



ALEXANDRE CARVALHO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA QUE OS TIPOS DE LIDERANÇA EXERCEM SOBRE OS
COLABORADORES DA ÁREA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE ÔNIBUS
RODOVIÁRIO EM JI-PARANÁ**

Ji-Paraná

2019

ALEXANDRE CARVALHO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA QUE OS TIPOS DE LIDERANÇA EXERCEM SOBRE OS
COLABORADORES DA ÁREA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE ÔNIBUS
RODOVIÁRIO EM JI-PARANÁ**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da prof. Esp. Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara.

Ji-Paraná

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

S729i Souza, Alexandre Carvalho
A influência que os tipos de liderança exercem sobre os
colaboradores da área operacional em uma empresa de ônibus rodoviário
em Ji-Paraná / Alexandre Carvalho Souza. -- Ji-Paraná, 2019.
20 p.
Orientador: Prof. Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Centro Universitário São Lucas

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. Gestão de empresas.
3. Ambiente Laboral. 4. Saúde Ocupacional. I. Alcântara, Juliana Negrini
Tarnoschi de. II. Título

CDU 005.95

Bibliotecário(a) Alex Almeida

CRB 11.853

ALEXANDRE CARVALHO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA QUE OS TIPOS DE LIDERANÇA EXERCEM SOBRE OS
COLABORADORES DA ÁREA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE ÔNIBUS
RODOVIÁRIO EM JI-PARANÁ**

**Artigo apresentado à Banca
Examinadora do Centro Universitário
São Lucas, como requisito de aprovação
para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.**

**Orientadora Prof^o. Juliana Negrini
Tarnoschi de Alcântara**

Ji-Paraná, 04 de Dezembro de 2019.

Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara

Titulação e Nome

Centro Universitário São Lucas

Nome da instituição

Márcia Cristina Teixeira

Titulação e Nome

Centro Universitário São Lucas

Nome da instituição

Priscila Lima

Titulação e Nome

Convidada

Nome da instituição

A INFLUÊNCIA QUE OS TIPOS DE LIDERANÇA EXERCEM SOBRE OS COLABORADORES DA ÁREA OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE ÔNIBUS RODOVIÁRIO EM JI-PARANÁ

Alexandre Carvalho de Souza¹

Orientadora: Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara²

RESUMO: O presente trabalho tem como objeto de estudo um tema muito debatido nos dias atuais por sua importância na gestão das organizações, a liderança. Na ocasião foi feita uma pesquisa descritiva através de um estudo de caso onde seu principal objetivo foi analisar os efeitos da liderança no setor operacional de uma empresa ônibus rodoviário em Ji-Paraná - RO através de 04 objetivos específicos. Para a coleta de dados, foram usados um questionário e uma entrevista e que posteriormente foram confrontados para identificar os estilos de liderança existentes nesta organização. Os estilos de lideranças encontrados foram: democráticas, autocráticas e mistas as suas características foram analisadas em confronto com as informações passadas pelos colaboradores para assim se obter um resultado satisfatório e próximo à realidade. Tal estudo possibilitou um maior entendimento na relação líder, liderados e organização, tal como as vantagens e desvantagens de cada gestão.

Palavras-Chave: Liderança. Líder. Equipe. Gestão.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP EXERCISES ON THE OPERATIONAL AREA EMPLOYEES OF A ROAD BUS COMPANY IN JI-PARANÁ

ABSTRACT: The present work has as object of study a subject much debated nowadays for its importance in the management of organizations, the leadership. At the time, a descriptive research was conducted where its main objective is to analyze the effects of leadership in the operating sector of a bus company in Ji-Paraná - RO through 04 specific objectives. For data collection, we used a questionnaire and an interview that were later confronted to identify the leadership styles in this organization. The leadership styles found were: democratic, autocratic and mixed of their characteristics were analyzed against the information passed by employees to obtain a satisfactory result and close to reality. This study allowed a greater

¹ Acadêmico do 8º período do curso de Administração da UniSL – Ji-Paraná – alexandre.jipr@gmail.com
Orientadora: Juliana Negrini Tarnoschi de Alcântara – Ji-Paraná – juliananegrini.t.a@gmail.com

understanding in the relationship leader, leaders and organization, as well as the advantages and disadvantages of each management.

Keywords: Leadership. Leader. Team. Influence.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo, com isso, criou-se a necessidade de buscar por profissionais que tenham qualificações adequadas que possam proporcionar o aperfeiçoamento dos seus processos com a finalidade de atingir seus objetivos.

À frente de circunstâncias cada vez mais desafiadoras, no que se refere à competitividade, a procura por líderes, que tenham as mais diversas qualidades, é um fator primordial para que uma empresa se mantenha como referência e consiga definir e atingir suas metas usando a liderança como uma ferramenta de impulso e motivação para a equipe.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança é definida como necessária em todos os tipos de organizações humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Com base na afirmação acima, pode-se considerar que a liderança é necessária em todos os estilos organizacionais, nas empresas como um todo ou em cada um de seus departamentos.

Mediante as experiências pessoais vividas no ambiente de trabalho, foi possível constatar, através de observações, que alguns líderes influenciam sua equipe positivamente e a mantém motivada através da inserção da mesma dentro do processo, tal como ressaltar a importância de cada integrante para alcançar os objetivos da organização.

Por outro lado, é possível observar que alguns líderes não conseguem manter sua equipe homogênea por não se envolver muito no processo. Neste caso, há uma dificuldade no relacionamento interpessoal, e isso pode ocasionar um efeito negativo na equipe, que pode se desfragmentar e criar uma individualidade que pode comprometer os resultados a serem atingidos.

Com base nestas informações o artigo traz como proposta de objetivo principal analisar os efeitos da liderança no setor operacional de uma empresa ônibus rodoviário em Ji-Paraná - RO e conseqüentemente possibilitou: identificar os tipos de lideranças existentes no setor operacional; analisar a percepção da liderança que os funcionários possuem; investigar de que maneira o estilo de liderança influencia a equipe e analisar qual o tipo de liderança tem melhores resultados.

Por ser um fator tão relevante, a liderança, às vezes pode ser um problema, caso a organização não tenha uma gestão adequada para ter um líder motivado e que influencie positivamente sua equipe. Diante do exposto, é importante ressaltar a importância do líder para uma organização, tal como sua influência sobre os colaboradores dentro de um contexto que inclui: ambiente de trabalho, resultados e gestão de pessoas. A oportunidade surgiu ao indagar sobre a influência que a liderança exerce em uma organização e a necessidade de saber o quanto isso afeta os colaboradores subordinados no ambiente de trabalho.

Considerando que existem vários tipos de lideranças, sendo que, algumas delas baseadas em teorias fundamentadas, e outras baseadas em experiências de vida, fez-se necessário um estudo mais aprofundado sobre o tema, no qual foi elaborado através de estudo de material bibliográfico e consultas a líderes e colaboradores do setor operacional de uma empresa de ônibus em Ji-Paraná/RO, com apoio de um orientador disponibilizado pela instituição São Lucas.

2. TEORIA DE BASE

Esta pesquisa trata-se de uma análise sobre a influência que a liderança organizacional exerce sobre seus colaboradores, para isso, fez-se necessário o uso de material bibliográfico para a fundamentação e esclarecimentos referente ao assunto abordado, tal como sua fácil compreensão.

2.1.1 Conceito de liderança

Diversos autores nacionais e internacionais relatam que a liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos até os dias de hoje, existindo assim um grande acervo sobre o assunto (PAYNE-PALACIO; THEÍIS, 2015). A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. Chiavenato (1999). Os autores afirmam que a liderança é um dos assuntos que despertam mais interesse aos estudiosos, e que isso se deve ao fato de que há uma grande complexibilidade no relacionamento interpessoal.

O líder é um indivíduo que age como referência para uma equipe, porém é essencial que seus subordinados reconheçam sua capacidade e seus diferenciais que o colocaram e tal posição. A principal virtude de um líder é a capacidade de influenciar seus companheiros e outros sujeitos tanto com sua conduta como com suas palavras, além de penetrar profundamente nos indivíduos e incentivá-los a trabalhar na execução de um objetivo em comum.^{3**}

Para Vries (1997), a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que **isso** aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle de domínio sobre aquilo que estão fazendo. Soares (2015) complementa, a liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças, onde os líderes estabelecem direções, baseados numa visão de futuro, e depois engajam as pessoas com essa visão inspirando-as a superar os obstáculos (SOARES, 2015).

2.1.2 Estilos de liderança

Segundo Chiavenato (2000) as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

^{3**} site:(<https://queconceito.com.br/lider>) 12. 04. 19, 19:15.

Considerando que existem vários tipos de lideranças e cada um deles tem sua peculiaridade, para o desenvolvimento desta pesquisa serão abordadas quatro delas, conforme a seguir.

2.1.2.1 Liderança autocrática

Caracteriza-se com a centralização das decisões e o controle das atividades de seus trabalhadores sendo o encarregado de prêmios e castigos. Esta estrutura é bastante comum em militares e normalmente em qualquer pessoa que demonstre vasta experiência na atividade exercida, bem maior do que seus trabalhadores. Pessoas lideradas por este estilo de liderança, tendem a se desenvolver um indivíduo sem iniciativa ou liberdade para tal, sem tomada de decisão, um indivíduo imaturo. Estrutura autocrática, segundo Minicucci (1995) e Daft (1999), destaca-se o líder designado para a chefia, toma decisões em nome do grupo e não permite participação nas decisões. O líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus trabalhadores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa”. (Chiavenato 2001).

2.1.2.2 Liderança liberal

Este estilo é fruto de uma sociedade em transição, no qual o líder passa a acreditar que dirigir por absoluto não é a melhor solução, dando certa liberdade aos trabalhadores mais maduros dentre os liderados. Muitas vezes, como consequência disso, tem-se as experiências e decisões precipitadas, gerando resultados insatisfatórios à organização como um todo. Este estilo tem como resultado a natureza individualista na cultura da empresa (MINICUCCI, 1995).

O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

2.1.2.3 Liderança democrática

Está intimamente ligada a flexibilidade e trabalho em equipe. Araújo (2006) afirma que: há um nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.

Para Fachada (2003), na liderança democrática, o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É

objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

2.1.2.4 Liderança situacional

Segundo Chiavenato (1999, p. 545): Assim, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para uma eficácia ótima. Torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação dada. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional. Esta adaptação por parte dos administradores se dá através da busca por mais conhecimento, atualização constante, ter uma grande e eficiente rede de relacionamento, saber lidar com pessoas, capacidade de aceitar as mudanças, ser flexível, proativo e centrado na qualidade de tudo o que fazem.

A integração entre maturidade e estilo proporciona aos líderes e sua equipe a possibilidade de ponderar o estilo de liderança e a maturidade no mesmo questionário. Isso vem confirmar o benefício de sua aplicação como instrumento orientador da gestão de pessoas no campo do comportamento meso-organizacional. (HERSEY e BLANCHARD, 2011, p. 199).

Para Maximiano (2008), o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação? Este modelo é baseado em duas variáveis: o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidade de seus subordinados. Para Hersey e Blanchard (1974), a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente. Ainda conforme Hershey e Blanchard (1974), a ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade existentes, são elas:

a) Comando: adequado às pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.

b) Venda: este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades.

c) Participação: este estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades devido a sentimentos.

d) Delegação: consiste em dar pouca atenção à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades, competência e motivação. Um dos pontos fortes desta teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

2.2 Motivação

A palavra “motivação é derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, que engloba um conjunto de ações, onde o indivíduo é estimulado, incentivado, através do comportamento humano, a alcançar um objetivo”. Em outras palavras, é um processo essencial na vida de qualquer ser humano. (MAXIMIANO, 2000). Ainda segundo Chiavenato (1997), a motivação está dentro das pessoas, e pode ser influenciada por fontes externas ou pelo próprio trabalho executado nas organizações.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (CHIAVENATO, 1998, p. 91).

2.3 Inteligência emocional

Os líderes apresentam diferentes maneiras de dirigir uma equipe. Alguns são reprimidos e analíticos, enquanto outros são carismáticos e decididos. Além disso, situações diferentes requerem diferentes lideranças. Goleman percebeu que líderes eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos eles têm um alto grau do que ele chama de inteligência emocional. (CHIAVENATO, 2001).

Chiavenato (2001, p. 134) também afirma que, inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-la no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia é o plano de estudo que define de que maneira será direcionada a coleta de dados e suas respectivas análises, tal como apresentar os resultados para a conclusão da pesquisa.

Segundo Roesch (2012), o conhecimento do método científico é bastante limitado entre os alunos, tendo em mente que nem todo o projeto implica uma pesquisa de caráter científico, mas demonstra-se que todo trabalho em algum momento requer a coleta de informações e sua análise.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2008), o delineamento da pesquisa constitui o planejamento da pesquisa, dentre outros aspectos essa etapa da pesquisa projeto consiste o ambiente onde será feita a coleta de dados e juntamente os métodos a serem utilizados na pesquisa.

Gil (1999), afirma que as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas

Neste tópico será feito uma breve abordagem sobre os conceitos dos métodos de pesquisas quantitativos, qualitativos e quali-quantitativos.

A abordagem quantitativa trabalha buscando o significado dos dados, tendo a percepção do fenômeno dentro do seu contexto como base. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Não requer uso de técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados. Conforme afirma Lakatos e Marconi (2003) .

Quanto ao método quantitativo, Mattar (2001), afirma que a pesquisa quantitativa busca validar hipóteses usando dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados coletados através das amostragens, que devem ser bem definidas, e apresenta resultados genéricos para aos que os buscam.

Numa pesquisa científica, os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997). Baseando-se nessas informações, pode-se afirmar que esta pesquisa será um estudo de caso onde será empregado as metodologias descritiva e quali-quantitativa. Sendo assim, a pesquisa foi realizada com a obtenção e análise de dados através da aplicação de uma entrevista aos líderes, e um questionário aos seus liderados.

3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

A população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo. (Vergara, 1997). Considerando esta afirmação, a pesquisa terá como definição da área, os colaboradores do departamento operacional de uma empresa de ônibus em Ji-Paraná-RO, na qual incluem 03 subdepartamentos, cada um compostos por 01 líder imediato e atualmente 10 liderados em média.

3.2.1 Planos de instrumento de coleta

No livro “Introdução à Metodologia Científica”, inicia uma introdução ao estudo dos instrumentos de coleta de dados dizendo: Instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas. Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar procede-se à construção dos instrumentos adequados. (ANDRADE, 2009, P. 132/133).

No que se refere ao questionário, Zanella (2009), afirma: é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas que podem ser: descritivas, comportamentais e preferenciais. Complementa Gil (1999, p.128), que também pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado

de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Com relação a entrevista, pode-se afirmar que é um diálogo entre duas pessoas, cujo intuito de uma delas é obter informações para uma determinada finalidade. Para Lakatos (2009), uma entrevista, "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação".

Analisado as informações supracitadas, decidiu-se que será usado um questionário e uma entrevista como método para a coleta de dados. No questionário, optou-se por usar um modelo estruturado com perguntas abertas e fechadas que foi aplicado aos colaboradores de 03 subdepartamentos, e cada um deles composto por 10 integrantes, totalizando 30 participantes. Quanto a entrevista, foi constituída de uma forma semi estruturada, e foi aplicada aos líderes de cada subdepartamento. Com um total de 03 líderes e 30 liderados, somaram-se então 33 participantes.

3.2.2 Plano de Análise de Dados

Com relação às abordagens quantitativas e qualitativas, Gatti (2004), afirma que ambas podem se complementarem muito mais que serem contrárias. O autor ainda afirma que:

[...] os métodos que se traduzem por números podem ser muito úteis na compreensão de diversos problemas educacionais. Mais ainda, a combinação deste tipo de dados com dados oriundos de metodologias qualitativas, podem vir a enriquecer a compreensão de eventos, fatos, processos. As duas abordagens demandam, no entanto, o esforço de reflexão do pesquisador para dar sentido ao material levantado e analisado.

Para o tratamento dos dados quantitativos, foram usados gráficos, tabelas e estatísticas. Com o cruzamento desses dados com as informações analisadas oriundas da entrevista que por sua vez através do método qualitativo, foi possível ter uma informação mais completa e fiel com relação ao objetivo da pesquisa.

Neste contexto, foram analisados os dados qualitativos através de uma descrição analítica, onde esses dados foram submetidos a um estudo detalhado embasado no referencial teórico usado na pesquisa. Ainda foi usado a triangulação de dados, que possibilita a combinação de métodos e fontes, ou seja, um mesmo objeto pode ser analisado de perspectivas diferentes e isso incluiu, a observação do autor. Para Maxwell (1996) a triangulação “reduz o risco de que as conclusões de um estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método” pelo que conduz a “conclusões mais credíveis”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados para a realização da pesquisa, se iniciou com aplicação de uma entrevista a 03 líderes imediatos de 03 subsetores operacionais e na sequência 29 colaboradores foram submetidos a um questionário. Essas informações, serviram como base para uma análise e um diagnóstico referente a características dos líderes e em qual estilo de liderança foi identificado em cada um deles.

A pesquisa foi realizada no setor operacional de uma empresa que atua no segmento de transporte rodoviário em vários estados, porém, a filial utilizada na pesquisa localiza-se em Ji-Paraná/RO. Na ocasião, serão dispostos 04 estilos de liderança, são eles:

- Liderança autocrática;
- Liderança liberal;
- Liderança democrática;
- Liderança situacional.

Segue abaixo, uma tabela resumida contendo os principais pontos observados nas entrevistas e nos questionários. As nomenclaturas usadas para os líderes serão: Líder 01, Líder 02 e Líder 03, e para as equipes: Equipe 01, Equipe 02 e Equipe 03:

Tabela com resumo de dados do líder e equipe 01:

Perfil	Características
Líder 01	● Flexível; ● Toma decisões em equipe de acordo com a capacidade técnica de cada integrante; ● Tem foco no clima organizacional; ● Procura motivar a equipe; ● Tem habilidades para gerir conflitos. ● Tem um bom relacionamento com sua equipe.
Perfil	Características
Equipe 01	● Ambiente interno agradável, mesmo havendo cobranças; ● 100% dos participantes o têm como exemplo a ser seguido; ● Motivador e não autoritário; ● A equipe têm autonomia para a tomada de decisões; ● Todos se sentem parte da equipe e sobre a importância de seu cargo para a empresa; ● 78 % afirmam que recebem pedidos de sugestões para melhoria no ambiente de trabalho.

Fonte: Dados coletados pelo autor

A entrevista foi realizada com o **líder 01** através de perguntas fechadas, porém, com flexibilidade para abordar outros temas que estejam relacionados, com isso foi possível observar alguns pontos interessantes em relação ao posicionamento do entrevistado e sua equipe como foi citado acima. Pode ser acrescentado através da observação do autor, que há uma relação saudável entre a liderança e sua equipe, uma vez que o clima organizacional é considerado como um fator importante para entregar as demandas. O líder se mostra de uma forma bem versátil e flexível, ressaltando a importância do trabalho em equipe. Observou-se

através das respostas dos integrantes da equipe, que a percepção deles em relação ao seu líder se alinha com o ponto de vista de ambos.

Tabela com resumo de dados do líder e equipe 02:

Perfil	Características
Líder 02	• Precisa estar presente para os processos sigam normalmente e a equipe não perca o foco nas atividades; • É pouco flexível; • Possui conhecimento teóricos, mas tem dificuldades para colocá-los em prática; • Procura tratar todos da mesma forma e procura manter a equipe unida. • 58% não consideram seu líder como um exemplo de liderança.
Perfil	Características
Equipe 02	• Intolerância em caso de falhas durante a execução das tarefas. Neste caso todos participantes concordam que seu líder é autoritário e estão sujeitos a sanções que variam de uma simples conversa até mesmo a demissão, dependendo da gravidade • 75% concordam que seu líder gosta de a manter o controle sobre as atividades e processos, assim conforme demonstrado no gráfico 06; • Conforme Gráfico 07, 66,7% já foram chamados a atenção em frente aos colegas de trabalho, ou já presenciaram isto acontecer com outros; • A maioria concorda que têm liberdade para serem criativos e acreditam que possam crescer profissionalmente; • 58.3% não acreditam que seu líder seja um bom gestor de conflitos, conforme; • Os que não veem seu líder como um exemplo a ser seguido, totalizam 58%.

Fonte: Dados coletados pelo autor

Complementando as informações da tabela acima, foi possível observar que neste caso a liderança procura manter o controle sobre sua equipe, e para isso, usa o diálogo, advertências e alguns casos mais extremos, a demissão. É um líder que possui um considerável conhecimento teórico referente à gestão, originado de estudos didáticos e experiências práticas em outras organizações, no entanto, não consegue transmitir isso para a equipe, tendo em vista que se considera um bom gestor mesmo sendo inflexível nas suas decisões. Quando iniciou seu trabalho a frente deste departamento buscou adquirir informações sobre as atividades através de consultas aos colaboradores, porém, com o passar do tempo, suas decisões se tornaram mais centralizadas.

As informações quando confrontadas com a opinião da equipe, apresentaram algumas incoerências, tendo em vista que esta o considera autoritário e inflexível. Ficou claro que a equipe cumpre suas atividades mais por obrigação e medo de punição que por comprometimento com sua liderança e objetivos da organização. Nota-se que os

subordinados não estão muito motivados a serem criativos e buscarem uma possível promoção profissional dentro nesta empresa.

Tabela com resumo de dados do líder e equipe 03:

Perfil	Características
Líder 03	● Em algumas situações já se exaltou com algum integrante da equipe; ● Procura acompanhar as atividades, mas não as controla; ● Sua gestão é baseada em trabalho em equipe; ● Busca motivar a equipe; ● Está buscando melhorias para se consolidar como um líder exemplar; ● Faz o uso de Feedback, formal e informal.
Perfil	Características
Equipe 03	● A metade dos participantes acreditam que sua presença aumenta a produtividade da equipe; ● 75% afirmam que já foram chamados a atenção de forma autoritária na frente dos colegas; ● 75% dos colaboradores acreditam que estão sujeitas a sanções disciplinares; ● 100% da equipe acredita ter autonomia para a tomada de decisão; ● A metade concorda que seu líder não é um bom gestor de conflitos.

Fonte: Dados coletados pelo autor

Com base nas informações obtidas relacionadas ao líder 03, nota-se que este possui conhecimentos técnicos, mas tem dificuldades para colocar em prática devido a sua ansiedade para resolver as os problemas com rapidez e ter pouca paciência para estudar um pouco mais a situação e entende-la de uma forma mais abrangente. Ao mesmo tempo em que demonstra o interesse por trabalhar em equipe, dando ela liberdade para tomada de decisão e solicitando sugestões para melhoria do ambiente interno, também não toma precauções para diminuir a rotatividade, ou seja, tem pouca paciência para resolver os conflitos no ambiente de trabalho. Demonstra ser um líder um pouco confuso e inconsistente na sua gestão, e isso foi se confirmou com as respostas do questionário onde a equipe entende que possui oscilações nas tratativas diárias, ou seja, um dia o clima dentro do departamento está bom e no dia seguinte não e isso causa certa insegurança na equipe que quer ter um bom relacionamento com o líder.

Comparativo sobre os reflexos de cada liderança sobre sua equipe:

Equipe 01	Equipe 02	Equipe 03
------------------	------------------	------------------

• Ambiente interno agradável; • Homogênea; • Produtiva; • Poucos conflitos internos; • Comprometida com os objetivos; • Possui foco nas atividades; • Oportunidade de crescimento.	• Ambiente interno instável; • Insegurança; • Falhas na execução das atividades; • Maior incidência de conflitos internos; • Maior rotatividade.	• Equipe desunida; • Clima de trabalho tenso; • Falhas nos processos ; • Falta de comprometimento; • Oportunidade de crescimento profissional.
--	--	--

Fonte: Dados coletados pelo autor

Sugestões para a liderança:

Líder 01	Líder 02	Líder 03
• Aperfeiçoamento em tecnologias ; • Treinamento em gestão de mudanças; • Fazer uso de feedback periodicamente.	• Treinamento em gestão de pessoas (gestão de conflitos e relacionamento interpessoal); • Trabalhar a inteligência emocional; • Fazer uso de feedback periodicamente.	• Trabalhar a inteligência emocional; • Focar no trabalho em equipe; • Diminuir o número de punições; • Fazer uso de feedback periodicamente.

Fonte: Dados coletados pelo autor

5.1 CONCLUSÃO

Pela observação dos dados obtidos através da entrevista aos líderes e dos questionários aplicados aos colaboradores, foi possível identificar 03 estilos de liderança consecutivamente, sendo eles: o 1º democrático, o 2º autocrático e o 3º misto, este último, apresentou características entre a liderança democrática e autocrática de acordo com os resultados das análises.

Com isso, foi possível concluir que o Líder 01 possui características de uma liderança democrática, onde prioriza um bom relacionamento com a equipe e decisões em conjunto. É importante ressaltar que foi analisado com base no que os colaboradores afirmaram e isso foi observado pelo autor, uma vez que há uma harmonia no ambiente interno, mantendo assim um alto desempenho na produtividade.

Em relação ao Líder 02, possui aspectos de uma liderança autocrática, onde busca ter o controle sobre seus colaboradores e as decisões não são tomadas em equipe, embora o entrevistado acredite que faz uma boa gestão, seus subordinados têm uma percepção

diferente onde nota-se com clareza uma equipe que tem capacidade para produzir mas não se sentem motivadas.

O líder 03 apresenta características que oscilam entre a liderança autocrática e a liderança democrática. Ele possui conhecimento teórico e tem a percepção que precisa melhorar sua gestão, e isso foi confirmado por seus subordinados. Neste último nota-se um descontentamento da equipe em relação ao seu líder, que, se por um lado busca interação com seus integrantes, por outro, mostra-se confuso e às vezes autoritário, e isso cria uma insegurança nos colaboradores que tem como consequência uma divisão interna da equipe e queda nas entregas das atividades.

A liderança é muito importante para o sucesso de qualquer organização, e na área operacional, que foi objeto desta pesquisa, não foi diferente. Uma equipe que possui um bom gestor, os resultados são melhores, e isso pode ser observado no caso da equipe 01, onde tem o líder como seu representante. Nos casos 02 e 03, foi possível detectar um certo grau de insatisfação dos colaboradores em relação ao seu líder, e isso pode trazer diversos problemas para uma gestão. Vale ressaltar que esses subdepartamento são interligados e um depende do outro para dar vazão às atividades e o departamento, cujo sua liderança é mais satisfatória, nota-se que os processos funcionam mais naturalmente obtendo uma melhor eficiência na produtividade.

5.1.2 Sugestões

De acordo com as informações coletadas através da entrevista e do questionário foi possível verificar que, apesar de executar uma boa gestão, o líder 01, precisa melhorar em alguns pontos cruciais, pois, pelo fato de possuir uma boa equipe e ter um bom ambiente interno, notou-se uma sutil resistência à mudança e adaptação a tecnologia. Com base nesses levantamentos sugere-se que esta gestão se aprimore em cursos no ramo da tecnologia, gestão de mudanças e feedback, sendo que este último é importantíssimo e pode substituir reuniões periódicas e com isso aumentar significativamente sua produtividade.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o líder 02, precisa urgentemente melhorar sua gestão através de um trabalho de inteligência emocional, gestão de conflitos e relacionamento interpessoal, pois alguns líderes pensam estar fazendo um bom trabalho baseado em seus conhecimentos e se esquecem que o maior tesouro é o capital humano.

Quanto ao líder 03, apesar das confusões em sua gestão, fica claro, que ele tem a percepção de que precisa melhorar e isto já um ponto positivo, pois quando se tem a noção de estamos falhando, isto pode ser melhorado dia a dia. Então para este líder sugere-se que este trabalhe a inteligência emocional para que assim suas decisões sejam menos prejudiciais a sua equipe e principalmente buscar outras soluções que não seja a punição direta diante de eventuais falhas nas execuções das atividades.

Diante do exposto, constatou-se, fundamentalmente, que o tipo de liderança mais eficiente e eficaz, é a liderança democrática, que está vinculada ao líder 01.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração geral e pública!** Idalberto Chiavenato. - 2.ed. - Rio de Janeiro:Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa.** 3º edição. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: Edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DAFT, L. Richard, **Administração.** 4. ed. São Paulo: Etc, 1999.

ERVILHA, A.J.L. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2008.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais.** 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

GATTI, B. A. **Estudos quantitativos em educação.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 30, n.1, p. 11-30, jan./abr. 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAM, Daniel. **“O que faz um líder?”** (“Onwhatmakes a leader”), in: Série Harvard Business Review. O que faz um líder. Rio de janeiro: Campus, 2001.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia Para Administradores - a Teoria e As Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 2011.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** São Paulo: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Maxwell, J. A. (1996) **Qualitative Research Design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

PAYNE-PALACIO, June; THEIS, Monica. **Gestão de Negócios em alimentação: princípios e práticas**. 12º edição. São Paulo: Manole, 2015.

RAZZOLINI FILHO, E; DO NASCIMENTO, A. **Gestão da informação e competências necessárias ao gestor**. Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía, v.2, n.2, P.29-43, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

SANTANNA, Vangevaldo B. **Portal da administração**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>

SOARES, Maria Thereza Rubin Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1º edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Matos, 1997.

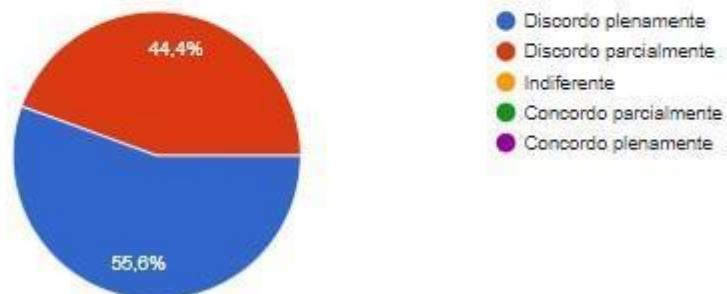
ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: UAB, 2009.

APÊNDICE I

Questionário direcionado aos colaboradores da equipe 01 do setor operacional

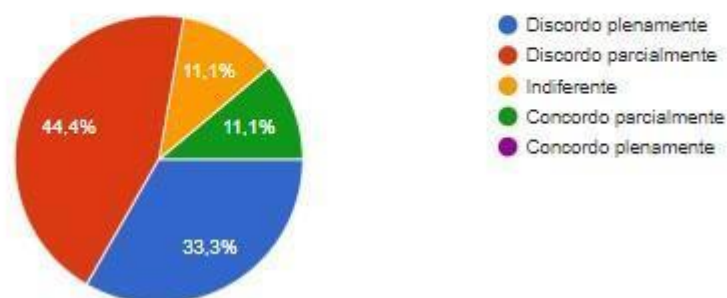
1. Na ausência do líder, observo uma certa desorganização ou perda de foco na execução das atividades.

9 respostas



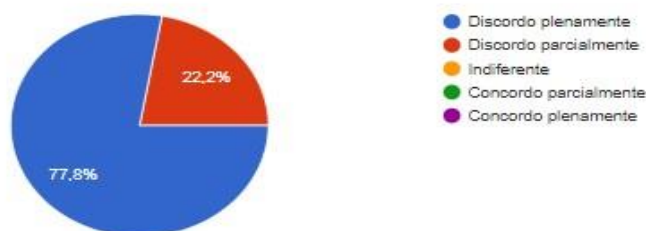
2. Meu líder não tolera erros que possam acontecer durante a rotina de trabalho.

9 respostas



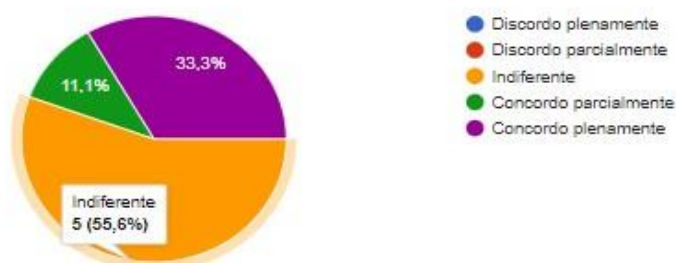
3. O meu líder se comporta de forma autoritária diante de falhas que ocorrem na execução das atividades.

9 respostas



4. O meu líder é responsável por distribuir as atividades e processos no departamento.

9 respostas



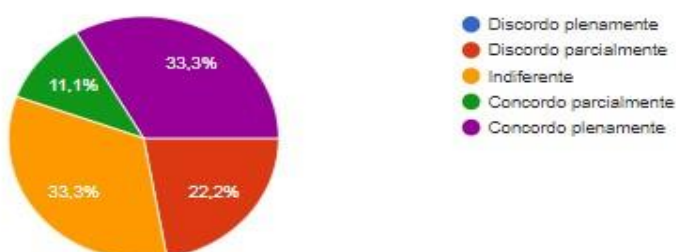
5. O meu líder não gosta de manter o controle sobre as atividades.

9 respostas



6. Durante a execução das atividades, meu líder faz questão de estar sempre presente.

9 respostas



PÊNDICE 2

Entrevista aos líderes das 03 equipes operacionais

1. Na sua ausência, é possível notar uma certa desorganização ou perda de foco na execução das atividades?
2. Como você lida com os erros que possam acontecer durante a rotina de trabalho?
3. Você já se comportou de forma autoritária na correção de alguma falha na execução das atividades?
4. Você distribui e determina prazos para a execução atividades e processos no departamento?
5. Você gosta de manter o controle sobre as atividades da sua equipe?
6. Você costuma tratar os integrantes de sua equipe de forma homogênea?
7. Você proporciona um ambiente para que sua equipe ser criativa?
8. Você costuma consultar sua equipe nas tomadas de decisões mais simples? E nas complexas?
9. Você procura motivar sua equipe?
10. Você se preocupa em integrar cada membro a equipe?
11. Você dá autonomia a sua equipe para tomada de decisão?
12. Você informa a sua equipe sobre a importância de cada colaborador para que a empresa alcance seus objetivos?
13. Como você faz para resolver uma situação de conflito dentro do seu departamento?
14. Você como líder, se considera como um exemplo para sua equipe?
15. Você pede sugestões a sua equipe para a melhoria no ambiente de trabalho?
16. Você já chamou a atenção de algum membro da sua equipe sem que estivesse em uma sala reservada?
17. Você costuma dar FEEDBACK? Com que frequência?
18. Em situações diferentes, você age de forma diferente ou tem um padrão pré estabelecido?
19. Você proporciona oportunidades para crescimento profissional da equipe.