



## INFLUÊNCIA DO LÍDER NO TRABALHO EM EQUIPE DE UMA EMPRESA FAMILIAR.

Aluna: Jéssica Mariane Guimarães<sup>1</sup>

Aluna: Luana Silva Lara<sup>2</sup>

Prof. Me. Márcio Lobosque Senna Neves<sup>3</sup>

Prof. Me. Rafael Leite Nogueira<sup>4</sup>

Prof.<sup>a</sup> Me. Marcília Bruna dos Reis Teixeira<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo abordar o tipo de liderança e sua influência no trabalho em equipe de uma empresa familiar do setor de material de construção no município de São João del-Rei. Nele é apresentada a importância de uma liderança efetiva para o desenvolvimento de uma equipe; para a pesquisa foi feito um estudo de caso na empresa citada, utilizando questionários aplicados a funcionários, o que possibilita o entendimento e a análise dos resultados para melhor entender e encontrar formas por meio do qual melhorar a liderança de empresas familiares de uma cidade do interior. Como conclusão foi observado que o tipo de liderança é situacional, e quanto as equipes, de acordo com que mantinham uma proximidade de seu líder mais era notado seu desenvolvimento, ou seja, o posicionamento do líder faz grande diferença para o desenvolvimento dos grupos.

**Palavras-chave:** Liderança. Equipes. Grupos. Empresa Familiar. Tipologia do líder.

### 1. INTRODUÇÃO

O líder de uma empresa ou de uma equipe de trabalho tem papel fundamental para o

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [jessicamarianeguimaraes@gmail.com](mailto:jessicamarianeguimaraes@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [luanaslara3@gmail.com](mailto:luanaslara3@gmail.com)

<sup>3</sup> Professor e coordenador do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - [mlobosque@yahoo.com.br](mailto:mlobosque@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Professor do curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [rafael.nogueira@uniptan.edu.br](mailto:rafael.nogueira@uniptan.edu.br)

<sup>5</sup> Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [marcilia.teixeira@uniptan.edu.br](mailto:marcilia.teixeira@uniptan.edu.br)

sucesso dos mesmos, e é função dele antes de qualquer coisa, dar condições e instruções para que o trabalho seja efetuado de forma a alcançar os objetivos predeterminados. Liderar vai além de comandar pessoas, é ter a capacidade de ouvir, de alinhar pensamentos, ideias e atitudes, tudo isso mantendo a imparcialidade que é necessária para que a execução do trabalho seja feita com maestria.

O posicionamento de um líder frente a seus liderados tem a capacidade de direcionar a visão e os objetivos perante o seu papel na empresa. Ele pode ser um agente motivador, como pode também se tornar um motivo de desânimo e desencorajamento tanto para o colaborador como para a equipe, e por isso é importante que ele esteja sempre em busca de melhoria e reciclagem de seus conhecimentos. Em contrapartida observa-se que, se houver espaço para interação entre o líder e a equipe de trabalho, esse tem o “poder” de influenciar, incentivar e motivar o líder em busca de melhoria e desenvolvimento da empresa, existindo assim, interdependência do seu trabalho com o trabalho em equipe, dessa forma podem buscar juntos um melhor resultado para a empresa. Para alcançar o entrosamento entre líder e liderados é necessário entender que existem vários tipos de empresas, cada qual com suas características próprias, e é tendo conhecimento disso que esse artigo vem trazer a análise de uma delas e entender como é sua liderança, bem como a existência e o funcionamento de um trabalho em equipe na empresa.

Uma empresa familiar, no geral, se caracteriza um empreendimento onde os donos e parte dos colaboradores fazem parte de uma mesma família, devido a isso a carga afetiva e a forma com que se relacionam pode ocasionar conflitos que se não for bem geridos, podem levar inclusive ao declínio do negócio. Analisando essas situações observa-se como é importante ter a função do líder bem definido, e o quanto o papel e a postura desse líder são fundamentais para o desenvolvimento saudável e estratégico da empresa. Diante do exposto o artigo trará o seguinte problema de pesquisa: de que forma a postura de um líder pode influenciar no trabalho em equipe de uma empresa familiar do distrito de São João del-Rei em Minas Gerais, do setor de material de construção, para o alcance de melhores resultados?

Entendendo a importância da postura do líder perante a equipe de trabalho e como a influência dele e o trabalho em equipe afetam-se mutuamente em uma empresa, é possível verificar onde há falhas e trabalhar em cima delas de forma a desenvolver as pessoas envolvidas, seu trabalho, sua forma de pensar, bem como a empresa no geral e com isso buscar aumentar a eficiência e o alcance dos seus resultados, todas essas questões apresentadas levou a escolha do tema.

Com toda a discussão em torno do papel do líder e do trabalho em equipe, ainda há uma

grande distância do que é apontado pela teoria e o que de fato é praticado nas pequenas e médias empresas, e foi pensando nisso que, o objetivo geral desse artigo é analisar de que forma, a postura de um líder pode influenciar o trabalho em equipe de uma empresa familiar do distrito de São João del-Rei do setor de material de construção para alcance de melhores resultados.

De forma específica esse artigo irá apontar a importância do líder para a condução dos trabalhos em uma organização, identificar o tipo de liderança existente na empresa, identificar como é o trabalho grupal ali presente, analisar de que forma a postura do líder está influenciando o trabalho em equipe e apontar maneiras de desenvolver o relacionamento entre a liderança e as equipes para que seja possível aumentar a eficiência do trabalho grupal presente ali.

Essa é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo do tipo estudo de caso com o uso de questionário a ser aplicado aos colaboradores e ao líder/proprietário da empresa escolhida para o projeto, conjuntamente com o questionário será observado a interação do grupo, como é feito o trabalho em equipe, qual o tipo de liderança e como funciona essa liderança na empresa. Posterior a utilização dessas metodologias, a meta é apresentar os resultados e discussões com sugestões de melhorias tanto no processo de gestão do trabalho em equipe como na liderança.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão de pessoas nas organizações**

Com as várias mudanças que as organizações enfrentam, observa-se cada vez mais a necessidade de uma boa gestão de pessoas e como está vem assumindo um papel estratégico para organização.

Sovienski e Stigar (2008, p.54) diz que, “a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe”. Conforme esses autores expuseram, a maneira que a empresa gere seus colaboradores, investindo e desenvolvendo eles é o que se denomina gestão de pessoas.

Segundo Gil (2006), a Gestão de Pessoas além de ser um conceito amplo que vê a forma como as pessoas se organizam na empresa, pode ser também o diferencial estratégico da organização, pois tem a capacidade de selecionar indivíduos competentes, conscientes e comprometidos com os resultados da empresa.

Dessa forma, Leone (2007, p.165) discorre que gestão estratégica de pessoas é “[...] um conjunto de práticas ou missão, políticas e processos da gestão, característicos as organizações nesta era de competitividade”, ou seja, é o que a empresa possui dentro de sua política e em suas práticas, tornando as pessoas que trabalham ali um diferencial competitivo para a

organização. No intuito de complementar o que Leone, (2007) descreveu, Rabaglio (2008) diz que, no momento em que a empresa passa por problemas, as principais mudanças efetuadas para solucionar os mesmos não são em seus bens materiais e sim no seu capital intelectual, ou seja, as pessoas.

Com tudo, o que foi citado anteriormente destaca-se a importância de investir no desenvolvimento das pessoas, das equipes, dos líderes com o objetivo de criar um ambiente propício para o crescimento da empresa, por meio do potencial desenvolvido pelos indivíduos ali presentes.

## **2.2. Conceito de líder e liderança**

O líder é de fundamental importância para o bom funcionamento de uma organização, uma liderança equilibrada, organizada e com uma gestão efetiva pode ser o diferencial entre uma empresa crescer ou declinar.

Segundo Hunter (2004), ser líder é ter a habilidade de influenciar pessoas fazendo com que elas trabalhem animadamente buscando atingir objetivos e benefícios para todos os interessados, ainda sobre isso Cabral (2008) explica que líder nada mais é do que o enfoque individual da capacidade de liderança que deve ser considerada e desenvolvida para o bem-estar coletivo da organização.

Com o que foi observado anteriormente infere-se que, “[...] influenciar, motivar, trazer as pessoas para junto de si, formar times vencedores são atitudes que os líderes buscam”. Cunha e Pereira, (2013, p. 2). De acordo com Gaudêncio (2007), liderança é uma habilidade que uma pessoa pode desenvolver, desde que, ela consiga lidar consigo mesma com maturidade, em outras palavras, uma pessoa para exercer função de líder precisa entender que é um indivíduo comum, com limitações e fraquezas que ainda necessitam ser bem geridas, como também possui forças e talentos que precisam ser desenvolvidas constantemente.

Analisando as informações expostas anteriormente, entende-se que liderar é muito mais do que comandar, é influenciar, convencer e motivar as pessoas de modo que elas desenvolvam vontade e paixão de trabalhar por um objetivo em comum. Portanto liderar não é somente o cargo do líder, é também um esforço e cooperação de outras pessoas, ou seja, é necessário que os liderados apoiem a liderança (DIAS e BORGES, 2015). Assim o papel do líder é muito amplo, e para entendê-lo melhor é necessário compreender os tipos existentes bem como a maneira que cada um deles pode influenciar e afetar a organização e seus *Stakeholders*.

## **2.3. Tipologia do líder**

Um verdadeiro líder pode se destacar pela maneira que ele escolhe agir com seus liderados ou como se posiciona diante dos desafios enfrentados, para melhor entendimento do

assunto é necessário compreender os tipos de liderança existentes.

Segundo Maximiano (2000), o tipo de liderança é a maneira como o líder interage com os indivíduos de um determinado grupo, seja interação com equipes ou individualmente. De acordo com Fachada (2003), existem três tipos de liderança, sendo eles: Líder autocrático, líder liberal ou laissez-faire e líder democrático. Há também o líder situacional, esse tipo de liderança foi estudado e desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), e nela se discute que não existe um estilo melhor de líder.

### **2.3.1. Líder Autocrático:**

Esse tipo de líder toma as decisões sem se importar com a opinião dos outros, ele é quem determina o trabalho, como ele deve ser feito, com quem e quando deve ser efetuado. Segundo Suzin (2017, p. 8) a postura desse líder é “[...] essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados”, ou seja, esse tipo de liderança não dá abertura para participações criativas nem espontaneidade e outra característica presente nessa liderança, é que por ter uma postura dominadora o líder tende a provocar frustração e tensão as pessoas. Além disso, a execução do trabalho está condicionada a sua presença, ou seja, com a ausência do mesmo o grupo tem a tendência de baixar sua produtividade (DUARTE; PAPA, 2011).

### **2.3.2. Líder Liberal (Laissez-faire):**

Essa liderança, como o próprio nome diz é conhecida pela liberdade que o líder da equipe oferta a seus subordinados. De acordo com Banone (2008), esse tipo de líder fornece a liberdade a seus liderados para que possam tomar as decisões que julgarem ser mais conveniente, e escolhe não interferir no trabalho do grupo, é conhecido por deixar a equipe à vontade, em geral não há críticas, elogios ou até mesmo orientações do que fazer ou como fazer.

Sobre esse líder, Maximiano (2000, p. 344) diz que ele “[...] transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”, em outras palavras, esse líder deixa por conta dos subordinados a definição do que deve ser feito. Segundo De Abreu (2016) esse tipo de liderança é o que possui a pior avaliação, isso se deve, ao fato de o grupo perder tempo em meio a tantos debates por falta de direcionamento e por parte do líder, trazendo como consequência baixa produtividade afetando diretamente o alcance de resultados.

### **2.3.3. Líder Democrático:**

O líder democrático, diferente do autocrático, busca sempre estimular o debate entre os indivíduos da equipe, dando a eles a liberdade de se expressarem e participarem do planejamento e das decisões a serem tomadas.

Segundo Suzin (2017), esse tipo de líder se propõe a estar de igual para igual junto a

seus liderados, tem como objetivo incentivar a amizade e o bom relacionamento entre a equipe fazendo, dessa forma, com que o trabalho seja mais tranquilo e com qualidade independentemente desse líder estar presente ou não em algum momento do planejamento ou execução da tarefa.

De acordo com Maximiano (2000, p. 344) “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Para melhor entender, o líder democrático além de encorajar a participação dos seus subordinados os estimulam a serem ativos, tanto com feedbacks como nas tomadas de decisões, ou seja, seu propósito é acima de qualquer coisa incentivar, orientar e apoiar. Segundo Fachada (2003), esse tipo de liderança é o que traz uma maior qualidade no que diz respeito ao trabalho.

#### **2.3.4. Líder Situacional:**

Diante do mercado atual nunca foi tão fundamental o papel de um líder, devido à alta competitividade e constantes mudanças sofridas pelo ambiente, assim é necessário que o mesmo se adeque as necessidades da empresa e dos *Stakeholders*, e baseando nisso que trabalha o líder situacional.

Esse líder é aquele que molda sua liderança conforme a situação, isto é, sua postura pode variar de acordo com a necessidade. Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 292) “esta abordagem foi desenvolvida como uma ferramenta de consultoria e baseia-se na noção de que o comportamento apropriado do líder depende da disposição de seus subordinados”, melhor dizendo, o líder dispõe a se adequar a necessidade de seus liderados e as situações enfrentadas pelos mesmos.

Ainda sobre esse tipo de liderança, Silva e Kovaleski citam que:

O fator chave na Liderança Situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados (SILVA; KOVALESKI, 2006, p. 2).

Conforme explica esses autores, o líder situacional precisa desenvolver e utilizar de discernimento para saber o momento e a maneira certa de agir, dependendo da situação e da necessidade do grupo, em outras palavras, esse tipo de líder tem como característica variar o tipo de liderança, podendo dessa forma mudar seu comportamento de acordo com as circunstâncias.

Em resumo, essa teoria afirma que não existe um estilo de liderança melhor, o que existe é a necessidade de crescimento que as pessoas possuem e qual o melhor comportamento que o líder deve adotar em determinada situação para levar o liderado ao crescimento almejado.

(BLANCHARD, 2007).

#### **2.4. O líder e seu papel perante os seus subordinados**

Nos dias atuais a maneira que o líder desempenha seu papel pode ser um grande diferencial para uma organização, seu posicionamento está diretamente ligado a como será executada a tarefas, a forma que seus liderados enxergam a empresa, e até mesmo a motivação deles para o trabalho.

Segundo Bennis (1996), os líderes têm sua importância pautada em três principais motivos, o primeiro se refere ao seu papel na eficácia da organização, isto é, em seu sucesso ou fracasso. Já o segundo, devido as mudanças e adversidades os subordinados muitas vezes se veem perdidos e sem saber o que fazer, buscando no líder a orientação necessária, os liderados têm no líder seu porto seguro. E por fim o terceiro, nele os líderes não se prendem as circunstâncias, por conhecerem os problemas enfrentados possuem uma visão mais ampla da situação para analisar o que deve ser feito.

O líder tem a capacidade de mudar o clima organizacional, essa habilidade pode influenciar diretamente na motivação dos colaboradores, ou seja, “[...]é o principal responsável por criar boas relações dentro da empresa conduzindo sua equipe a desenvolver as atividades com maior eficiência” (GARCIA, 2017, p. 8).

A liderança não existe sem ter a quem liderar, o líder está diretamente ligado a necessidade de alguém em ser liderado. Dorfman (1996) fala que, a liderança não existe por si só, é necessário que haja seguidores, ou seja, para que o líder exerça seu papel é preciso que haja cooperação de outras pessoas, isto é, de seus liderados.

Frente ao que foi exposto anteriormente, observa-se a necessidade de o líder precisar da colaboração de seus subordinados para exercer suas funções, da mesma forma estes precisam de suas orientações para que consigam exercer seu trabalho com excelência, foi observado também como o líder tem a capacidade de ser agente motivador dos indivíduos e influenciar o clima na empresa, com tudo o que foi citado, identifica-se uma interdependência das partes envolvidas para que haja o desenvolvimento almejado, tanto dos agentes como da organização, ou seja, líder e liderado tem papel fundamental na empresa, com destaque no poder que o primeiro tem para mudar o ambiente em seu entorno de acordo com a escolha de seu posicionamento frente ao segundo.

#### **2.5. Trabalho em equipe: conceitos e importância**

O trabalho em equipe é um grande diferencial em uma organização, ter sabedoria para lidar com vários pensamentos, ideias e personalidades diferentes pode elevar a empresa a um patamar além do esperado, trazendo inovação e melhoria no trabalho. Segundo Peduzzi (2016),

o trabalho em equipe nada mais é do que a relação que o grupo de trabalho constrói no dia a dia, ou seja, é a interação dos profissionais e suas técnicas. A equipe é a junção de duas ou mais pessoas dispostas e com capacidade para compartilhar ideias, elaboração de soluções que tragam melhoria e o bem para toda a empresa, criando assim, sinergia.

Uma empresa tem a capacidade de deter um potencial de crescimento considerável, desde que, tenha uma equipe de trabalho eficiente, e para que isso aconteça ela precisa ir além no entendimento do que é o objetivo comum, é preciso ter harmonia, concordância, sincronizar seus ideais para desenvolvimento da equipe e consequentemente da empresa. Trabalhar em equipe é estimular a motivação dos indivíduos procurando a união e o companheirismo entre eles (FERRERA, 2015). Complementado essa fala Castilho, (1998) cita que uma equipe harmônica é mais produtiva, pois há troca de conhecimento, experiências e habilidades, além de gerar mais comprometimento e menos medo, uma vez que, entendem que podem contar uns com os outros, nesse entendimento podemos então dizer que, uma equipe é como uma família.

A organização, como foi citado acima, é como uma família possuindo vários membros cada qual com suas funções, e como em uma família, há aquela pessoa que tem a função de direcionar e orientar os demais, esse indivíduo em uma organização é chamado de líder, e é ele o principal responsável pela formação de uma equipe.

A estruturação de equipes de trabalho está diretamente ligada a forma como o líder gere o capital intelectual da empresa, ou seja, depende de como a liderança enxerga e posiciona seus subordinados. Cunha e Pereira (2013) cita que o desenvolvimento de um trabalho em equipe é um processo de longo prazo e que pode trazer bons resultados para a empresa, desde que bem geridos.

Explorando mais a fundo os conceitos expostos anteriormente, observa-se o quanto é importante para o desenvolvimento da empresa o trabalho em equipe, onde possibilita uma transformação de um grupo de conhecidos em uma família, com o intuito de sempre buscar o melhor para todos os indivíduos envolvidos, o que reflete diretamente nos resultados da empresa. Sobre isso Ferreira (2015, p.10) diz: “o trabalho em equipe gera uma atmosfera de confiança aumentando a eficácia na organização da empresa transformando o ambiente de trabalho mais agradável e motivador”. De forma resumida, esse autor expressa que, ser um agente de motivação e estimulação das capacidades uns dos outros é o papel de maior destaque em uma equipe de trabalho.

## **2.6. Diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe**

Todo o trabalho que envolva mais de uma pessoa é considerado trabalho em grupo, e esse conhecimento se confunde diretamente com trabalho em equipe, nesse entendimento é



perceptível o quanto ambos são semelhantes em seu formato, inclusive um está contido no outro, nisso é de conhecimento comum que toda equipe é um trabalho em grupo, mas nem todo grupo pode ser classificado como trabalho em equipe.

Para entender melhor essa diferenciação Jones e Jorge (2008) explica que:

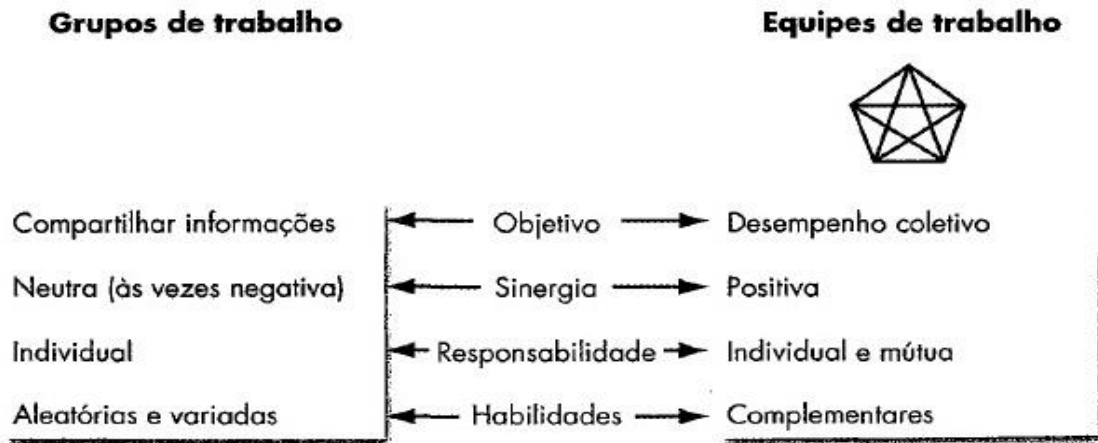
Um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras para realizarem certas metas ou atenderem a certas necessidades. Enquanto, uma equipe é um grupo cujos membros trabalham intensamente uns com os outros para atingirem metas ou objetivos específicos comuns. As duas características que distinguem as equipes de grupos são a intensidade a qual os membros da equipe trabalham juntos e a presença de uma meta ou objetivo de equipe prioritário, específico. (JONES E JORGE, 2008, P. 531)

Segundo os autores citados acima, os grupos são pessoas que se juntam para executarem objetivos em comum só que visando mais o individualismo, ou seja, cada uma faz sua parte, já uma equipe é um grupo de indivíduos que se juntam não somente para realizarem objetivos em comum, mas ir além disso, ajudando-se mutuamente na sua execução, a grande diferença de um para o outro é a maneira que os membros se relacionam, o principal objetivo de uma equipe é trabalhar com afinco, determinação, buscando sempre motivar uns aos outros.

De acordo com Robbis (2005), no trabalho em grupo os indivíduos se unem essencialmente para compartilhar informações de modo a ajudar cada membro na sua área de responsabilidade, ou seja, apesar de se unirem cada um tem seu papel individual se responsabilizando por ele, já em uma equipe as pessoas se unem com o objetivo de que seus esforços resultem em um desempenho superior para o grupo, isto é, a responsabilidade vai além de ser individual e ela também é compartilhada para todo o grupo, buscando sempre complementar o outro, criando assim uma sinergia positiva para o alcance dos resultados almejado.

Para melhor entendimento, a Figura 1 apresentada abaixo faz um comparativo entre grupos de trabalho e equipes de trabalho reafirmando o que foi observado anteriormente, nele nota-se as diferenças ou complementos presentes nos dois, que passa desde os objetivos, passando pela sinergia de trabalho, responsabilidades e vai até nas habilidades dos envolvidos.

Figura 1 – Grupos de trabalho e Equipes de trabalho: comparativo.



Fonte: Robbins (2005)

Hardinghan (2000), em seu livro *Trabalho em equipe*, discorre que para saber se uma pessoa faz parte de um grupo ou de uma equipe ela precisa questionar para si mesmo se todos os participantes do grupo compartilhem objetivos que só podem ser atingidos pelo esforço em conjunto de todos os membros, se a resposta for afirmativa então, ela faz parte de uma equipe, caso a resposta à pergunta for negativa então o indivíduo faz parte de um grupo.

Resumidamente, o principal meio de diferenciar trabalho em grupo e trabalho em equipe é observar como é feito as tarefas para alcance dos objetivos da empresa, ou seja, se o grupo em questão se preocupa com o alcance coletivo dos resultados almejados ela é uma equipe já se a sua preocupação principal é alcançar sua responsabilidade individualmente ela é um grupo.

## 2.7. Tipos de equipes de trabalho

Existem várias teorias que discursam sobre os tipos de equipes de trabalho e como elas se desenvolvem, entre os autores que explicam elas estão: Albuquerque, Puente-Palacios (2004) e Robbins (2005).

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004) os tipos de equipes são divididos de acordo com suas características, podendo ser por:

- Tempo de duração, que é o tempo que uma equipe geralmente dura para a execução da tarefa proposta; elas subdividem-se em: equipes permanentes, que são aquelas que por algum motivo continuam indefinidamente; e equipes temporárias, que são aquelas que após terminarem a tarefa a que se propuseram elas se dissolvem.
- Missão, são aquelas equipes que sua tarefa principal é aumentar a efetividade e ou acrescentar processos na organização, isto é, elas têm um objetivo bem específico dentro da organização.
- Elemento priorizado, são as equipes que priorizam determinado elemento, estão subdivididas em: grupos de força de trabalho, sua prioridade está na execução da tarefa;

equipes propriamente ditas, seu enfoque é as relações interpessoais de seus integrantes; e tripulação, que tem como alvo principal os objetivos propostos e, em uma segunda instância, a tecnologia utilizada para alcance desses.

Já segundo Robbins (2005), as equipes possuem a capacidade de execução de várias tarefas e em decorrência disso ele cita quatro principais tipos de equipes, são elas:

- Equipes de solução de problemas, o objetivo principal deste é antecipar o problema, nela os membros procuram maneiras de aprimorar o trabalho e debater a melhor solução para possíveis problemas.
- Autogerenciadas, são as equipes que possuem maior autonomia para a tomada de decisões podendo inclusive se encarregar das responsabilidades do supervisor, dentro de limites estabelecidos, por isso apresentam maior rapidez nos processos para atendimento de metas e clientes.
- Multifuncionais, são as equipes formadas por colaboradores de diversos setores da empresa que possuam um mesmo nível hierárquico e que tenham como objetivo a execução de tarefas em comum, são exemplo as equipes de força-tarefa e os comitês.
- Equipes virtuais, esse tipo de equipe pode ter as mesmas funções das demais sobressaindo-se no quesito agilidade, porém possuem também diferenças e são elas: “[...] ausência de gestos não verbais ou para verbais; contexto social limitado; e capacidade de superar limitações de tempo e espaço” (ROBBINS, 2005, p. 215).

Resumidamente, são várias as tipologias usadas para estabelecer as equipes de trabalho, cada qual nomeada dependentemente de suas funções e objetivos, é importante ressaltar que o conhecimento e entendimento delas é considerável para identificação e adaptação dos membros para alcance das metas estabelecidas.

### **3. METODOLOGIA**

Essa pesquisa foi feita com o intuito de entender e analisar como funciona a liderança e o trabalho em equipe em uma empresa familiar de um distrito de São João del-Rei, bem como o impacto de suas ações no desenvolvimento da mesma.

Esse artigo é uma pesquisa descritiva, esse tipo de estudo tem como objetivo expor as características de determinada grupo bem como correlacionar ele a determinadas situações e circunstâncias (VERGARA, 2000). Ela é também de caráter quati-qualitativa, ou seja, é uma pesquisa tanto quantitativa como qualitativa; na abordagem qualitativa seu objetivo é a coleta, análise de dados via questionários e afins, além da observação de comportamentos

(DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008). Já na abordagem quantitativa, os dados possuem natureza numérica, podendo ser tanto de grandezas monetárias, físicas ou até mesmo de escala de atitudes, que é quando frases podem se tornar números e isso acontece por meio de conhecimentos que possibilitam a classificação de pessoas ou objetos por meio da ordenação (DA SILVA; LOPES, 2014). Como principais características de uma pesquisa qualitativa estão: a ênfase na subjetividade, flexibilidade na condução da pesquisa, preocupação com o contexto, ou seja, o comportamento das pessoas e as situações interferem na formação da experiência (CASSEL; SYMON, 1994).

Essa pesquisa, além do que foi citado anteriormente, é do tipo estudo de caso, ou seja, foi escolhida uma empresa e nela foram feitos o estudo e a análise e como instrumento para coleta de dados para essa pesquisa foram utilizados: questionário estruturado e observação sem participação por parte do pesquisador. Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação de fenômenos dentro do contexto cotidiano de determinado grupo, permitindo assim, o conhecimento e entendimento dos fenômenos analisados.

Analisando os instrumentos utilizados para coleta de dados, o questionário estruturado refere-se a um meio de obter respostas às questões por um formulário, que o próprio pesquisado responde (CERVO & BERVIAN, 2002). Já na observação não-participante o intuito do pesquisador é entrar em contato com o grupo a ser estudado, porém sem se envolver nem se incluir a ele. O observador está presente durante os acontecimentos, mas não participa dele (MARCONI & LAKATOS, 1996).

A pesquisa contou com a participação dos colaboradores da empresa escolhida para o estudo de caso, a esses foram aplicados o questionário, enviado via WhatsApp, contendo questões para serem respondidas, além das perguntas houve um período de observação para análise do trabalho em equipe e a liderança; esse questionário foi analisado levando em conta o tempo em que o colaborador trabalha na empresa bem como o grupo ao qual ele está inserido, após foi feita uma classificação quanto aos tipos de equipes existentes e qual foi o papel do líder na formação dos mesmos.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para discussões acerca do tema proposto: “Liderança e trabalho em equipe”, a pesquisa contou com a participação dos líderes e colaboradores de uma empresa familiar, de um distrito de São João del-Rei, do setor de material de construção, totalizando 21 pessoas que responderam por livre adesão para o estudo de caso, o que representa 75% do quadro total de colaboradores atual da empresa. Estratificando as informações dos participantes, podemos dizer

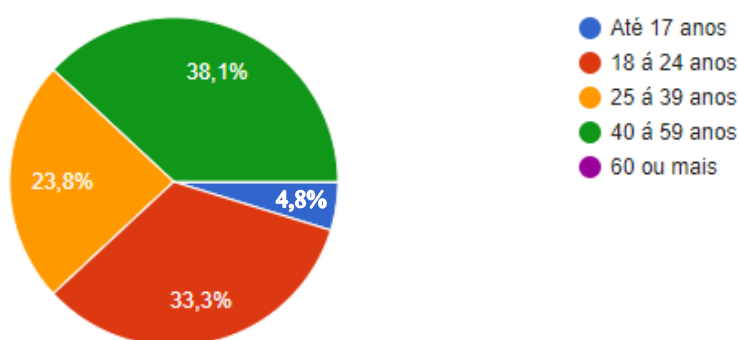
que, 14,3% se reconhecem como sexo feminino, enquanto 85,7% com o sexo masculino. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um questionário montado contendo 14 perguntas, sendo 1 aberta e as demais fechadas, o meio utilizado para envio foi o aplicativo WhatsApp.

Visando buscar um maior aprofundamento em relação ao tema, além do questionário aplicado, houve um período de observação para a análise comportamental do trabalho em equipe e da liderança na empresa. As interações com o meio ocorreram no espaço de tempo de trinta dias, sendo em dias e horários alternados de acordo com a autorização do proprietário da organização, possibilitando assim, obter uma visão ampla do tema estudado.

Nas questões foram observadas a idade, escolaridade, número de pessoas com algum grau de parentesco, tipo de liderança e o tempo de vínculo empregatício dos colaboradores na empresa, bem como outros questionamentos que foram analisados por meio de um quadro de nível de concordância, que foi montado de acordo com as afirmativas presentes no questionário respondido, sendo nomeado como Tabela 1 nesse artigo e que se encontra mais adiante.

Segundo IBGE (2020), em uma pesquisa feita no segundo trimestre, 7,1% das pessoas em idade de trabalhar possuíam entre 14 e 17 anos; 12,4% possuíam entre 18 e 24 anos; 26,8% possuíam entre 25 a 39 anos; 32,8% possuíam entre 40 a 59 anos e 20,9% possuíam 60 anos ou mais. No Gráfico 1 observa-se que a empresa analisada possui semelhanças e dissonâncias em relação aos dados do IBGE (2020).

Gráfico 1- Percentual da faixa etária dos trabalhadores da empresa estudada.



Fonte: Dados da pesquisa.

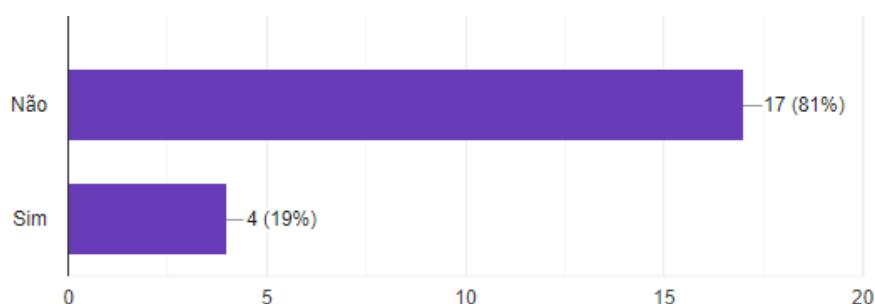
De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos colaboradores estão entre a faixa etária de 18 a 24 anos ou entre 40 e 59 anos, subentendendo-se dessa forma que a empresa valoriza sim a experiência, mas também busca dar oportunidades a jovens iniciando no mercado de trabalho.

Para complementar os dados observados no Gráfico 1, foi feito um levantamento de quantos anos os colaboradores possuem de trabalho na organização e como resultado obteve-se que 62% possuem cinco anos ou mais, enquanto 38% responderam que possuem menos de cinco anos. Com isso, pode-se dizer que em relação a permanência na empresa, os trabalhadores tendem a estar nela por muitos anos, característica essa condizente de empresas familiares que no seu cultural valorizam muito a lealdade entre as partes envolvidas.

A organização estudada possui como característica ser uma empresa familiar, ou seja, é um empreendimento onde os gestores e alguns dos colaboradores fazem parte de uma mesma família. Durante as observações no local, foi possível notar a presença de um comando centralizado, isto é, o poder de decisão é localizado principalmente sobre seu gestor/proprietário (LOPES; BARBOSA 2019).

Um ponto importante identificado foi uma certa tolerância a alguns erros por parte dos funcionários, isso aparentemente se deve ao fato de eles ou possuírem algum grau de parentesco ou serem conhecidos de longa data sendo considerados da família, porém essa tolerância, quando não gerenciada, pode gerar problemas estruturais na organização com impacto direto no desenvolvimento. Como grande vantagem observa-se que o administrador desse empreendimento é altamente atento ao andamento da organização e de seus colaboradores. O Gráfico 2 mostra a porcentagem das pessoas que possuem algum grau de parentesco com o proprietário da empresa.

Gráfico 2 - Grau de parentesco com o proprietário da empresa dado em porcentagem

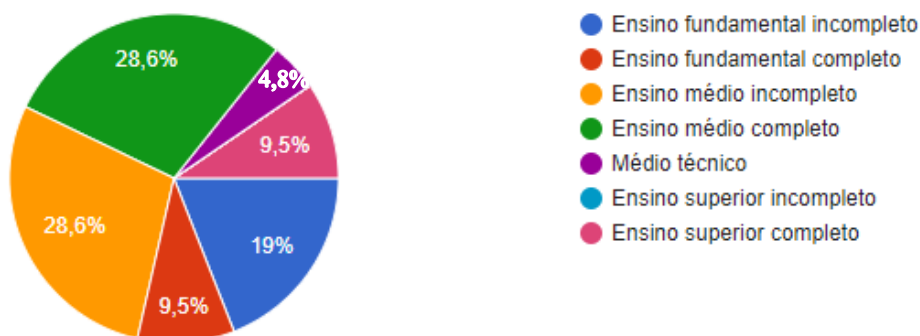


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se com o Gráfico 2 que 19% dos colaboradores respondentes fazem parte de uma mesma família, o que reafirma como característica de a organização ser uma empresa familiar.

Outro dado que a pesquisa apresentou é o nível de escolaridade dos funcionários conforme representado no Gráfico 3.

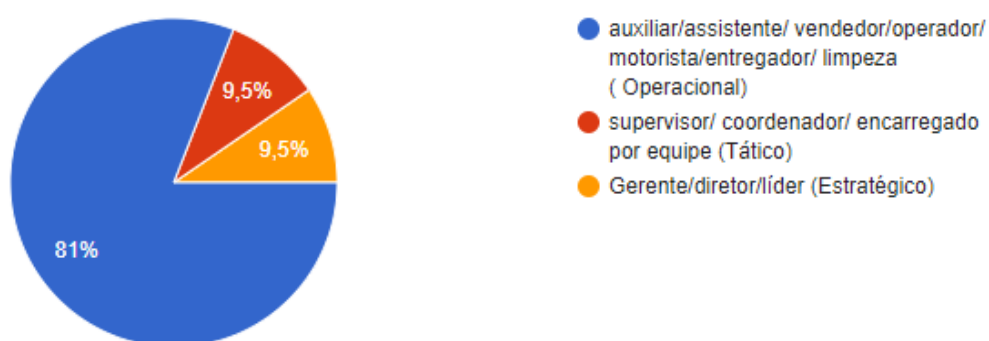
Gráfico 3- Nível de escolaridade dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao examinar o Gráfico 3, nota-se que há uma variabilidade nos níveis de escolaridade no quadro de funcionário dessa empresa, o que remete a atividade da empresa bem como ao nível de especialização necessária aos cargos presente na mesma, ou seja, a empresa por ser do setor de material de construção, possui em sua maioria cargos que requerem uma menor exigência de especializações como é o caso dos de nível operacional, contudo alguns cargos exigem um pouco mais de especialização como por exemplo os de nível tático e estratégico. A distribuição dos colaboradores nestas funções pode ser verificada no Gráfico 4, apresentado abaixo.

Gráfico 4- Funções estratégicas dos colaboradores da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comportamento organizacional da liderança e do trabalho em equipe foram aplicadas questões assertivas no questionário, elas foram organizadas em um quadro com a finalidade de facilitar a análise e o entendimento dos dados levantados na pesquisa. Apresentado na Tabela 1, os dados encontrados foram separados em cinco níveis de concordância, sendo: 1-

Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo e nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.

Tabela 1- Nível de concordância dos colaboradores em porcentagem

| <b>Assertivas:</b>                                                              | <b>1<br/>(%)</b> | <b>2<br/>(%)</b> | <b>3<br/>(%)</b> | <b>4<br/>(%)</b> | <b>5<br/>(%)</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Você se sente uma peça fundamental na sua empresa.                              | 4,8              | 0                | 19               | 19               | 57,2             |
| Você recomendaria sua empresa para um amigo que esteja procurando um emprego.   | 4,8              | 0                | 4,8              | 4,8              | 85,6             |
| Sua equipe comemora quando algo bom acontece.                                   | 9,5              | 0                | 14,3             | 33,3             | 42,9             |
| Você se sente ouvido quando tem uma ideia.                                      | 4,8              | 4,8              | 28,6             | 14,2             | 47,6             |
| Sua equipe de trabalho é unida.                                                 | 14,3             | 4,8              | 19               | 33,3             | 28,6             |
| Seu superior incentiva o grupo a entregar o seu melhor na execução do trabalho. | 0                | 0                | 4,8              | 4,8              | 90,4             |
| O seu líder trabalha junto com o pessoal.                                       | 4,8              | 0                | 0                | 14,2             | 81               |
| Você recebe feedbacks do seu superior.                                          | 9,5              | 4,8              | 28,6             | 23,8             | 33,3             |

Fonte: elaboração própria

Considerando os resultados dos dados levantados, constata-se que os colaboradores da organização, em sua maioria, se sentem valorizados e satisfeitos e como reflexo disso 85,6% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa sobre recomendar a empresa para algum amigo. Já 57,2% concordam totalmente com a afirmativa sobre se sentirem peça fundamental para a empresa, o que demonstra também a satisfação quanto as relações com a organização. O contentamento atestado pelas afirmativas anteriores tem relação com a liderança e o trabalho exercido na empresa, nota-se uma atenção constante dos administradores com o andamento e o trabalho em equipe, o que é um traço da empresa familiar (LOPES; BARBOSA, 2019).

Ao observar como ocorre o trabalho no dia a dia dos colaboradores, nota-se a presença de dois grupos com características distintas em sua essência na empresa, o primeiro é chamado de trabalho em grupo, onde, apesar de haver interação entre os participantes, observa-se que os indivíduos fazem somente o necessário para cumprirem sua obrigação individual para conclusão do trabalho. Já o segundo grupo é caracterizado principalmente pela parceria com que o trabalho é feito, nele as pessoas estão sempre em busca de melhorar a equipe, fazendo todo o possível para que o grupo se desenvolva conjuntamente, a característica principal observada é união em que a tarefa é efetuada, esse grupo são os de trabalho em equipe (ROBBINS, 2005).

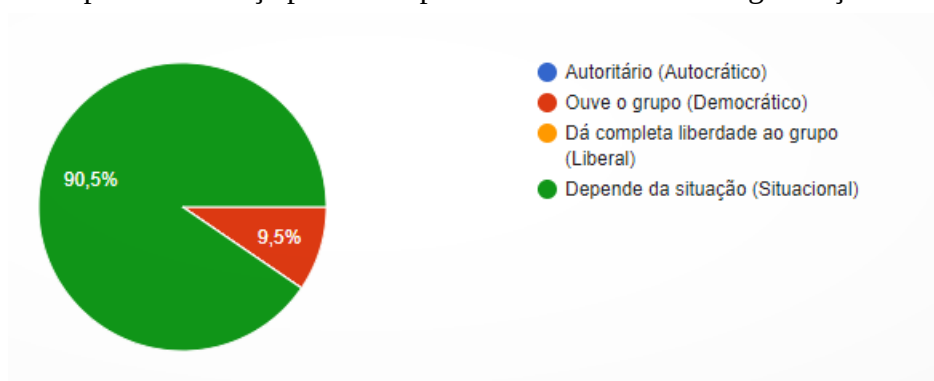
Como comprovação ao que foi citado anteriormente, na afirmativa “sua equipe de trabalho é unida” obteve-se que 28,6% e 33,3% dos respondentes concordam totalmente e parcialmente com ela, representando assim a presença do trabalho em equipe na organização



estudada.

Outro fator importante a ser citado é sobre qual o tipo de liderança exercido na empresa, pois através dessa informação é possível uma análise de como o líder influencia no trabalho dos colaboradores. De acordo com a pesquisa, 90,5% dos respondentes afirmaram que a liderança é situacional, como mostra o Gráfico 5, ou seja, que o posicionamento do líder frente a seus liderados irá depender da situação e circunstâncias presentes do momento. Analisando por esse viés e indo mais a fundo sobre o relacionamento líder e liderado na organização, percebe-se que o líder tem papel fundamental para o desenvolvimento da equipe e dependendo de seu posicionamento e decisões tomadas pode motivar ou desanimar a equipe (GARCIA, 2017). Dessa forma nota-se a importância de uma investigação quanto aos sentimentos dos colaboradores frente ao seu superior.

Gráfico 5- Tipo de liderança percebida pelos colaboradores na organização



Fonte: Dados da pesquisa.

O líder dessa empresa é cooperativo e incentiva os colaboradores a buscar melhoria, suas decisões são pautadas de acordo com as condições vivenciadas, tanto dentro da organização analisando a vivência dos grupos de trabalho e recebendo feedbacks, como fora da empresa estudando o mercado, seus concorrentes e políticas públicas que a afetam direta ou indiretamente. Sabendo dessas características pode-se entender melhor o sentimento gerado nos colaboradores, por exemplo, no questionário aplicado a eles durante a pesquisa 81% concordam totalmente com a afirmativa: “o líder trabalha junto com o pessoal” e 90,4% com a afirmativa: “seu superior incentiva o grupo a entregar o seu melhor na execução do trabalho”, isso representa uma quantidade expressiva do total dos funcionários respondentes, e comprova quanto o líder busca estar presente e fortalecer as equipes estimulando-os na execução das tarefas para alcance dos resultados almejados.

Ainda sobre o relacionamento líder e liderado, observa-se na Tabela 1 que a maioria dos colaboradores concordam com as afirmativas “você se sente ouvido quando tem uma ideia” e

“você recebe feedbacks do seu superior”, mostrando dessa forma que há reciprocidade entre ambas as partes. Examinando os resultados obtidos nessas afirmativas, pode-se dizer que é muito importante a troca entre líder e liderado para que o trabalho seja produtivo, na empresa estudada observa-se que essa troca acontece na prática e no geral é efetiva o que confirma a importância do posicionamento do líder na condução dos trabalhos.

## **5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS**

Por meio dos resultados encontrados no estudo, pode-se chegar a algumas conclusões sobre a liderança e o trabalho em equipe na empresa, em um primeiro momento foi possível constatar o tipo de liderança exercida, sendo apontada pela maioria como uma liderança situacional e, como é o trabalho grupal, nesse quesito foi notado que a maioria dos grupos existentes são equipe. Outro traço importante notado é o fato de o líder estar atento ao trabalho realizado por seus liderados, buscando em todo momento manter-se um passo à frente nas necessidades da empresa, ou seja, com foco na melhoria contínua da performance da equipe por meio de sua influência.

Identificou-se com esse estudo que o líder, nessa empresa, tem grande poder de influência no trabalho em equipe, por meio de seu posicionamento frente aos seus liderados foi possível observar o quanto a equipe se desenvolve com sua presença, sua reciprocidade e motivação, em contrapartida os grupos que menos se relacionam diretamente com seu líder obtiveram menores resultados no desenvolvimento da equipe.

Com base no que foi observado, vê-se que há desafios enfrentados na organização e podemos citar como um dos principais a necessidade de desenvolver os grupos para que todos consigam trabalhar alinhados com os objetivos geral da empresa, ou seja, uma equipe fortalecendo a outra simultaneamente. A empresa, como qualquer outra, busca crescimento e melhoria contínua na execução de suas tarefas, para que isso aconteça percebe-se a necessidade da implementação estratégica de alguns meios e ferramentas para que haja o alcance desses objetivos.

Para o desenvolvimento da liderança e das equipes recomenda-se a implementação de treinamentos, palestras, cursos e o uso de ferramentas de gestão, como exemplo ao que pode ser implementado têm-se:

- A integração e apresentação dos novos funcionários a sua equipe e as tarefas a ele destinado, com o objetivo de evitar gargalos e perda de tempo por falta de orientações.
- Uma análise de cada equipe fazendo o levantamento de suas forças e fraquezas bem como os gargalos existentes entre elas de modo a poder identificar oportunidades e criar

estratégias para melhoramento da empresa.

- Um período de capacitação em grupo, onde líderes e colaboradores se juntam por um período para o entrosamento entre si, nele os objetivos são: o fortalecimento dos vínculos entre as pessoas, o descobrimento e desenvolvimento de novas ideias e potenciais futuros líderes, e o desenvolvimento de líderes e equipes, tudo isso feito através de dinâmicas, brincadeiras e até mentoria.

Com tudo o que foi observado no decorrer desse estudo, conclui-se que o líder tem papel fundamental para o fortalecimento do trabalho grupal, que suas escolhas e seu posicionamento têm grande influência no desenvolvimento das equipes e que com o objetivo de crescimento e desenvolvimento da organização, busca sempre por melhoria e reciclagem de seus conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.J.B. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 357-379, 2004.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Bookman Editora, 2007.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CABRAL, P. M. F. et al. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2008.

CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research. London: **Sage Publications**, 1994

CASTILHO, Á. **Construindo equipes para alto desempenho**. Qualitymark Editora Ltda, 1998.

CUNHA, D.; PEREIRA, M.; NEVES, R. O. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2013.

DA SILVA, D.; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, n. 1, pág. 01-18, 2014.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

DE ABREU, K. Os Desafios da Liderança Feminina no Ambiente Corporativo. **Revista Eletrônica SPEI**, v. 2, n. 3, 2016.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor

público. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DORFMAN, P. W. International and cross-cultural leadership research. **Handbook for international management research**, v. 2, p. 504-518, 1996.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FERREIRA, R. S.; FRANCO, F. O papel do Líder na Motivação de uma Equipe de Vendas. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 2, n. 4, 2015.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2020\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_2tri.pdf)> Acesso em: 25/09/2021.

GARCIA, D B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. v. 13, 2017.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, pág. 475. 2007.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. **Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ática, 2006.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe**—Você SA. NBL Editora, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUNTER, J. **O Monge e o Executivo**: Uma História sobre a Essência da Liderança. 19. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.

JONES, G. R. e GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEONE, NM de CPG. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas**, v. 2, 2007.

LOPES, T. S.; BARBOSA, I. C. Desafios da gestão em uma empresa familiar. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 5, p. 267-288, 2019.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: ATLAS, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à

competitividade na economia globalizada. Atlas, 2000.

PEDUZZI, M. et al. Trabalho em equipe, prática e educação interprofissional. **Clínica médica**. 2ª ed. Barueri: Manole, v. 1, p. 1-9, 2016.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. São Paulo: QualityMark, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução por Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SUZIN, Q. P.; MAIOLI, S. **Chefes ordenam, líderes comandam**. 2017. Disponível no site: <https://site.facsomarcos.com.br/anexo/forum-2018-05-02-5ae9ee643e0f8Silvio.pdf> Acesso em: 18/03/2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

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