saber o que cada colaborador entende pela relação de líder e liderança na empresa X.

3.2 Histórico da empresa X¹

A empresa X pertence ao setor de EPI com prioridade em fabricação de calçados de segurança, localizado na cidade de Dolores de Campos/MG e iniciou suas atividades em 1972; Contando com grande estrutura e profissionais qualificados. Pioneira em calçados de segurança a empresa X está presente hoje com várias unidades pelo Brasil a fim de atender com qualidade e eficácia seus clientes.

3.3 Análise e discussão dos dados

Foi realizada uma pesquisa exploratória com os colaboradores do setor de empacotamento da empresa X, com aplicação de um questionário. Foram aplicados 10 questionários aos colaboradores e obteve-se o retorno das respostas de 05 no prazo de uma semana.

O trabalho busca identificar pontos positivos e/ou negativos no que se refere à influência do líder para com seus liderados, dando ênfase nas ações do líder com o intuito de trabalhar em união com seus liderados a fim de trazer resultados satisfatórios para a organização, de forma que se alcancem os objetivos desejados. Este trabalho monográfico busca analisar se os colaboradores inseridos na empresa X têm conhecimento sobre líder e sua influência perante seus liderados, e como esta situação impacta nos resultados finais da organização.

A primeira pergunta tinha como objetivo saber se os colaboradores entendiam o que era ser líder, onde 04 responderam de forma semelhante que líder é “(...) consegue unir(...), que o líder “(...) consegue motivar(...)”, “(...) incentivar a equipe (...)”, “(...) que motiva todos a alcançar o mesmo objetivo (...)” e 01 não soube responder.

A segunda pergunta tinha como objetivo o entendimento do que era chefe, assim, 04 responderam de forma parecida que chefe é “(...) o que sempre decide (...)”, “(...) tem todo o poder decisório (...)”, “(...) responsável por todas as decisões (...)”, “(...) decide o que fazer e cobra por ele (...)” e apenas 01 não soube responder de forma satisfatória.

¹ Fonte: histórico da empresa retirado no site da mesma.

Em análise às respostas obtidas nas questões 01 e 02, percebe-se que 4 colaboradores entendem a diferença de líder e chefe e que 1 colaborador não soube responder de forma coesa, com isso percebe-se que os mesmos entendem de que forma o responsável pelo setor age para com eles. Por isso o líder deve estar atento à sua maneira de como lidar com seus colaboradores para que assim trabalhem de forma conjunta almejando o mesmo objetivo e trazendo resultados positivos para a empresa.

A terceira questão perguntou se os funcionários da empresa se sentem chefiados ou liderados, das cinco respostas podemos observar que 3 se sentem chefiados e 2 se sentem liderados, seguindo a análise da questão, retratamos um setor chefiado, onde o perfil do responsável é autoritarismo pois ele detém todo o poder de decisão, não está aberto a sugestões de terceiros e sempre que ocorre algum erro ele aponta alguém como o culpado como explica o capítulo 1.

A quarta questão pergunta a definição de equipe e todos os 5 responderam de forma semelhante a definição de equipe é “(...) realizar tarefas em conjunto(...)”, “(...) realiza o mesmo trabalho unidas (...)”, “(...) entrosadas trabalhando juntas (...)”, “(...) trabalham integradas em um mesmo objetivo (...)”, “(...) conjunto de pessoas com o mesmo ideal (...)”.

A quinta pergunta vem trazer a definição de grupo onde os 5 responderam de forma parecida que grupo é “(...) aglomerado de pessoas trabalhando por si (...)”, “(...) pessoas trabalhando juntas mas cada um fazendo apenas a sua parte (...)”, “(...) pessoas do mesmo setor fazendo tarefas individuais(...)”, “(...) pessoas reunidas fazendo tarefas diferentes (...)”.

Partindo das análises das questões 04 e 05 fica claro que no setor de empacotamento da empresa X os colaboradores detém certo conhecimento no que se refere à diferença de equipe e grupo como aborda o capítulo 2.

A sexta pergunta aborda a questão no que se refere a qual cenário ele faz parte, ou seja, ele se sente em uma equipe ou em um grupo, onde 4 responderam de forma semelhante, que trabalham em equipe pois “(...) todos trabalham juntos em um mesmo ideal (...)” e apenas 1 acredita que se encontra num grupo por que “(...) cada um adianta o seu lado sem observar o companheiro (...)”.

A sétima pergunta vem trazer o que os colaboradores entendem como o trabalho do grupo/equipe impacta nos resultados alcançados, analisando os

questionários conclui-se que 4 responderam de forma semelhante onde “(...) impacta de forma positiva (...), e 1 respondeu que “(...) a falta de trabalho em equipe ocasiona em resultados negativos (...)”.

Fazendo a análise das questões 6 e 7 acreditasse que os colaboradores trabalham de forma unida, focada em um único objetivo resultando em um bom resultado parcial e/ou final para a empresa X.

A oitava pergunta procura saber se o colaborador tem autonomia em resolver problemas do setor sem que o líder/chefe seja comunicado, com isso, 3 responderam de forma negativa pois “(...) tudo tem que passar nas mãos do chefe pois é ele que decide o que fazer (...) e 2 respostas foram positivas dizendo que “(...) o bom funcionário resolve seus problemas (...)”, através das respostas obtidas podemos analisar que no setor de empacotamento da empresa X, o colaborador mesmo sabendo resolver problemas o responsável deve ser acionado para que ele resolva o mesmo, ou seja, as pessoas que trabalham neste setor não possui autonomia para resolver nenhum caso que aconteça no setor.

A nona pergunta ressalta como o líder deve atuar nos problemas que ocorrem nas equipes de trabalho, assim todos os 5 questionários tiveram respostas que condizem uma com as outras, assim o líder deve atuar nos problemas de forma “(...) inteligente, unindo a equipe e buscando resolver juntamente com os mesmos(...)”.

Na décima questão foi pautado para os colaboradores se os mesmos se sentem influenciados pelo líder (na forma de agir, comprometimento, se espelha no líder), onde obteve 3 respostas negativas, 1 resposta positiva e 1 não soube responder, portanto ao analisar a questão percebe-se que a maioria das respostas foram negativas no que se refere à influência causada pelo líder/chefe e dando ênfase que o líder “(...) exercem somente pressão sobre o colaborador causando apenas descontentamento(...)”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo monográfico abordou a influência do líder na formação das equipes de trabalho analisando seus efeitos perante os colaboradores.

Uma organização que tem seu líder como referência perante aos colaboradores, possui grande chance de obter excelentes resultados, pois a liderança eficiente tem como resultado positivo e sua competência de atrair os liderados para um resultado em comum é satisfatória vista pela empresa na qual esta situado.

Porém para que tudo ocorra como planejado pela a organização, a mesma precisa formar equipes para obter um bom trabalho, ou seja, pessoas que trabalhem em conjunto visando o mesmo resultado e não um grupo onde os trabalhadores agem de forma individual e a única meta é cumprir seu trabalho não importando com o resultado do colaborador ao seu lado.

Este trabalho buscou responder a um problema de pesquisa onde o líder e seu estilo de liderança pode influenciar a formação e condução das equipes de trabalho para o alcance dos resultados organizacionais, pois é muito importante que o ambiente da organização seja bem estruturado para que a mesma atenda as necessidades da empresa, no entanto para que isso ocorra de forma positiva a escolha dos colaboradores se faz presente como uma das ferramentas principais, pois a responsabilidade de manter ações políticas, estratégias, estruturais e culturais da organização é única e exclusiva do líder e seus liderados.

O estudo de caso mostrou que a empresa X apesar de ser de grande porte ainda possui traços fortes de uma empresa familiar e desta forma ocasiona de forma negativa alguns fatos presentes dentro da mesma, como por exemplo a forma de agir dos líderes perante aos seus liderados no qual foi identificado que na maioria das vezes eles se passam por chefes. Outro ponto negativo encontrado foi que os colaboradores não se sentem satisfeitos e não possuem certa autonomia para resolver pequenos problemas sem que o líder precisasse intervir, tornando assim a organização muito burocrática e inflexível. O ponto positivo visto foi que os colaboradores trabalhando de forma conjunta transformam o ambiente agradável e estimula o espírito de equipe dos mesmos.

É necessário que a empresa trabalhe mais a forma de como os líderes orientam seus colaboradores para que os mesmos não tenham receio de expressar opiniões no

âmbito de trabalho e dê a eles mais autonomia para resolver pequenos problemas dentro de seu setor com o intuito de atribuir a eles mais confiança perante a administração ali presente.

Espera-se que este estudo monográfico seja mais um acervo para futuros estudos sobre os assuntos abordados e que o mesmo sirva para organizações tirarem ideias nas formas de atuação dos líderes na hora de formar equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética**: Um desafio do nosso tempo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

HARRIS, A. **Distributed leadership in schools**: Leading or misleading? Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference. Birmingham, September, 2001.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança- Capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24. Adaptada pelo autor.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho**: nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípio e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: Psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO

QUESTIONÁRIO:

1. O que você entende por líder?
2. O que você entende por chefe?

3. De acordo com as análises prestadas referente à líder e chefe, você se sente liderado ou chefiado? Justifique?
4. Defina equipe?
5. Defina grupo?
6. No setor na qual está inserido, você se sente em uma equipe de trabalho? Explique?
7. Você possui autonomia para resolver problemas na empresa sem que o líder/chefe seja comunicado? Justifique?
8. Em sua opinião qual a diferença de líder e chefe?
9. Pra você como o líder deve atuar nos problemas que ocorrem nas equipes de trabalho?
10. Na organização na qual trabalha, os liderados são influenciados (na forma de agir, comprometimento, se espelha no líder) pelos líderes? Justifique?