



A INFLUÊNCIA DA POSTURA DE UM LÍDER NA PRODUTIVIDADE DE UMA EQUIPE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA

Autores: Diogo Enan Pires Sousa
Érico Granzinoli da Silveira
Coautor: Prof. Ms. Márcio Lobosque Senna Neves
Orientador: Prof. Ms. Rafael Leite Nogueira

RESUMO

O presente artigo apresentará a liderança e o trabalho em equipe como fatores chaves para o sucesso de uma organização. Através de um estudo de caso, com uma abordagem de princípio descritivo-quantitativo, entenderemos a influência que tais habilidades possuem nos resultados e objetivos organizacionais que se pretende alcançar. O líder deve ter comportamento e competências condizentes com a importância que possui, sendo o responsável por manter e difundir os valores e cultura da empresa. Em complemento a isso, o trabalho em equipe tem sua relevância por representar uma maior eficácia em todos os níveis organizacionais. Estas duas características bem trabalhadas conduzem a organização para uma otimização em seus processos e por melhor e mais saudável relação interpessoal no grupo de trabalho. Possibilita, desse modo, excelentes resultados para todas as partes interessadas; líder, equipe e empresa.

Palavras-chave: Liderança, tipos de liderança, trabalho em equipe, comunicação, capacitação, desempenho, motivação, empresas e resultados.

INTRODUÇÃO

O contexto de maior competitividade entre as organizações no mercado global tem exigido constantes readequações na forma de enxergar o comportamento humano e tem atraído cada vez mais importância dos que a comandam. Dentro dessa perspectiva, a liderança é imprescindível para o sucesso de uma equipe de trabalho nas estratégias organizacionais e pode representar enorme diferencial na forma como o homem se relaciona com o trabalho.

Dentro de um ambiente organizacional, a forma como a liderança é exercida está estritamente ligada à satisfação dos funcionários com a atividade desempenhada. Cabe a este profissional conduzir sua equipe e influenciá-la de forma a buscar os interesses estratégicos comuns para o alcance do objetivo, sendo este um dos principais papéis do líder.

Dessa maneira, a potencialização dos resultados necessita de um engajamento e compreensão da cultura organizacional bem como de um clima propício ao desenvolvimento de todos os colaboradores envolvidos no processo. A partir disso, se faz relevante a identificação do líder para a condução desse processo. Este profissional tem que ser visto como alguém que será referência na condução da equipe, desenvolvendo uma comunicação adequada e fomentando a criatividade da mesma, de forma a alcançar os objetivos através de planejamento e organização.

Pode-se ver assim que o trabalho em equipe busca melhoria no processo comunicativo de uma instituição bem como comprometimento dos profissionais. O cenário de constantes mudanças organizacionais nos mostra que esse modelo levará a um melhor desempenho por parte da empresa, a partir do momento que os objetivos se tornam convergentes.

Em um cenário altamente competitivo, é importante a percepção do líder em incentivar políticas de gestão de pessoas a fim dos trabalhadores desenvolverem competências e capacidade para tomarem as melhores decisões, de forma responsável. Além disso, devido às particularidades do trabalho de cada tipo de empresa, as características do líder, às vezes, precisam ir além ou serem adaptadas de acordo com essas particularidades.

Por exemplo, empresas de prestação de serviços, de manufatura de bens de consumo ou de alimentos, por exemplo, trabalham com profissionais com características diferentes, o que leva os líderes de equipe a trabalhar de acordo com essas diferenças. Saber identificar dentro da equipe de trabalho o perfil e potencial de cada um, para que o capital humano seja valorizado e, conseqüentemente, possa contribuir com a organização é outro desafio de um líder eficiente.

Diante do exposto, ter a correta percepção da relevância de um líder é essencial para a organização atingir seus objetivos através da influência que este pode exercer na produtividade

dos demais profissionais. Para tanto, a empresa deve ter estratégias, políticas e práticas bem definidas, de modo a possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores, que permitirão um ambiente adequado para a qualidade de trabalho e produtividade. Por isso, este estudo de caso busca responder a seguinte pergunta: de que forma a postura de um líder pode influenciar na produtividade de uma equipe de trabalho?

Salienta-se dessa forma a relevância da posição do líder diante dos seus subordinados, e suas implicações na produtividade. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral compreender a importância que o exercício da liderança tem nas organizações, bem como os impactos, positivos e negativos, são causados quando pensamos na produtividade da equipe de trabalho de uma empresa de equipamentos de segurança. De forma específica, pretende-se responder como o líder pode influenciar nos esforços conjuntos para o atingimento de metas e propósitos; como o trabalho em equipe pode atuar na resolução de obstáculos e como os resultados são impactados pelo exercício da liderança.

Posto isto, entende-se que essa habilidade tem um imenso potencial em gerar vantagem competitiva dentro das organizações sob a perspectiva de um maior rendimento dos colaboradores quando são instigados a trabalhar em equipe, visto que são encorajados a desenvolverem suas competências a fim de atingirem os interesses estratégicos.

Com o intuito de entender tal relação entre a liderança e a produtividade de uma equipe, bem como suas implicações no ambiente organizacional, foi realizado um estudo de caso a partir da aplicação de um questionário aos funcionários de uma empresa de equipamentos de segurança para realização da pesquisa que terá caráter descritivo de natureza quantitativo. Buscou-se, portanto, por meio desta compreender a importância para a empresa que o líder desempenha no contexto laboral para a eficácia e aplicabilidade da gestão de pessoas no atingimento de metas e dos resultados pretendidos consequentemente.

REFERENCIAL

1. CONCEITUAÇÃO DO LÍDER

O líder pode ser descrito como uma pessoa apta a se colocar como referência em determinado grupo, influenciando e motivando os que estão em seu entorno. De acordo com Tajra e Santos (2014, p.13) “o líder deve possuir alta capacidade de adaptação, comunicação assertiva, decisão e firmeza em momentos de transição para guiar corretamente seus

subordinados na melhor direção”. O profissional que desenvolve essa habilidade se notabiliza como exemplo dos valores de uma cultura organizacional e se faz admirado por seus liderados.

Para Gómez (2005, p.125):

[...] líder é aquele que é capaz de ajudar seu pessoal a crescer e a se elevar acima da sua rotina cotidiana e de suas limitações, até alcançar a estatura própria do líder. Dito de outro modo, líder é aquele que dá o melhor de si para formar outros líderes a partir das pessoas comuns.

Para tanto, primeiramente, se faz necessário que este tenha a ambição de liderar, visto que nenhuma característica será válida se o profissional não possuir esse desejo. Dentro disso, cabe ressaltar a importância dos diferentes tipos de liderança para cada contexto.

1.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança se mostram através da atuação do líder no ambiente organizacional e cada um possui peculiaridades distintas. Tais características são disseminadas para o grupo e refletem na eficácia dos resultados, sendo importante combiná-las de acordo com cada situação. Segundo Maximiano (2000, p.343):

[...] é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

A literatura normalmente faz referência a três estilos de liderança básicas, os quais dão derivações a outros. São eles: liberal, democrática e autocrática.

A liderança liberal é caracterizada pela falta de estrutura ou controle, em que todos são iguais e o líder não tem autoridade. Os objetivos e moldes de desempenho são definidos pelos membros, que têm o mínimo de direção e o máximo de liberdade. Esse estilo de liderança normalmente é utilizado por líderes que são poucos presentes ou estão momentaneamente nessa situação. De acordo com Oliveira (2017, p.3), esse estilo:

É o tipo de liderança estabelecida, em geral, por uma pessoa insegura, que tem medo de assumir responsabilidades. Os funcionários fazem o que querem, gerando atritos e desorganização. As equipes submetidas a esse tipo de liderança não se saem tão bem quanto à quantidade à qualidade dos trabalhos, apresentando sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito ao líder.

Por sua vez, a liderança democrática oferece estrutura e plano aos membros, que apesar disso, ainda estabelecem seus objetivos, pois o líder tem um mínimo de autoridade. Esse estilo de liderança demonstra que os membros é quem tomam as decisões, sendo o líder uma pessoa que direciona as necessidades e contribui para tornar visíveis as intenções do grupo. Ele se coloca disponível para apoiar, ajudar na interação e acredita que envolvendo os membros nos

problemas e decisões, encontra a melhor maneira de motivá-los. Em relação a isso, Maximiano (2018, p.275) afirma:

[...] quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Já na liderança autocrática as atividades são completas e estruturadas de maneira arbitrária, a participação do grupo em qualquer situação é desmotivada, sendo a autoridade absoluta e autoritária. As contestações e questionamentos são vistos como insubordinação. É o estilo exatamente contrário ao democrático, de líderes que ordenam, não coordenam. Concentram todo o poder, acham que tudo sabem e só eles têm capacidade de resolver os problemas.

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. (MAXIMIANO, 2018, p.275).

Considerando os estilos de liderança expostos acima, temos que ter consciência de que não existem fórmulas ou receitas para a liderança ideal. O que precisa ser entendido é que, além da capacitação, os líderes percebam que é necessário expor, da melhor forma possível, os objetivos da organização, criando uma situação de clareza e confiabilidade para conseguir o comprometimento dos liderados. Segundo Gómez (2005, p.126):

Está muito ampliada a suposição de que liderar é fazer com que os outros obedeçam e trabalhem mediante a pressão do castigo ou da recompensa. Um chefe pode impor sua vontade e conseguir que os demais se mobilizem utilizando seu poder de castigar ou premiar, mas o líder autêntico obtém a participação voluntária de outras pessoas, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso de compromisso. Em resumo, liderar não é ter pessoas abaixo de si sobre as quais se impor. Liderar é despertar consciências, conquistar corações e ganhar disponibilidade.

A respeito de estudos sobre os estilos de liderança e de ações praticadas por cada uma, apresenta-se o quadro 01 abaixo:

Quadro 01 – Estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2008, p.152)

Nota-se dessa forma a diferenciação na maneira de agir e tomar decisões de cada um dos estilos citados. Tal prática impacta diretamente os rumos e resultado das organizações e assim se torna relevante fazer o uso mais adequado para cada circunstância. Para tanto, é imprescindível também trabalhar a motivação nas organizações.

2. A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

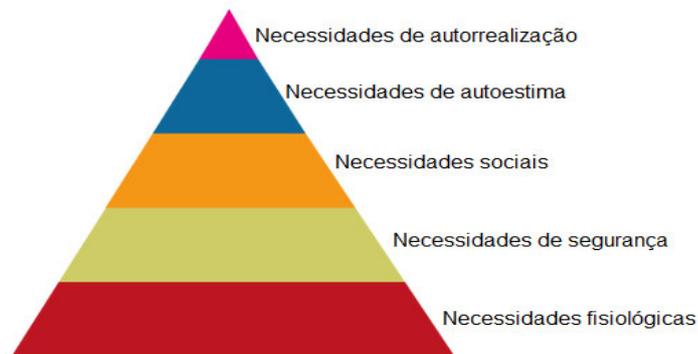
A motivação no ambiente profissional está diretamente ligada à satisfação pessoal e, conseqüentemente, pode ser entendida como um fator preponderante para o sucesso empresarial. Bergamini (2018, p.08) diz que “a motivação passa a ser entendida como se parte do esqueleto social tenha sido fragmentado, bem como a dinâmica tradicional do desenvolvimento dos recursos pessoais e dos pontos fortes de cada um tenha perdido sua razão de existir”. A partir disso, as organizações estarão aptas a alcançarem melhores resultados através de uma maior produtividade de seus funcionários. Para Gil (2006, p.201, apud ARCHER, 1990, p.8) “[...] motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas.” Dessa forma, encontrar meios que promovam tal motivação nos funcionários é um dos maiores e mais importantes desafios que os gestores têm a trabalhar nas organizações.

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Em vista de sua importância para as pessoas e organizações, as Teorias Motivacionais surgiram com o objetivo de estudar o comportamento pessoal. Apesar de existirem muitas, destacam-se como principais as de Maslow, Herzberg e McGregor.

A Teoria de Maslow, do psicólogo Abraham Maslow (1987), propõe uma organização sob a forma de pirâmide elencando a hierarquia das necessidades, conforme vemos na figura 01.

Figura 01 – Pirâmide de Maslow



Fonte: André Bona (2019)

Maslow listou dessa forma as diferentes necessidades dos humanos, considerando que o alcance de uma somente se dá pela conquista da anterior. Nesse contexto, as necessidades fisiológicas precisam estar precedidas das de segurança e assim por diante. A partir desse entendimento é possível ter uma visão clara sobre desejos e motivações das pessoas. De acordo com a ilustração, Gil (2010, p.205) afirma o seguinte:

As necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se a alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas. O terceiro nível é o das necessidades sociais. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir desejo de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. Uma vez satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, que se referem à realização do máximo de potencial individual. Nesse nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Naturalmente, esse potencial varia de pessoa para pessoa. Assim, o maior desejo de uma pessoa pode ser o de assumir uma chefia e o de outra, a Presidência da República.

Assim, Maslow definiu de forma objetiva as necessidades humanas, de forma a hierarquizar as mais relevantes. Tal teoria é importante no ambiente das empresas ao explicar que não apenas a parte financeira é necessária para as pessoas, é preciso haver um bom clima organizacional para o desenvolvimento profissional.

Por sua vez, Frederick Herzberg (1923) elencou fatores higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos objetivos dos profissionais quanto à atividade desempenhada. O segundo, por sua vez, relaciona-se às condições oferecidas pela organização, tal como o ambiente de trabalho. Os dois fatores são apresentados no quadro 03, que segue:

Quadro 02 – Fatores higiênicos e motivadores

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens semelhantes que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Gil (2010, p.208)

Essa teoria de Herzberg explica como um funcionário se mostra insatisfeito a partir do seu ambiente de trabalho e o quanto seu rendimento estará relacionado à sua satisfação no ambiente organizacional.

Outra que se apresenta também, a de Douglas McGregor (1960), é a chamada Teoria X e Teoria Y. Estas teorias são opostas e presumem as motivações de dois perfis de funcionários numa empresa. Sobre elas, Gil (2010, p.205) comenta:

Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e, conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como conseqüência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças.

Estas teorias mostram os tipos de indivíduos subordinados aos gerentes nas organizações e requerem que os mesmos conheçam traços pessoais das pessoas no seu papel de motivar uma equipe de trabalho.

3. TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe se caracteriza pela união de um determinado grupo a fim de atingir objetivos sinérgicos, associando geralmente características e habilidades complementares entre si, de modo a tornar os resultados mais eficazes. De acordo com Vergara (2016, p.192):

A primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação de informações e em seu uso. Do jeito como o mundo está, já não é possível, como tradicionalmente tem acontecido em administração, o topo da organização decidir como as coisas têm de ser feitas, o corpo médio gerencial decodificar essas decisões para o pessoal das bases e este implementá-las.

Essa forma de trabalho propicia interação entre os membros e contribui para o crescimento individual através da socialização e troca de informações. Robbins (2005, p. 212) diz que “equipe gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais”. Dessa forma, quando há cooperação entre a equipe, os objetivos se tornam mais propícios a serem atingidos do que se fossem feitos de forma individual.

3.1 TREINAMENTO

O conceito de treinamento pode ter várias definições e tem sofrido ao longo do tempo transformações relativas à evolução das organizações. No passado, o treinamento era voltado apenas para a necessidade de realizar tarefas em um cargo específico e limitado, servindo ao propósito de preencher um cargo ou função. Para Barbieri (2013, p.131):

Existem vários tipos de treinamento possíveis de serem ministrados aos funcionários: treinamento de habilidades; instruções sobre o trabalho; atendimento aos clientes; habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal; desenvolvimento da capacidade de gestão e liderança.

Apesar de continuar sendo um método de curto prazo, atualmente o treinamento é voltado também para que as pessoas melhorem seu desempenho e executem suas tarefas buscando sempre a excelência. Elas são treinadas a desenvolver competências para se tornarem mais criativas, produtivas e proativas. Segundo Gil (2010, p.122):

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhas melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Em um cenário extremamente competitivo, é imprescindível para a organização a busca constante por se aperfeiçoar. E, nesse sentido, o treinamento garantirá maior eficácia na

proposta da organização de oferecer cada vez mais qualidade aos seus agentes, internos e externos, visto que proporciona capacitação profissional.

3.2 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

É grande a capacidade que as pessoas têm de aprender e desenvolver, sendo a educação o centro dessa capacidade, pois ela representa a potencialidade e o talento. Por isso, qualquer referência de capacitação e desenvolvimento deve garantir o caminho para que essas pessoas coloquem em prática o seu talento e capacidade criativa. De acordo com Gil (2010, p.118):

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

Diante do atual dinamismo que as organizações têm que conviver, devido à evolução de vários fatores (desenvolvimento tecnológico, concorrência, economia globalizada), é primordial que as mesmas estejam voltadas às constantes capacitações, para que seu capital humano possa contribuir com o crescimento da organização.

METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma abordagem metodológica de princípio descritivo, de caráter quantitativo, do tipo estudo de caso e utiliza questionário como instrumento de coleta de dados em relação ao objeto de estudo e dos objetivos definidos. Desta forma, afirmam Cervo, Bervian, Da Silva (2007, p.61):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los. Procura descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorre na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente e de grupos e comunidades mais complexas.

Por sua vez, no que se refere à natureza da pesquisa, a mesma foi quantitativa, pois utiliza métodos estatísticos na organização das respostas coletadas. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas

modalidades de coleta de informação quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. Dessa forma, o trabalho se faz com delineamento quantitativo e exploratório, para permitir a formulação de hipóteses, sendo composto por pesquisa de campo com coleta de dados quantitativos, através de questionários coletivos.

Além disso, o questionário se distingue como o mais recomendável pela particularidade na obtenção de respostas por parte do grupo de pesquisa. De acordo com Cervo & Bervian (2002, p.48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Assim, foi realizada a aplicação de um questionário estruturado, “fechado”, para visualização dos indicadores de eficácia das equipes. De forma idêntica, Marconi & Lakatos (1996, p.88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Ele pode compreender perguntas abertas e fechadas. As abertas nos propiciam respostas mais ricas e variadas enquanto as fechadas possibilitam clareza na tabulação e análise dos dados.

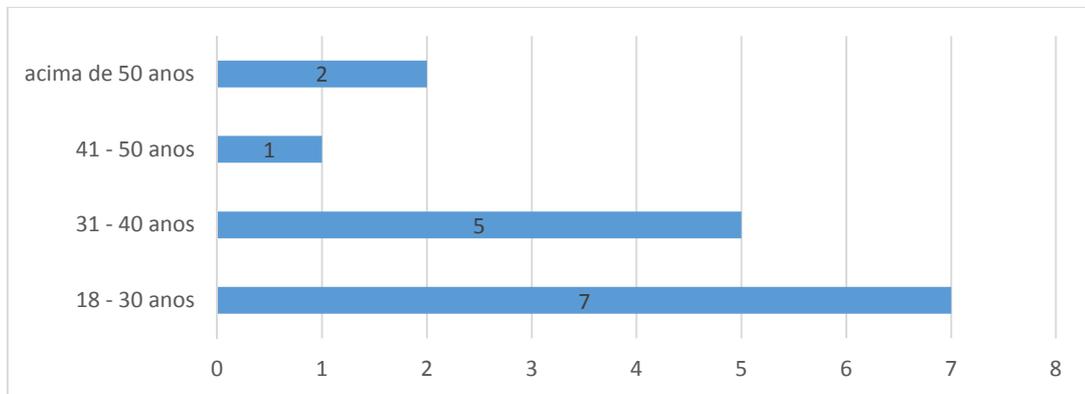
Por fim, a pesquisa se caracteriza também como estudo de caso, visto as classificações acima mencionadas, para permitir precisão e entendimento na análise. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, países e até mesmo eventos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo de caso objetivou estudar a relação do líder com os seus subordinados, a fim de compreender a importância que tem o exercício da liderança para os resultados organizacionais e suas implicações na equipe de trabalho. Assim, foi aplicado um questionário quantitativo numa empresa de equipamentos de segurança, com 15 colaboradores de dois turnos no respectivo horário de trabalho, sob a forma de metodologia não probabilística e com a escolha dos entrevistados sob amostra por acessibilidade. Tal pesquisa contou com 47% dos

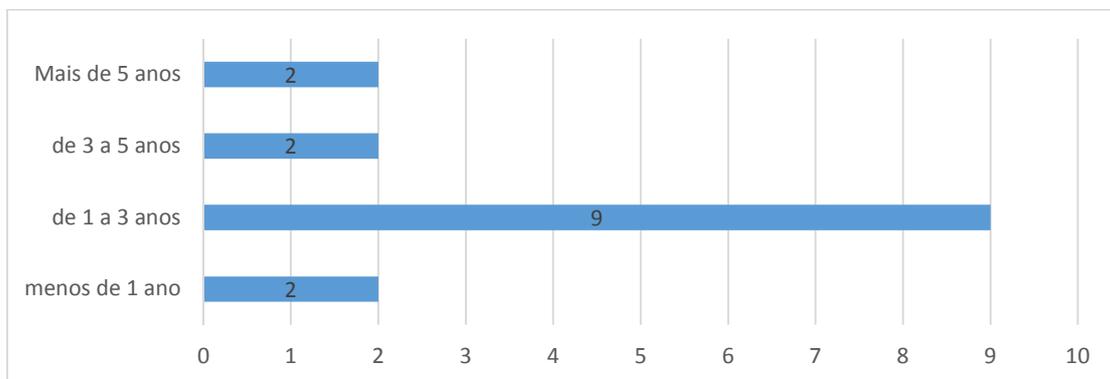
participantes na faixa etária de 18 a 30 anos, 33% de 31 a 40 anos e 20% acima de 41 anos, como visto na figura 01 abaixo.

Figura 01 - Faixa etária



Notou-se também a partir da figura 02, que a maioria, 60%, trabalha na empresa de 1 a 3 anos, justificado pela criação de um segundo turno na empresa nesse período, que conta atualmente com 137 colaboradores.

Figura 02 - Tempo de empresa

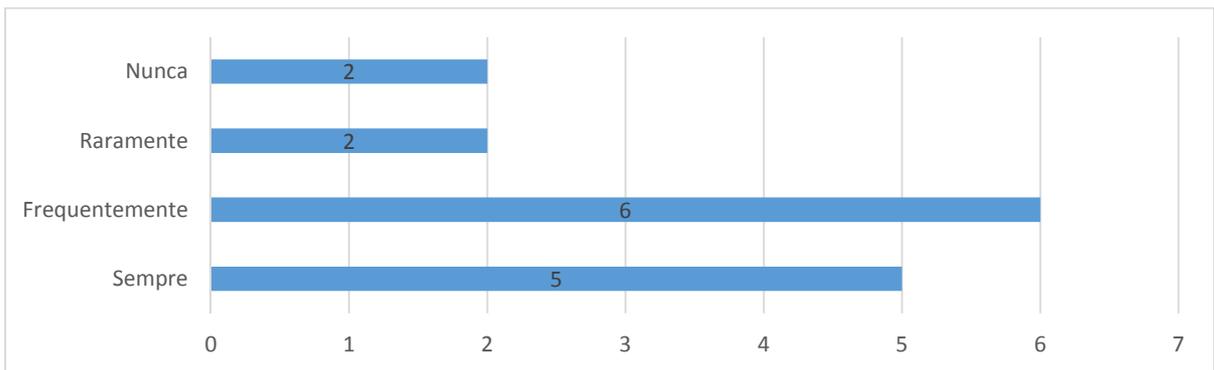


1. Influência do líder nos esforços conjuntos para o atingimento de metas e propósitos

O líder tem atribuições compatíveis e grandes responsabilidades para as metas da empresa. Para isso se faz necessário que ele assuma esse propósito e coordene sua equipe para o alcance do que se deseja, mesmo que tenha que ser rígido em algumas circunstâncias. Rezende (2010, p.35) diz que, até os líderes que conseguiram desenvolver estilos participativos e democráticos efetivos, poderão e deverão, em situações específicas, adotar posturas mais diretivas e mesmo autoritárias. A exceção não faz a regra, e a liderança não é uma ciência exata.

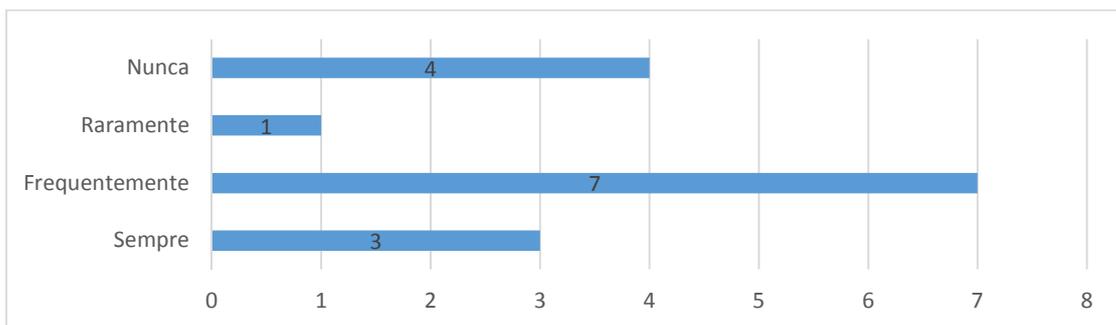
Assim, a pesquisa buscou entender a recorrência de determinadas situações envolvendo o tema. Em relação ao envolvimento do líder, ao seu comprometimento com melhorias de desempenho, ao estímulo à iniciativa e inovação, 40% dos respondentes assinalaram que isso acontece frequentemente e 34% sempre. Nunca ou raramente representaram 26%, de acordo com a figura 03.

Figura 03 - Comprometimento e envolvimento do líder



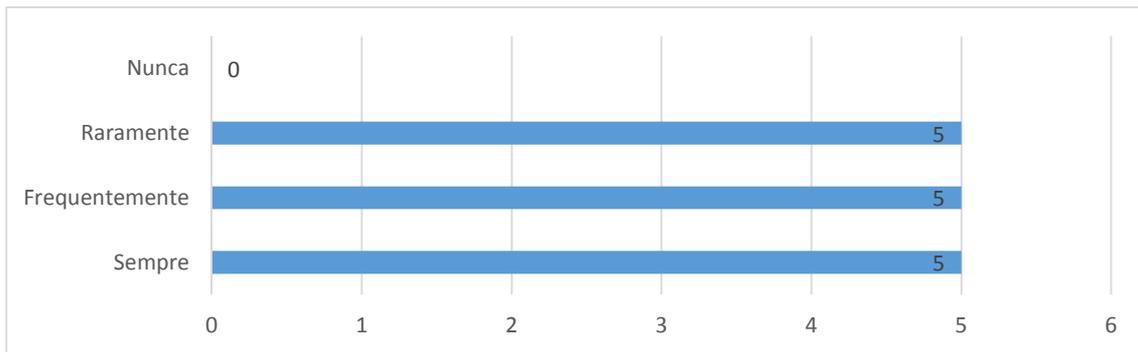
Outro questionamento se deu sobre a participação da equipe de trabalho, juntamente com o superior, de decisões que afetam sua atividade profissional. Nesse aspecto, para 46% essa participação é frequente, enquanto para 27% é nunca. De positivo, destaca-se que 66% disseram ter participação frequente ou sempre nas decisões, como ilustrado na figura 04.

Figura 04 - Participação da equipe de trabalho



Também foi abordado, por fim, sobre o exemplo transmitido pelo líder com a sua satisfação em desenvolver seu trabalho na empresa. Aqui, uma divisão em três escalas de ocorrência, com 34% sempre, 33% frequentemente e 33% raramente. Ressalta-se, porém, que é satisfatório para 67% de acordo com a figura 05.

Figura 05 – Exemplo do líder em relação à satisfação



Diante do exposto, a percepção de uma equipe de trabalho em relação a seu líder se faz extremamente relevante para que esta se veja estimulada a desempenhar um melhor papel na organização. O líder que se mostra comprometido com melhorias, que está aberto a propor a participação dos subordinados e que se mostra satisfeito com a atividade desempenhada, certamente criará um ambiente propício para influenciar a todos em atingir metas e propósitos. De acordo com Barbieri (2016, p.108):

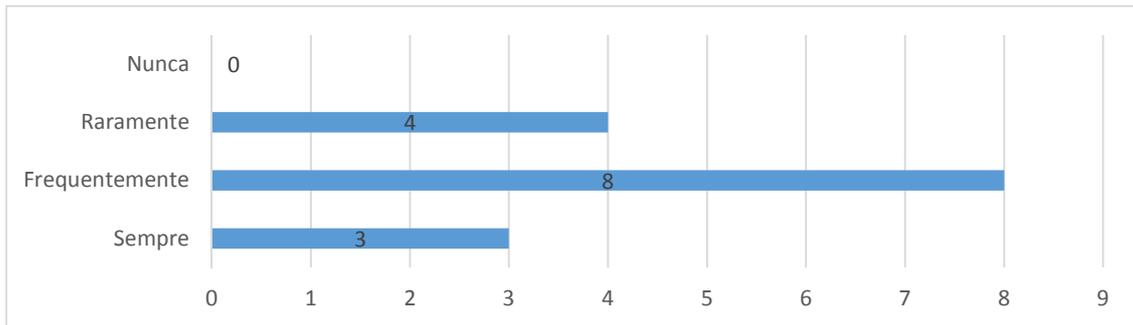
A pessoa que lidera precisa de um plano operacional, porém os casos mais bem-sucedidos de inovação e mudança não gastam demasiado tempo em planejamento estratégico, sem deixar de realizá-lo. Parecem mais um conjunto de intuições, de narrativas de aventuras ou de pequenas ações e vitórias que se somam e mostram, posteriormente, o atingimento de uma meta de sucesso. Estas pequenas ações e vitórias sinalizam que até os maiores desafios podem ser alcançados. É preciso experimentação e erro e correr riscos, para conhecer a geografia do caminho que leva até a vitória final.

Dessa forma, fica evidente a grande influência do líder e o quanto o seu papel é decisivo para a empresa no que diz respeito a extrair o máximo dos colaboradores em busca de atingir o que se pretende.

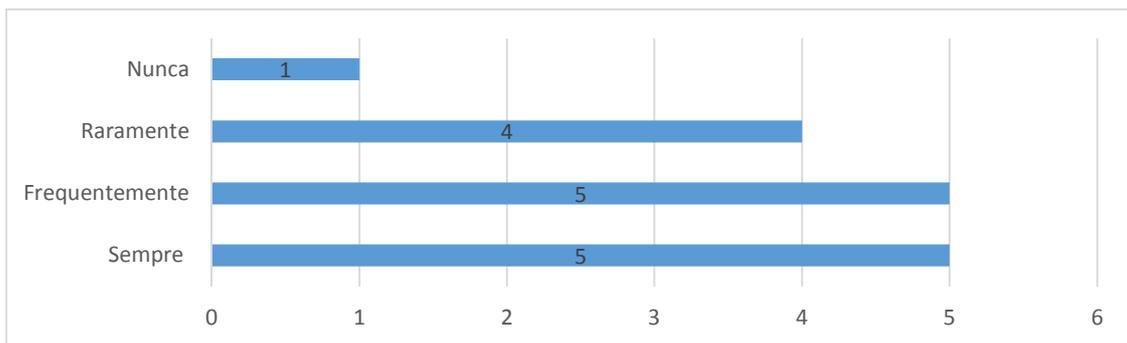
2. A atuação do trabalho em equipe na resolução de obstáculos

A resolução de obstáculos que surgem na organização requer capacidade de enfrentamento conjunto por parte de uma equipe e é um dos motivos para a existência do líder. Este deve direcionar os subordinados de modo a encontrar a melhor estratégia para a resolução dos mesmos. Para Milkovich e Boudreau (2006), a criação de uma equipe em uma organização pode proporcionar desenvolvimento para a mesma, pois por meio da união dos funcionários é possível solucionar diversos problemas.

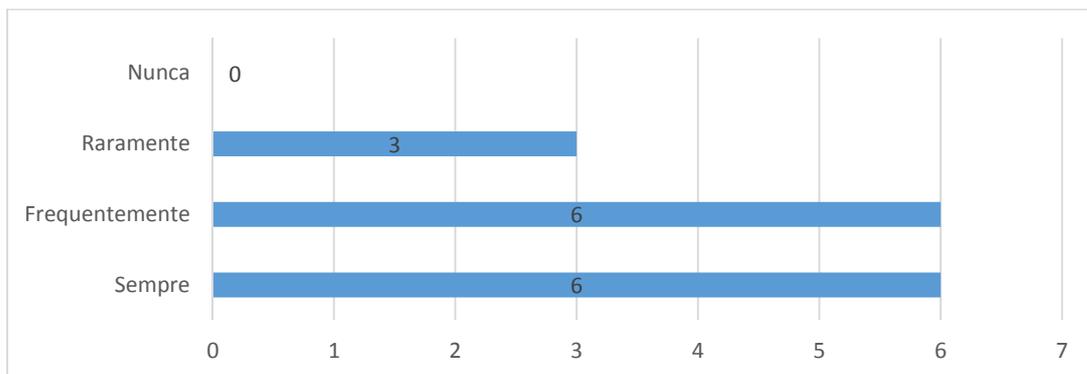
Em vista disso, foi questionado sobre os processos de gestão de pessoas utilizados pelo líder. Nesse sentido, tais processos são bons frequentemente para 53%, são bons sempre para 20% e raramente para 27%, como observado na figura 06.

Figura 06 – Processos de gestão

Outro ponto analisado foi a preparação do superior em trabalhar com pessoas e em entender a necessidade dos funcionários. Esse item, indicado na figura 07, mostra que o superior é preparado sempre para 33% e frequentemente também 33%, enquanto para 34% é raramente ou nunca.

Figura 07 - Preparação do superior em trabalhar com pessoas

Ainda foi perguntado sobre a relação de trabalho entre os colaboradores. Esta relação é boa sempre ou frequentemente para 80% dos respondentes e raramente para 20%, visto pela figura 08.

Figura 08 - Relação entre colaboradores

Portanto, os dados evidenciam a boa capacitação do líder em atender as necessidades dos funcionários e as boas práticas na condução do gerenciamento dos recursos humanos, características importantes no que diz respeito ao enfrentamento e resolução de obstáculos na organização. Também é necessário para isso que a percepção seja positiva quando se fala na relação entre a equipe de trabalho, apontado em sua maioria na pesquisa.

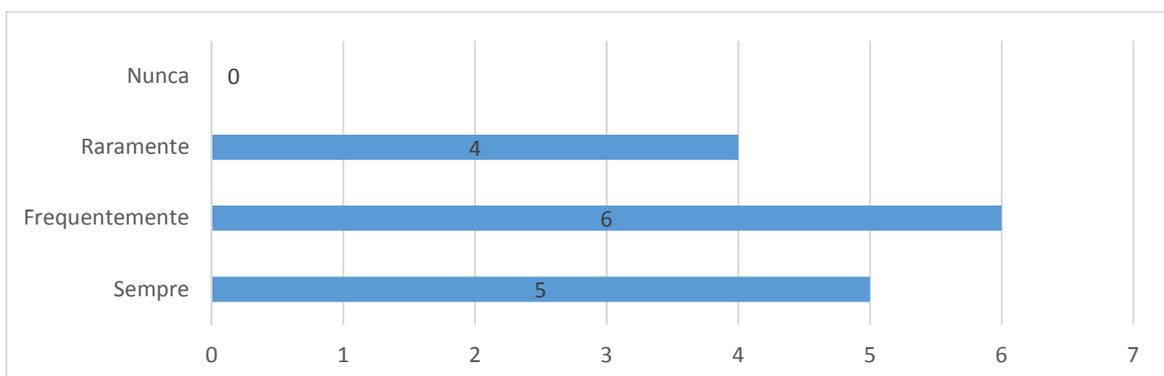
3. O impacto do exercício da liderança nos resultados

O exercício da liderança está sempre estritamente ligado a resultados e é para isso que os líderes estão direcionados a orientar os subordinados. Segundo Drummond (2007, p.82), líderes conseguem fazer com que o egoísmo pessoal dos membros de grupos e coletividades seja provisoriamente substituído por uma disposição coletiva de agir em prol de metas comuns. Assim, é necessário que este tenha capacidade de identificar pontos a serem otimizados e coordene os colaboradores de forma a desempenhar o que dele se espera, incentivando e estimulando sua iniciativa.

Dentro disso, a pesquisa buscou compreender aqui metas de desempenho, incentivo ao trabalho em equipe e a percepção em relação ao estímulo de iniciativas.

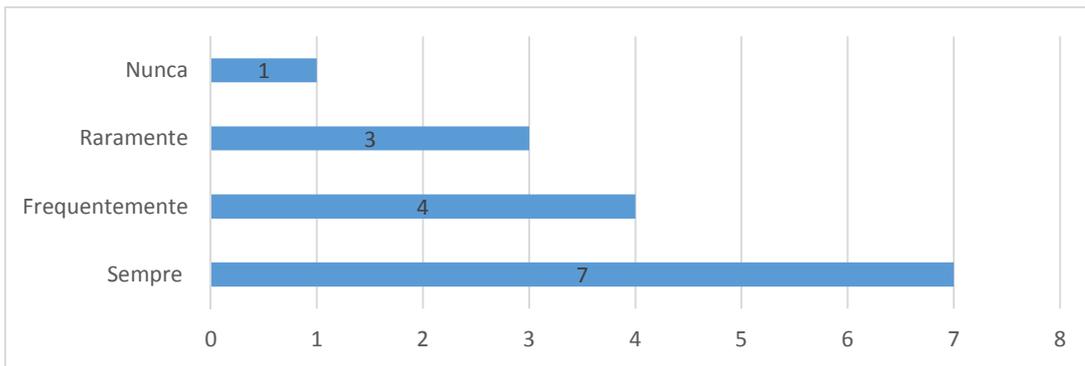
Quando questionados sobre possuírem, em seus respectivos setores, metas de desempenho estabelecidas, 73% indicaram que possuem frequentemente ou sempre, com 40% e 33% respectivamente para cada. Por sua vez, 27% disseram que isso raramente ocorre, ilustrado na figura 09.

Figura 09 - Metas de desempenho



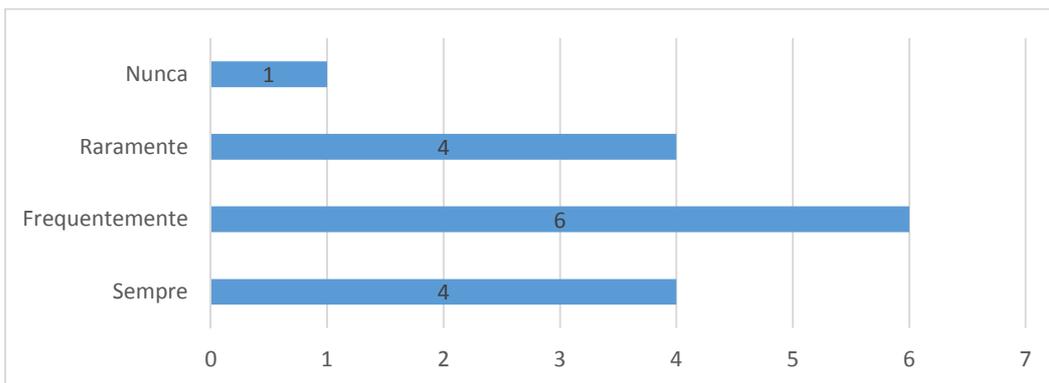
Outra abordagem se deu a respeito do superior incentivar o trabalho em equipe, parte fundamental para o atingimento de resultados. Nesse aspecto, de acordo com a figura 10, essa ocorrência se dá sempre para 46%, 27% frequentemente e 20% raramente.

Figura 10 - Incentivo ao trabalho em equipe



Por fim, se fazia relevante entender a satisfação no que diz respeito ao líder incentivar a iniciativa nas pessoas. Aqui, 67% assinalaram com sempre ou frequentemente, com 27% para a primeira e 40% para a segunda escala. Para 33%, é raramente ou nunca, como visualizado na figura 11.

Figura 11 - Satisfação em relação ao líder estimular a iniciativa das pessoas



Em vista dos dados apresentados, a atuação do líder é marcante no que tange sua condução para os resultados da empresa. Ele é responsável pelo atingimento de desempenho da equipe, por incentivar o trabalho em equipe e por estimular a iniciativa nas pessoas, características estas que ilustram sua extrema relevância no contexto de impactar positivamente os resultados.

CONCLUSÃO

O presente estudo é uma análise do impacto do exercício da liderança e do trabalho em equipe em uma empresa de equipamentos de segurança, que teve por objetivo identificar a

influência do líder na produtividade de uma equipe de trabalho. Para isso, buscou-se compreender a importância da liderança nas organizações e seus impactos causados para a empresa em questão, através de um questionário como forma de coleta de dados.

Perante um cenário extremamente competitivo, se faz relevante compreender como os fatores liderança e trabalho em equipe são fundamentais para o atingimento dos objetivos organizacionais, trazendo consequências positivas para essa área de estudo e para o ambiente em que a organização está inserida. Nesse aspecto, tal pesquisa se mostrou primordial para assimilar o quão impactada uma empresa pode ser pelo exercício da liderança e o trabalho em equipe.

Diante disso, em relação a influência do líder nos esforços conjuntos para o atingimento de metas e propósitos, nota-se com o resultado da pesquisa que é extremamente relevante a equipe de trabalho ter um conceito positivo acerca do papel desempenhado pelo líder para que se alcance o pretendido. Este deve estimular a iniciativa dos subordinados, demonstrar comprometimento com a organização, propor a participação de todos sempre que necessário em decisões e transmitir um exemplo de satisfação com o papel desempenhado para os demais.

No que diz respeito à atuação do trabalho em equipe na resolução dos obstáculos, percebe-se através do questionário a importância da capacitação do líder para atender às expectativas dos colaboradores e conduzi-los a uma situação capaz de solucionar contratempos por meio de um trabalho conjunto. Tal contexto se evidencia através de uma boa relação entre a equipe, pela boa impressão acerca do líder e por processos eficazes na gestão de pessoas.

Com relação ao impacto da liderança nos resultados, é necessário que o líder coordene seus subordinados de forma a direcioná-los para práticas que lhe proporcionarão maior capacidade de desempenho das respectivas funções. Assim, é requerido que haja metas estabelecidas de forma a se buscar o cumprimento das mesmas, evidenciado pela visão dos colaboradores em sua grande maioria. Se mostra relevante também o incentivo do trabalho em equipe e a satisfação percebida em relação ao estímulo da iniciativa de cada um, explicitado pela pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GÓMEZ, E. **Liderança ética, um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, L. O. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2ª ed. Porto Alegre: Sagah, 2017

REZENDE, M. **Juntando as peças - Liderança na prática**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e liderança. Conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.