

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Luana Soares Martin

DIAGNÓSTICOS DE LÍDERES E CARGOS DE CHEFIA
Um estudo sobre a gestão de equipes

AMERICANA – SP

2014

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

LUANA SOARES MARTIN

DIAGNÓSTICO DE LÍDERES E CARGOS DE CHEFIA
Um estudo sobre a gestão de equipes

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero. Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana – SP
2014

Luana Soares Martin

DIAGNÓSTICO DE LÍDERES E CARGOS DE CHEFIA

Um estudo sobre a gestão de equipes

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, de Junho de 2014.

Banca Examinadora:

Professor Msc. Reydner Furtado Garbero (Presidente)
Fatec Americana

(Membro)

(Membro)

DEDICATÓRIA

Aos Meus Pais e ao Roberto companheiro
de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, que tanto oferece força e fé desde o início.

Aos meus pais José Carlos P. Martin e Maria Aparecida S. Martin que sempre me incentivaram a ir além, apoiando, compreendendo e mostrando o caminho.

A Dra. Adriana Páfaro Skaff, que me mostra as oportunidades e escutam as minhas lamentações.

Ao meu orientador Reydner Garbero pela busca do conhecimento, em especial pela paciência e dedicação.

A todos os professores do curso de Gestão Empresarial que direto ou indiretamente contribuíram para elaboração desse trabalho.

Aos meus amigos de curso que proporcionaram a troca de informações e companhia para as experiências vividas ao longo das aulas.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar as relações entre equipes e gestores, diagnosticando se a pessoa que ocupa um cargo de chefia em determinada empresa, pode ser reconhecido por seus subordinados através de um estudo de caso com sendo um líder. O interesse por este tema surgiu da influência que líderes tende a ter sobre suas equipes, podendo ser utilizados como incentivo para o grupo a fim de conseguir de forma mais eficiente que os liderados rumem os objetivos traçados pela empresa. Ao longo do desenvolvimento deste estudo de caso um questionário foi desenvolvido e aplicado a dois grupos de trabalhadores em uma empresa têxtil. Os questionários permitiram ao pesquisador identificar ou não se as equipes percebem seu gestor com líder. Os resultados, como o encontrado no presente trabalho pode auxiliar a equipe administrativa de uma empresa para gerenciar melhor seus funcionários. Neste estudo específico um dos gestores foi identificado como líder em seu grupo de pessoas, e o outro visto apenas como alguém que ocupa uma posição de chefia. No final do trabalho é então sugerido um modelo de avaliação contínua para melhorar estas relações e desempenho das equipes.

PALAVRA CHAVE: Gestão de Pessoas, Liderança, Poder de Chefia, Relações Interpessoais.

ABSTRACT

The paper aims to analyze the relations between teams and managers, assessing whether the person who occupies a leading position in a particular company can be recognized by their subordinates as being a leader. The interest in this topic arose from the fact that leaders often influence their teams and that companies could use this influence as an incentive to reach its goals. . Along the development of this case study, a a questionnaire was developed and applied to two different groups of workers from a textile company. The questionnaires allowed the researcher to identify whether or not employees perceived. Results such as the one found in this paper might assist a company's administrative staff to better manage their staff. In this specific study one of the leaders was identified as leader in his group of people and another manager just seen as someone who occupies a leading position. At the end of the work is then suggested an continuous evaluation model to improve these relationships and performance.

KEY WORD: People Management, Leadership, Power of Leadership, Interpersonal Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Liderança vista como processo.	15
Figura 2: Quadro de estilos de liderança.	17
Figura 3: Quadro estilos de liderança situacional.	19
Figura 4: Modelo de liderança situacional.	20
Figura 5: Habilidades dos líderes.	22
Figura 6: Quadro das competências dos gestores.	22
Figura 7: Características de líder.	24
Figura 8: Avaliação 360°	28
Figura 9: Modelo metodológico de estudo de caso.	29
Figura 10: Organograma.	33
Figura 11: Idade.	34
Figura 12: Sexo	35
Figura 13: Grau de escolaridade.	36
Figura 14: Tempo de empresa.	37
Figura 15: Tempo de equipe.	38
Figura 16: O gestor motiva e auxilia a equipe para alcançar os objetivos da empresa?.....	39
Figura 17: O sucesso de sua equipe é direcionado de qual forma pelo seu gestor?	40
Figura 18: Seu gestor oferece <i>Feedback</i> (repassa pontos negativos e positivos) para sua equipe?.....	41
Figura 19: Como o gestor fala com a equipe ou funcionário na hora de comunicar um erro?.....	42
Figura 20: Quem realiza a divisão de tarefas na equipe?.....	43
Figura 21: De qual forma o gestor repassa as tarefas para a equipe?.....	44
Figura 22: Em situações de dúvidas o gestor age de qual forma?.....	45
Figura 23: Quais características seu gestor demonstra possui mais?.....	46
Figura 24: Assinale as qualidades que seu gestor possui. Equipe A.....	47
Figura 25: Assinale as qualidades que seu gestor possui. Equipe B.....	48
Figura 26: Você acredita que seu gestor está no cargo correto?.....	49
Figura 27: Agrupamento dos resultados.	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema	12
1.2	Delimitação da área pesquisada.....	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.3.1	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Justificativa	14
2	LIDERANÇA.....	15
2.1	Estilos de Liderança.....	16
2.2	Teoria da Liderança Situacional	17
2.3	A Pessoa do Líder.....	20
2.4	O Estilo Brasileiro de Liderar	24
2.5	Liderança e Poder.....	26
2.6	Liderança e Desempenho	27
2.7	Modelo de Avaliação 360°.....	27
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	Análise do Método de Estudo de Caso.....	29
4	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO APLICADO	32
4.1	Empresa Pesquisada.....	32
4.2	Dados Informativos sobre o Perfil dos Entrevistados	34
4.3	Resultados do Questionário sobre Liderança	38
4.3.1	O Gestor e a Organização	39
4.3.2	O Gestor Frente ao Sucesso da Equipe	40
4.3.3	O Gestor Frente aos Erros da Equipe.	42
4.3.4	Poder Decisório em Relação às Atividades	43
4.3.5	Tomada de Decisões	45

4.3.6 Identificando Habilidades de um Líder.....	46
4.3.7 Características Pessoais de Líder	47
4.3.8 Opinião das Equipes	48
4.4 Resumo dos Resultados	49
4.5 Sugestões.....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão cada vez mais cientes da importância de analisar o comportamento humano, a fim de compreender os motivos que podem interferir em suas ações e modo de pensar. Dentro dos assuntos abordados a Liderança se destaca entre os mais estudados, assim como a relação entre líder e liderados. A gestão dos recursos humanos é a primeira responsável dentro da empresa em analisar o comportamento do indivíduo.

A preocupação de definir a pessoa certa no cargo correto para administrar uma equipe frente aos objetivos organizacionais geram inúmeras discussões, como quais características natas ou técnicas o candidato deve possuir ou desenvolver.

O termo liderança vem sendo usado há cerca de duzentos anos, mas ainda gera polêmicas sobre quem deve ser considerado líder. Muitas pessoas associam a palavra somente e a todos que possuem cargos de chefia ou poder de mando perante equipes de trabalho. Para Stogdill (1974, apud Bergamini, 1994) a discussão no ramo empresarial e no mundo acadêmico aumentou velozmente nos últimos anos, onde até o começo dos anos 90 o assunto era abordado pelas organizações como somente sendo um "símbolo" a ser adquirido pelo indivíduo.

O enfoque desse trabalho está em diagnosticar se as equipes de trabalho conseguem perceber seu gestor como um líder através de um questionário aplicado. Onde através da informação resultante é possível que a organização local crie estratégias para grupos que são dirigidos por líderes e para grupos geridos apenas pelo poder de mando (cargos de chefia). O estudo de caso busca ressaltar também em quais aspectos as equipes são unânimes em caracterizar o gestor com um líder. Para isso é necessário selecionar informações e conceitos principais que caracterize a pessoa do líder e seu impacto no ambiente de trabalho.

Além disso, o trabalho busca destacar o que as empresas podem ganhar com o diagnóstico de líderes. Para melhor compreensão do tema abordado será realizado um estudo de caso dentro de uma empresa do setor têxtil, que objetivará diagnosticar os quesitos ressaltados anteriormente.

Para realizar o trabalho o mesmo será estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro aborda o problema e tema de estudo. O segundo relata os conceitos e teorias sobre Liderança e Estilos de Liderar, com base na definição dos principais autores sobre o assunto. Conseqüentemente o terceiro capítulo relata a metodologia de construção do trabalho, abordando as ferramentas utilizadas para a realização de um estudo de caso e pesquisa acadêmica.

De acordo com o estudo teórico abordado nos capítulos três, o capítulo quatro desenvolve a pesquisa de estudo de caso na empresa Covolan Têxtil, onde são analisados os resultados obtidos com tal ação. Posteriormente o capítulo quinto é destinado para as considerações finais do trabalho, que se conclui com base na teoria estudada e no resultado obtido do estudo de caso.

1.1 Problema

Equipes gerenciadas por líderes diferem em vários aspectos pessoais ou técnicos, onde Bergamini (1994) defende que um líder sensível à administração e com uma liderança efetiva pode obter desempenho e qualidade superiores de sua equipe. Mas para que a empresa invista nos seus "líderes" é preciso saber se o mesmo é visto com tal por seus subordinados.

Para Hersey e Blanchard (2006) quem define um líder é a sua equipe, e por tal afirmação foi que surgiu a preocupação em analisar as relações interpessoais com base na opinião das equipes para com o gestor. Contestando o fato de analisar somente o perfil do mesmo diante as características de liderança.

Sendo assim será que é possível identificar através de um estudo de caso aplicado se uma equipe é capaz de conseguir rotular seu gestor como um líder? E se sim, como a empresa pode se posicionar para obter vantagem organizacional perante os objetivos traçados nessa relação de líder e liderados.

1.2 Delimitação da área pesquisada

A área que abrange a fundamentação desse trabalho está caracterizada como a gestão de pessoas ou também conhecida administração de recursos humanos. Onde é estudada as habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital

humano nas organizações. A gestão de pessoas abordam diversos aspectos na empresa, como por exemplo:

- Recrutamento e seleção;
- Planejamento pessoal;
- Plano de carreira;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Administração de cargos e funções;
- Clima organizacional;
- Relações interpessoais.

Especificamente para esse trabalho será utilizada a área da gestão de pessoas que aborda gerenciamento de equipes, cargos de chefia e liderança empresarial.

1.3 Objetivo Geral

Com finalidade de delimitar o estudo e área abordada, os objetivos do trabalho foram: levantar referência bibliográfica especializada para obter conhecimento necessário no assunto liderança, elaborar um questionário de pesquisa de acordo com o material analisado, comparar os resultados obtidos na pesquisa com as teorias levantadas e por fim analisar se as equipes conseguem classificar seu gestor como um líder.

O trabalho é realizado para demonstrar as empresas e interessados no assunto o quanto é importante analisar a relação que existe entre as equipes de trabalho e seus gestores. Com base nos resultados a organização poderá incentivar e investir nesses grupos a fim de obter o máximo possível de desempenho e satisfação dos seus colaboradores.

1.3.1 Objetivos Específicos

O objetivo específico desse estudo foi identificar se os colaboradores de uma empresa/equipe podem ou não perceber seu gestor como líder através de um questionário específico sobre o assunto. Ressaltando em quais aspectos os entrevistados são mais unânimes em definir o comportamento do gestor. Ou seja,

quais são as atitudes do gestor que a equipe observa ou detém com maior interesse.

Com base no resultado do estudo de caso serão propostas sugestões de melhorias para a relação das equipes com os gestores.

1.3 Justificativa

As empresas cada vez mais buscam atingir a melhor eficiência possível dos seus recursos. E os problemas de relacionamento entre seus gestores e equipes podem impactar negativamente o plano de negócio da organização.

É muito comum encontrar empresas e não raro de grande porte que não se importam em analisar as relações presentes entre os cargos de chefia e seus subordinados. Negligenciando assim informações necessárias que podem solucionar problemas, muitas vezes relacionados ao desempenho e qualidade, que acabam impactando o resultado final dos objetivos organizacionais.

Quando a empresa identifica a relação que existe entre o gestor e os respectivos subordinados, fica mais fácil alcançar seus objetivos organizacionais. Por meio do líder a organização pode impor suas vontades com um número menor de rejeições dos colaboradores, uma vez que o líder tende a possuir fidelidade de seus seguidores,

O trabalho busca demonstrar a importância de analisar essas relações, citada através do modelo sócio técnico de Tavistock (Chiavenato, 2003) que divide a organização entre dois subsistemas: o técnico que visa compreender todas as variáveis tecnológicas, temporais e físicas e o subsistema social que compreende todas as variáveis diretamente relacionadas aos indivíduos.

Com isso será possível contribuir no mundo corporativo para que outras empresas através do questionário aplicado possam identificar a relação dos gestores para com suas equipes, e elaborar estratégias que visem o alcance dos objetivos organizacionais, fazendo uso das relações existentes.

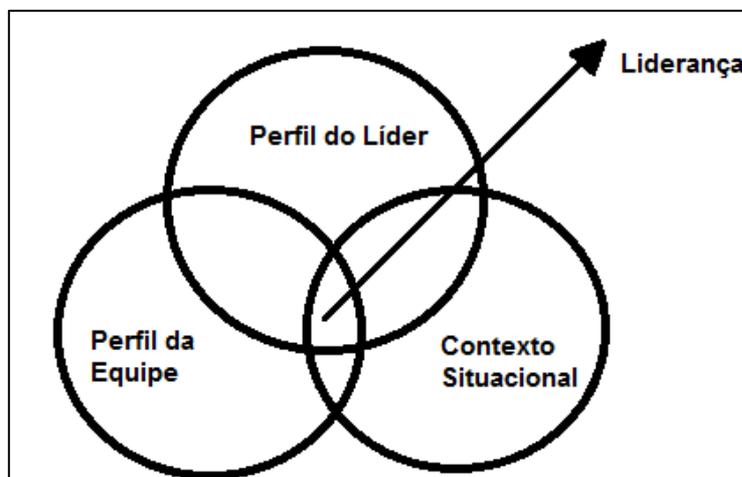
2 LIDERANÇA

O conceito de liderança para Bergamini (1994) é tido como um tema ainda não definido pelos estudiosos da área. Defendendo que entre todas as explicações não se possui um enfoque que seja capaz de acoplar todo o significado da palavra. Porém é certo para todos que liderança nada mais é que um processo de influenciar pessoas.

Para Chiavenato (2010) liderança consiste no processo de conduzir um grupo de pessoas aos mesmos fins, com a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização. A definição do autor defende que a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, onde um líder efetua esforços para mudar o comportamento dos liderados a fim de alcançar a meta traçada.

Soto e Marras (2002, p. 216) defende que liderança é “um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo e cumpram seus objetivos”, onde para liderar uma equipe é necessário um líder que exerça certo poder de influência sobre seus liderados e que saiba obter das relações entre ele e sua equipe a sinergia necessária para conseguir o resultado planejado. Baseado neste conceito a liderança é vista como processo, onde liderança não é apenas centralizada na pessoa do líder e suas competências, mas também implica no perfil da equipe e ao contexto organizacional no qual está inserido.

Figura 1: Liderança vista como processo.



FONTE: Adaptada de Soto e Marras (2002).

2.1 Estilos de Liderança

Para Chiavenato (2006) a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja na empresa ou em cada de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções administrativas da organização. Entretanto existem diferentes tipos de estilos de liderança, e é importante refletir sobre as influências e impactos de cada uma delas nas equipes de trabalho, ou seja, no ambiente organizacional.

Dos estudos dos estilos de liderança é possível afirmar segundo Chiavenato (2006) a existência de três estilos distintos, sendo eles: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal, cujas características de cada serão descritas a seguir:

- **Autocrática:** O líder é focado apenas nas tarefas e não leva em consideração a opinião dos demais, age de forma autoritária com os liderados. Toma decisões sobre o modo de execução da tarefa de forma individual e imprevisível, assim como determina quem deve executar a tarefa e seu respectivo companheiro. Esse tipo de líder é dominador e trata de forma pessoal os elogios e críticas aos membros da equipe.
- **Democrática:** É o estilo de liderança contrário à autocrática, onde o líder abre espaço para seus liderados levantarem críticas e soluções para os assuntos pendentes, ou seja, o grupo debate o tema, e o líder tem como referência a discussão para a tomada de decisão. A divisão de tarefas e a escolha do companheiro de trabalho são decididas pelo grupo. O líder procura ser um membro normal da equipe, e limita suas críticas e elogio ao objetivo e fato específico.
- **Liberal:** Como o próprio nome já sugere esse tipo de liderança tem como característica principal uma maior liberdade dos liderados de tomarem decisões relativas ao trabalho exercido. A participação do líder nas decisões de execução de tarefas e escolha de companheiro é mínima, e o grau de acompanhamento também. Os elogios e críticas ao grupo são feitos irregularmente e quando solicitados.

Figura 2: Quadro de estilos de liderança.

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Tomada de Decisões	Centralizada apenas na pessoa do líder	Líder decide com base na opinião da equipe.	Equipe com total liberdade e sem/pouca participação do líder.
Programação dos Trabalhos	Determinada pelo líder.	Determinada pelo líder com base na escolha da equipe.	Determinada totalmente pela equipe.
Divisão do Trabalho	Determinada pelo líder.	Determinada pela equipe com supervisão do líder.	Determinada pela equipe sem a opinião do líder.
Participação do Líder	É dominador e pessoal em críticas e elogios.	Tem espírito de igualdade e limita-se a comentários diretos aos fatos.	O líder não avalia o curso das decisões e comenta apenas o que é lhe perguntado.

FONTE: Adaptado de Belluzzo (2002) apud Chiavenato (2006).

2.2 Teoria da Liderança Situacional

As organizações nos tempos de hoje exigem cada vez mais líderes que saibam trabalhar com poucos recursos e em curto espaço de tempo. Quanto maior a sua eficácia e maior o número de equipes otimizadas, melhor o resultado. Neste contexto, a Liderança Situacional é uma poderosa ferramenta para suprir essa necessidade das empresas.

De acordo com Hersey e Blanchard (2006, p. 112) autores da teoria da liderança situacional “A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico”. Segundo os autores são os seguidores que aceitam ou rejeitam os líderes, dessa forma os estilos de liderança devem se ajustar aos seguidores e não o contrário.

Os mesmo autores identificam quatro componentes de liderança, sendo eles: diretivo, persuasivo, participativo e delegador, onde o tipo de liderança a ser utilizado depende das características dos liderados, como o grau de maturidade, experiência, atitudes de trabalho, habilidades, etc. A seguir será destacado as quatro frases, nas quais são identificados os estilos de liderança associados às ações específicas de acordo com o grau de desenvolvimento de liderado.

- Determinar: O líder diz ao empregado “o que fazer”, fornecendo as instruções adequadas para executar a tarefa e supervisionando se a mesma está sendo cumprida. Esse estilo pode ser usado em três tipos de situações: quando admite um novo funcionário, quando ocorre uma situação de crise ou quando surge uma mudança repentina no ambiente de forma negativa.
- Persuadir ou treinar: O líder continua a delegar as tarefas e explicar o quê e por que das coisas, entretanto busca ouvir as opiniões dos liderados e coloca – se á disposição para esclarecer dúvidas, criando um diálogo autêntico em relação ao desenvolvimento e implementação da tarefa.
- Participar ou compartilhar: O líder concede autonomia aos subordinados para execução de suas tarefas, orientam o que precisam fazer e o porquê, mas confia que os liderados determinem como farão a atividade. Em caso de dificuldade o líder sempre estará à disposição para apoiá-los.
- Delegar: O líder concede autoridade para desenvolver tarefas de sua responsabilidade, transfere poder decisório. Nessa situação o líder deve estar consciente de qual tarefa será delegada e se o empregado tem conhecimento e maturidade suficiente para desenvolvê-la. O líder deve escolher subordinados com bom desempenho para a tarefa, evitando assim perder muito tempo em orientação e apoio.

Figura 3: Quadro estilos de liderança situacional.

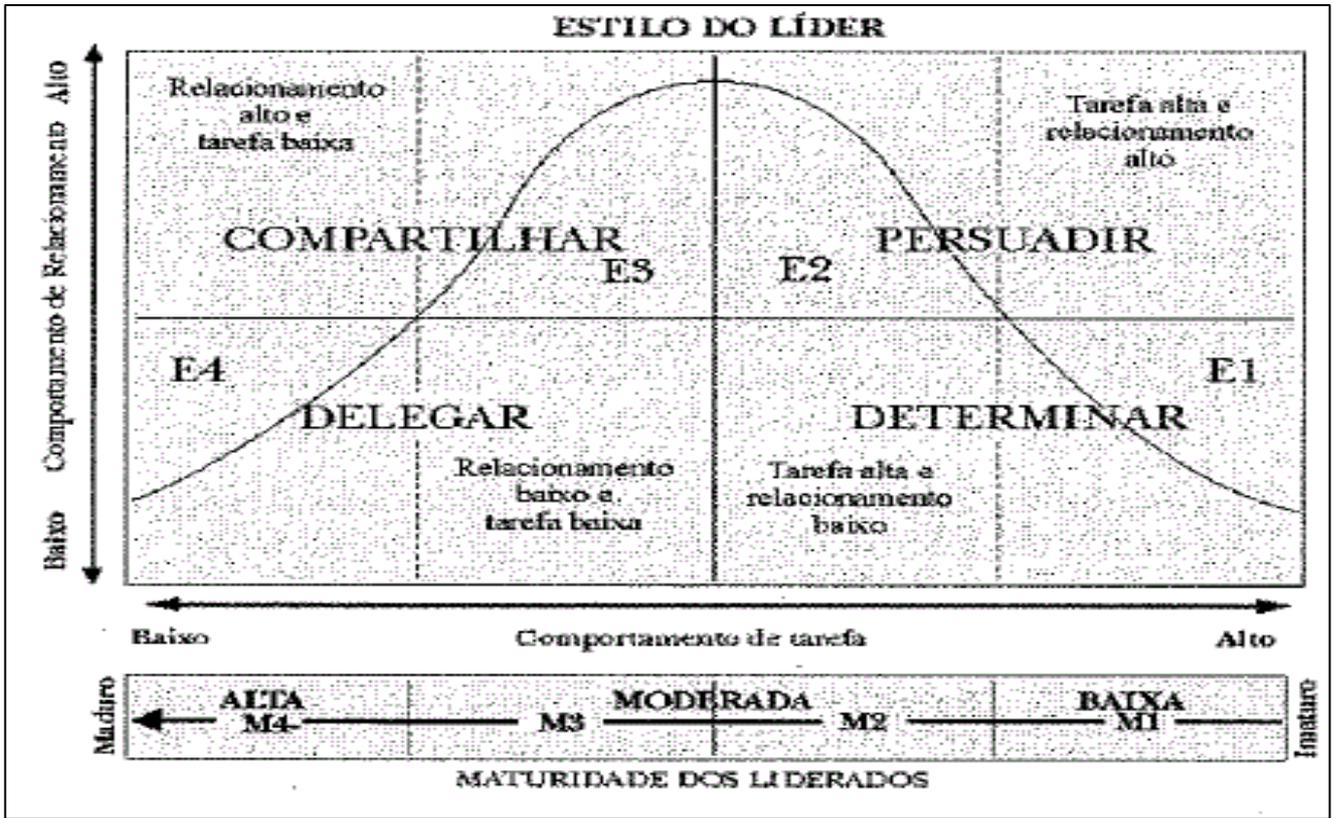
ESTILOS	CARACTERÍSTICAS
Determinar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dizer “o que fazer”; ✓ Fornecer instruções adequadas.
Treinar ou Persuadir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dizer “o que e o porquê fazer”; ✓ Ouvir opiniões; ✓ Solicitar sugestões.
Participar ou Compartilhar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceder autonomia para execução de tarefas; ✓ Apoiar, quando necessário.
Delegar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceder autoridade para desenvolver tarefas de responsabilidade do líder; ✓ Transferir poder decisório.

FONTE: Adaptado de Hersey e Blanchard (2006 p. 122).

O conceito de liderança situacional consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança, ou seja, o líder situacional é aquele com “jogo de cintura”, e que, de acordo com as demandas e o ambiente, consegue adaptar-se rapidamente e contornar os problemas de forma a eliminá-los, seja qual for seu estilo de liderança (autocrático democrático ou liberal).

Em contra partida os estilos de liderança situacional ajudam o líder para que ajustem seu estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade e desenvolvimento de seus liderados, levando em conta a experiência de cada um, suas competências e a disposição em aceitar responsabilidades.

Figura 4: Modelo de liderança situacional.



FONTE: Hersey, P. e Blanchard, K., (1986).

2.3A Pessoa do Líder

Para Sobral e Peci (2008, p. 15) a pessoa do líder tem como função ser responsável por diferentes papéis dentro da empresa e como consequência deve possuir certo conjunto de habilidades. Essa habilidade é relatada como uma facilidade relativa ou capacidade total de resolver determinadas tarefas. Robert Katz apud Sobral e Peci (2008) identificou três tipos genéricos e essenciais de habilidades necessárias para a função líder:

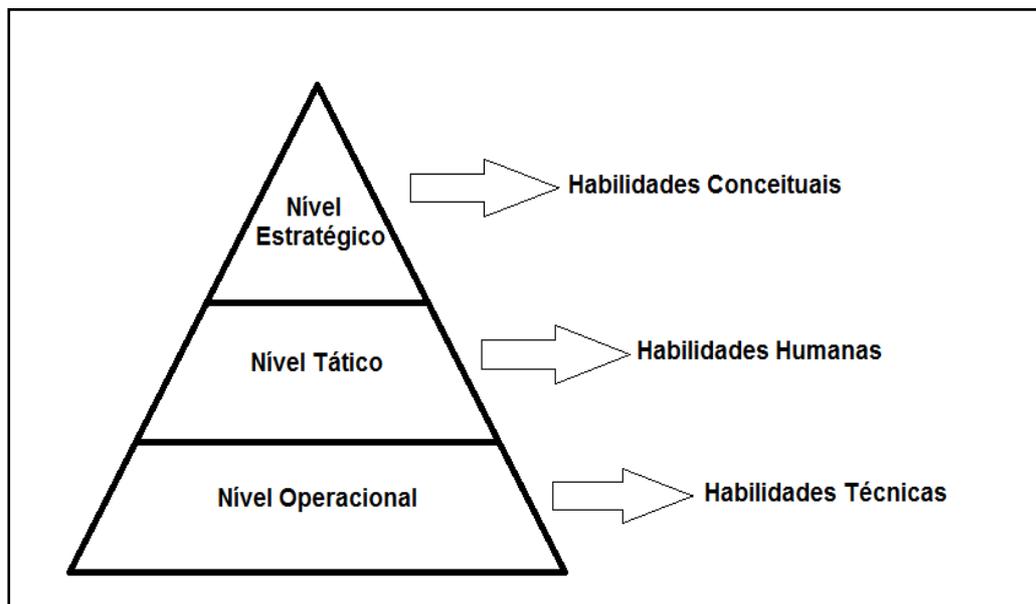
- Habilidades Conceituais:** Estão relacionadas à capacidade e conhecimento que o líder possui em coordenar, integrar e dirigir sua equipe, para os interesses e atividades gerais da empresa ou grupo. São essas habilidades que auxiliam o líder a observar as situações abstratas e complexas da função e ter uma visão mais holística referente ao todo. As habilidades conceituais são tidas como um fator diferencial e de suma importância no perfil do administrador, pois são as mesmas que permitem

as tomadas de decisões mais corretas e inovadoras, identificando as novas oportunidades despercebidas pelos demais.

- **Habilidades Humanas:** Referem se as habilidades pessoais de comportamento do líder, ou seja, a capacidade que o mesmo tem para se relacionar com outras pessoas ou equipes, de forma a ser capaz de se comunicar, entender, liderar e motivar as pessoas que o cerca. Tendo em vista que o bom trabalho de um administrador consiste na realização de objetivos por meio de outras pessoas, as habilidades humanas são decisivas para um bom ou mau desempenho. Além de essa habilidade auxiliar o líder a liderar todo o grupo rumo ao mesmo objetivo, tem o papel importante de efetuar bom relacionamento com os grupos de interesses externos da empresa.
- **Habilidades Técnicas:** A definição de habilidades técnicas está relacionada com a capacidade do líder em usar as ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos específicos em relação à função desempenhada. A habilidade técnica está ligada ao conhecimento, experiência e especialização que o administrador tem em realizar suas tarefas. Com base no grau de facilidade e desempenho que o líder possui em executar determinada função específica do setor, maiores serão suas habilidades técnicas.

Para Sobral e Peci (2008, p. 15) as três habilidades são de importância relevantes para obter se um bom desempenho na função líder, entretanto o grau de utilização de cada uma varia de acordo com o nível organizacional que o gestor irá ocupar. A figura 5 ilustra o grau de utilização em cada nível da organização: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

Figura 5: Habilidades dos líderes.



FONTE: Adaptado de Sobral e Peci (2008).

Dentre as três habilidades necessárias em um gestor seu grau de utilidade é requerido e desenvolvido de acordo com o nível ocupacional na empresa, onde quanto mais próximo do nível operacional mais afunilada será a execução das tarefas.

Figura 6: Quadro das competências dos gestores.

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
Manter bons relacionamentos para ter acesso aos recursos e informações que a empresa necessita.	Manter bons relacionamentos para ter acesso aos recursos e informações que seu setor necessita.	Administrar os recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.
Liderar a empresa de modo a transmitir seus valores e visão.	Criar e instalar planos operacionais para seu departamento.	Comandar sua área de responsabilidade.
Mapear o ambiente no qual a organização atua.	Garantir o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade.	Promover a igualdade de oportunidades e diversidade na sua área de atuação.

Incentivar a inovação.	Incentivar a inovação em sua unidade.	Incentivar a inovação dentro da área de responsabilidade.
Desenvolver e programar novas estratégias.	Planejar, liderar e programar a mudança em produtos, serviços ou processos.	Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.
Promover a cultura organizacional com base na visão e estratégia da empresa.	Recrutar, selecionar e manter liderados motivados.	Controlar o orçamento de sua área de responsabilidade
Prever as necessidades de recursos humanos.	Planejar, alocar e avaliar o progresso e qualidade de sua unidade.	. Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua área de atuação.
Promover o uso de novas tecnologias.	Ter relações de trabalho produtivas com os liderados e <i>stakeholders</i> .	Garantir o cumprimento de requisitos de segurança e saúde em sua área de responsabilidade
Desenvolver e incentivar uma orientação para o cliente em toda a organização.	Administrar as relações com os clientes, com o objetivo de obter satisfação.	Controlar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes.
Monitorar, avaliar e melhorar o desempenho organizacional.	Desenhar e gerir os processos de negócio para sua unidade.	Administrar projetos relacionados á sua área de atuação.

Fonte: Adaptado de Management Standards Centre, (2004), *apud* de Sobral e Peci (2008, p.16).

Para Weich (apud Bennis, 2001 p. 28) “O líder eficaz é alguém que procura pela melhor pergunta, aceita a inexperiência, mantém – se em movimento, canaliza as decisões para aqueles que têm o melhor conhecimento sobre determinado assunto, cria boas soluções com arte, é obcecado pela atualização, encoraja a improvisação e é profundamente consciente da ignorância pessoal”.

As características de um bom líder são resumidas segundo Heldman (2005) em dois grupos: pessoais e técnicas:

Figura 7: Características de líder.

Características Pessoais	Competências Técnicas
➤ Iniciativa	➤ Planejamento
➤ Autocontrole	➤ Organização
➤ Integridade	➤ Administração
➤ Resolução de Conflitos	➤ Suporte Gerencial.
➤ Lealdade	
➤ Solidariedade	
➤ Liderança	

FONTE: Elaborado pela autora.

2.4 O Estilo Brasileiro de Liderar

O ato de administrar é uma prática necessária em qualquer nação, mas suas características são distintas, dado que as mesmas são derivadas da cultura local. A cultura brasileira devido a grande variedade de origens possuem marcas personalizadas das demais nações. Com base em Sobral e Peci (2008) a administração brasileira possui nove traços culturais característicos:

- **Concentração de Poder:** O item refere se a pratica de centralizar o poder e a autoridade unicamente no líder. As decisões são tomadas sem a participação dos liderados que devem ser cumpridas sem questionamento, o ponto crítico dessa característica cultural é a grande distância que se estabelece entre os níveis organizacionais imposto na hierarquia.
- **Personalismo:** Representa o lado de relacionamento pessoal entre líder e seus subordinados, diz respeito ao afeto e empatia que o líder sente por seus liderados. Nesses casos as pessoas são itens relevantes na hora de tomar decisões e como consequência pode acarretar no não cumprimento da ordem hierárquica imposta pela organização.
- **Postura de Espectador:** Esse item diz respeito ao consentimento total dos liderados em fazer o que foi dito pelo gestor, gerando uma dependência de

receber ordens e tarefas a serem realizadas, sem argumentar em nada. Os funcionários que possuem postura de espectador tende a não possuir iniciativa e uma aceitação passiva da realidade.

- **Aversão ao Conflito:** O item é conceituado como o medo ou protelação de resolver assuntos pendentes que geraram ou geram conflitos na empresa. É uma forma de lidar com a concentração de poder, sem ariscar as relações pessoais. Os conflitos são tratados de forma indireta, as resoluções são mediadas e a discussão para correção de acertos é deixada de lado.
- **Formalismo:** O formalismo é a não aceitação de incertezas no trabalho, esse traço da cultura relata a prática excessiva de seguir regras e normas dentro da organização. É uma consequência do alto grau da falta de confiança interpessoal que existe na cultura brasileira, que como resultado geram organizações muito formais e baseadas em normas que inibem comportamento dos gestores.
- **Lealdade as Pessoas:** É o contra partida do formalismo nas organizações, a lealdade com as pessoas implica na integração e relacionamento de grupo entre o líder e liderados. Essa característica permite que as tarefas aconteçam por meio de relacionamentos pessoais, deixando de lado o formalismo organizacional. A causa negativa para as empresas sobre a lealdade excessiva é a sobrevalorização dos desejos dos grupos em relação aos objetivos da empresa.
- **Paternalismo:** Está ligada ao traço cultural de centralizar o poder no líder, tendo duas variáveis a seguir. O Patriarcalismo que é a relação onde o líder assume o papel de pai protetor sobre seus liderados, e defende suas vontades. E o Patrimonialismo que é caracterizado pelo poder absoluto do líder em impor suas vontades perante seu grupo de liderados.
- **Flexibilidade:** É um dos traços mais marcantes do povo brasileiro, pois implica em adaptar situações de regras e normas perante sua necessidade. A flexibilidade permite ao gestor ajustar ou modificar manuais que não são eficazes na prática e construir ideais novas para solução da

tarefa ou problema, a flexibilidade é regida por meio da amizade e informalidade nas organizações.

- **Impunidade:** A impunidade é vista como um traço cultural brasileiro crítico dentro das empresas, pois implica na não aplicação de advertências ou na falta de cumprimento de normas da organização. Geralmente a impunidade está ligada a líderes que pertence ao estilo de lealdade às pessoas ou a aversão de conflitos.

Os nove traços culturais brasileiros são encontrados facilmente nas organizações nacional, o que varia é o nível de cada um conforme o indivíduo. Contudo Sobral e Peci (2008) conclui que o impacto é mais negativo do que positivo nas empresas, devido á quebra de regras que direcionam aos objetivos organizacionais.

2.5 Liderança e Poder

Para os estudiosos do tema a relação entre autoridade, poder e responsabilidade fazem parte do exercício da liderança. Robbins (2005) expressa que a liderança é capaz de influenciar um grupo em direção a suas metas, onde a fonte dessas influências podem ser obtidas de forma formal, concebida através da posição gerencial estabelecida pela organização. Segundo o autor as fontes de se obter poder podem ser divididas em duas categorias:

- **Poder formal:** adquirido através do cargo ocupado na organização, que emana a capacidade de coagir e recompensar o indivíduo com o poder de mando.
- **Poder Pessoal:** adquirido através das características pessoais, onde através do poder de carisma tende a influenciar o indivíduo.

Ainda para Robbins (2005) a liderança é a responsável por coagir os integrantes de uma equipe frente há decisão de direção proposta pelo líder, onde o mesmo lida de forma distinta com os possíveis erros da equipe. Para o autor uma pessoa com características para a liderança busca demonstrar soluções para que a equipe não cometa o mesmo erro novamente e transforma a situação em uma aprendizagem para evitar possíveis retornos. Um gestor que possui poder formal não tem essa sensibilidade perante situações de erros de seus

subordinados, e pode alterar seu comportamento de acordo com o poder recebido pela organização.

2.6 Liderança e Desempenho

Dentro das organizações é de suma importância a busca por excelência no desempenho das atividades, dado que através dessa é possível aumentar a lucratividade da empresa. Maximiano (2000) defende que o desempenho é o resultado que um indivíduo obtém através de determinado esforço físico ou intelectual aplicado.

O líder se faz muito importante nesse processo devido a sua capacidade de influenciar seus liderados, porém Bergamini (1994) atenta que não é somente a influencia do líder que pode determinar a eficácia almejada na organização, fatores relacionados ao ambiente presente são tão importantes e decisivos como a presença do líder. A liderança é uma contribuição para a organização segundo Robbins (2005) capaz de explicar e alterar fatores como absenteísmo, produtividade, rotatividade, satisfação e desempenho.

2.7 Modelo de Avaliação 360°

Um dos modelos de avaliações para medir desempenhos e relação entre colaboradores é a avaliação 360°. Ela é descrita por Souza (2002) como sendo o *feedback* que a empresa obtém com base nos envolvidos e interessados pela mesma. O processo consiste em avaliar através de questionários diversos grupos, podendo ser avaliado em pares de trabalho (superiores/subordinados, clientes internos/externos, etc.). Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. A avaliação pode analisar diversos envolvidos na empresa: chefes, subordinados, clientes, fornecedores e parceiros.

Figura 8: Avaliação 360°



FONTE: Instituto Brasileiro de Coaching.

Não existe um modelo de avaliação 360° definido de questionário, o mesmo deve ser elaborado de acordo com as necessidades da empresa. A regra básica do Instituto Brasileiro de *Coaching* e que assim como qualquer outro deve ser construído levando em consideração a que público será destinado, uma vez que palavras técnicas ou pouco conhecidas podem alterar a interpretação das perguntas por parte do entrevistado. Resumidamente a avaliação deve ser simples e objetiva.

3 METODOLOGIA

Este trabalho de graduação foi elaborado com a utilização do método de estudo de caso na empresa Covolan Indústria Têxtil LTDA. A decisão de realizar um estudo de caso foi para melhor associar a teoria com a prática do tema discutido.

3.1 Análise do Método de Estudo de Caso

O método de pesquisa de campo para Tachizawa (1991) o método consiste em compor uma análise específica da relação entre hipóteses, modelos e teorias em um caso real aplicado, que deve ser seguido com perfeição para atingir o objetivo do estudo de caso. A finalização do processo que consiste no agrupamento de dados levantados comparados ao estudo teórico só é possível se todas as etapas anteriores forem realizadas com coerência. A representação ilustrativa a seguir demonstra as etapas que um estudo de caso deve seguir para alcançar êxito na pesquisa

Figura 9: Modelo metodológico de estudo de caso.



Para Yin (2005) o método é um conjunto que permite tornar possível conhecer determinada realidade, assim como produzir determinados objetos, desenvolver procedimentos ou comportamentos. O modelo científico deve estar baseado em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo. Ainda sobre Yin (2005) a caracterização do modelo é formada pelo estudo de um procedimento sistemático para a descrição e explicação de uma determinada situação.

A pesquisa elaborada para a coleta de informações dentro do estudo de caso do presente trabalho de graduação é composta por 10 perguntas de caráter objetivo, contendo também dados informativos pessoais sobre o funcionário avaliado. O questionário teve como base para a elaboração de algumas questões uma pesquisa aplicada e validada pelo consultor do SEBRAE/SP Renato Fonseca, divulgado no site da revista Exame que busca identificar se a pessoa que ocupa cargos de chefia possui competências que o caracteriza como bom líder. A maioria das questões do estudo de caso foram desenvolvidas pelo autor com base nas teorias estudadas, dado que nenhum questionário validado por pesquisadores do assunto abrangia o objetivo do presente trabalho.

A pesquisa de modo geral é de natureza qualitativa e cada questão é composta por três ou mais alternativas de resposta. Para Pádua (2004) os questionários são considerados uma fonte para a coleta de dados desejados sem a presença de uma pessoa questionando, possibilitando que o entrevistado responda com maior sinceridade.

O questionário foi aplicado em duas equipes que ocupam o mesmo setor de produção na empresa, o que difere uma da outra é o gestor. Todos os questionários foram respondidos obtendo um resultado de 100% de preenchimento nas equipes. Antes da distribuição foi aplicado um teste piloto com cinco pessoas para perceber se as questões eram de fácil entendimento.

Embora os questionários não requisitasse o nome do colaborador, os mesmos foram distribuídos pela equipe de auditoria da empresa e devolvidos com a garantia de que não iriam passar pelas mãos dos gestores que estavam sendo avaliados. Isto foi para diminuir a chance de que por causa de algum sentimento presente não se sentisse confortável expressar a sua opinião sobre o gestor.

Quando entregue na empresa foram os auditores atuantes que escolheram as equipes e setor para responder a pesquisa, propositalmente equipes que apresentavam diferentes relações com o seu gestor.

O modelo de questionário desenvolvido e aplicado pode ser visualizado no apêndice I desse trabalho, e teve como objetivo conseguir que a equipe determine a relação existente com o respectivo gestor.

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO APLICADO

Após a entrega dos questionários respondidos foi desenvolvido uma tabela que agrupa a somatória de cada alternativa das questões em números naturais, podendo ser visualizada no apêndice II desse trabalho. A seguir serão analisados os perfis dos entrevistados, posteriormente as questões sobre o objetivo abordado ao longo do trabalho.

4.1 Empresa Pesquisada

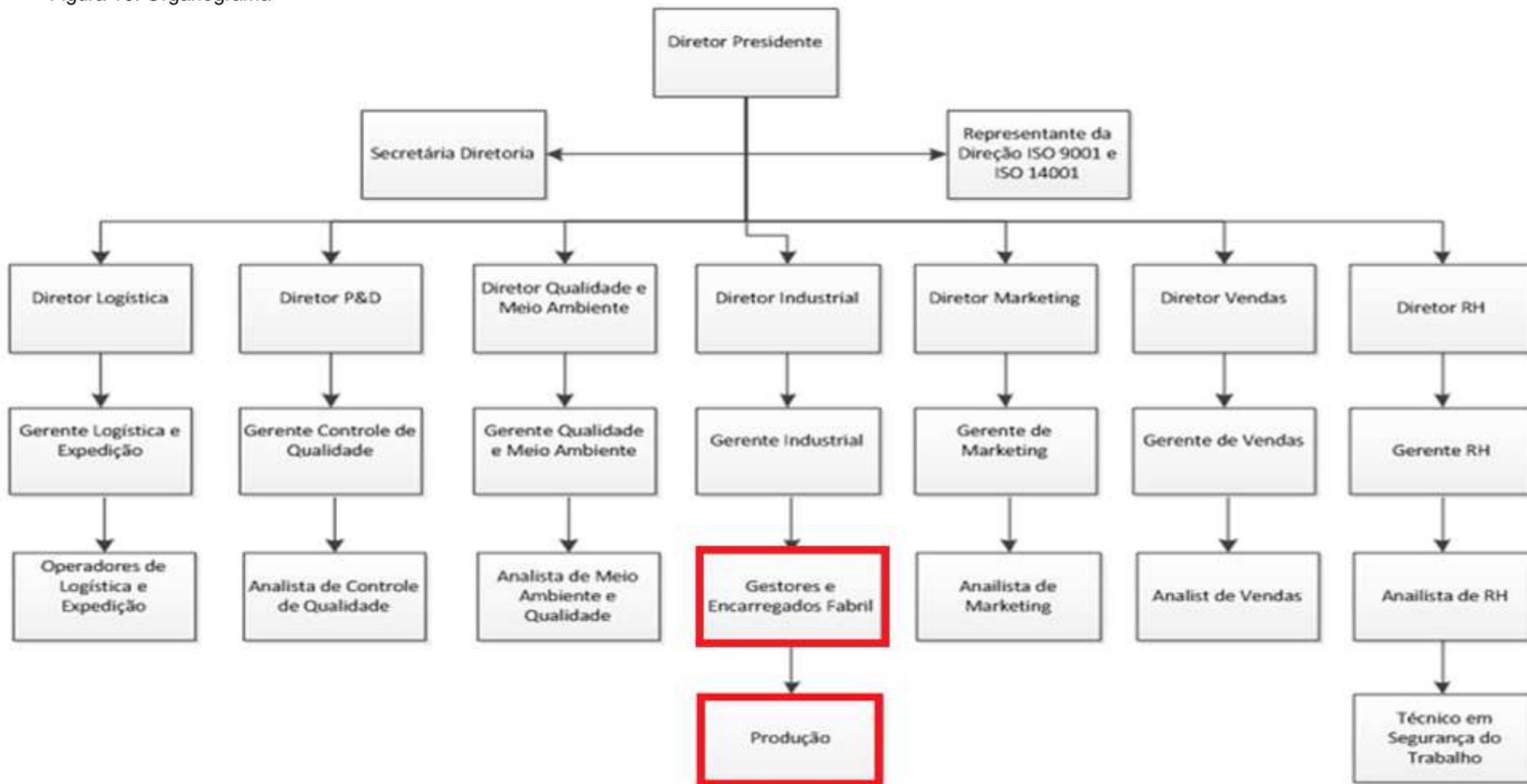
A empresa que é utilizada como estudo de caso é registrada com o nome de Covolan Indústria Têxtil LTDA, e tem como escopo principal o desenvolvimento, a produção e venda de jeans. Está situada na Rua dos Potiguares, nº 450, bairro Distrito Industrial da cidade de Santa Bárbara d'Oeste – SP. Atualmente a empresa conta com cerca de 800 funcionários diretos e terceiriza somente os serviços de transporte (funcionários e produtos).

A missão da Covolan é descrita como “Nosso foco é a prática diária das ações e atitudes que nos conduzam a inovação constante em nosso segmento, buscando nossos objetivos com a confiança e respeito ao mercado mundial de tecidos denim”, e sua visão é “Estar posicionada em destaque entre os 03 maiores e mais rentáveis grupos privados de ramo têxtil do país”. Os valores citados como os de maior relevância para a empresa são:

- Respeito ao meio ambiente;
- Respeito com as pessoas;
- Sustentabilidade;
- Inovação;
- Foco no cliente;
- Ética;
- Efetividade Empresarial.

A pesquisa foi aplicada com equipes de trabalho no setor de produção, para que se possam analisar duas pessoas pertencentes ao mesmo departamento, com quantidade de subordinados iguais e condições de ambientes similares. A estrutura organizacional da empresa pode ser visualizada na figura posterior.

Figura 10: Organograma

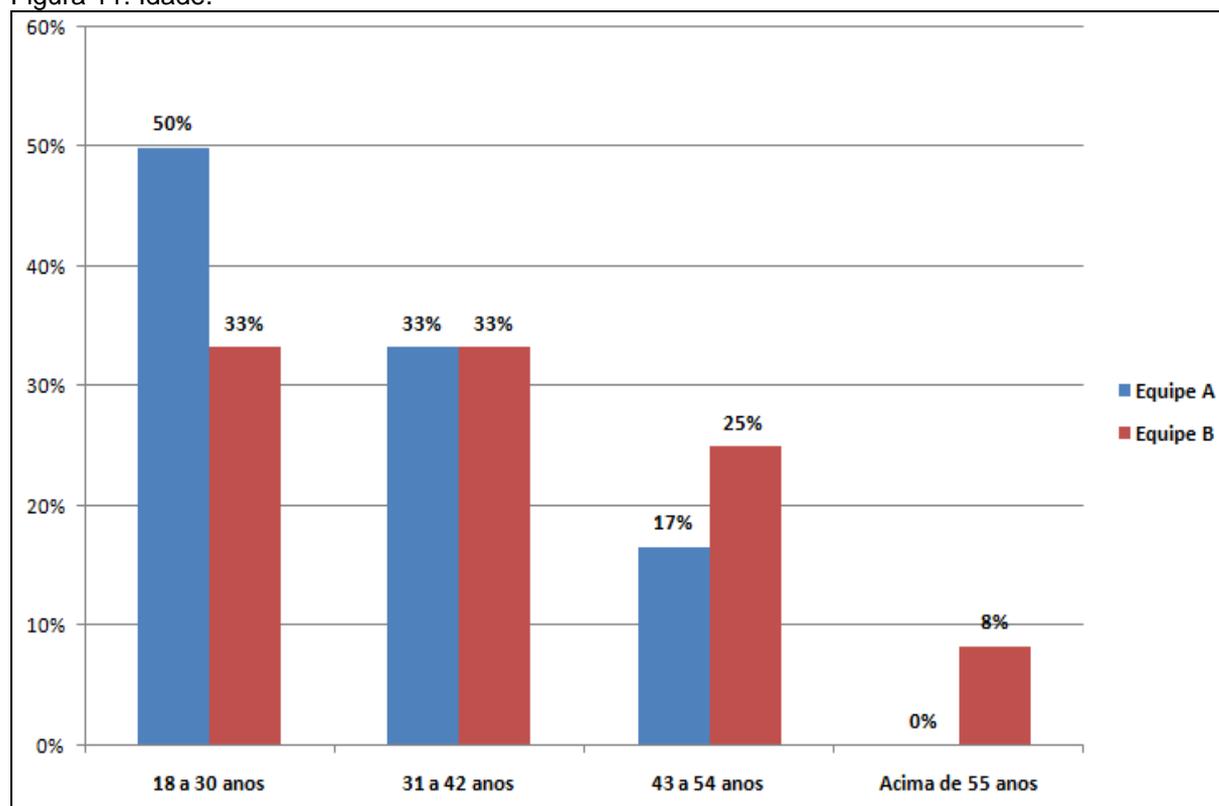


FONTE: Disponibilizado pela empresa.

4.2 Dados Informativos sobre o Perfil dos Entrevistados

Para conhecer os perfis dos entrevistados, a primeira etapa do questionário contém perguntas de âmbito pessoal que foram elaboradas como objetivo de demonstrar qual o cenário de equipe que os gestores analisados estão inseridos. As figuras a seguir representam tais características, lembrando que ambas as equipes trabalham no mesmo horário (diurno: 7:00h as 17:00h).

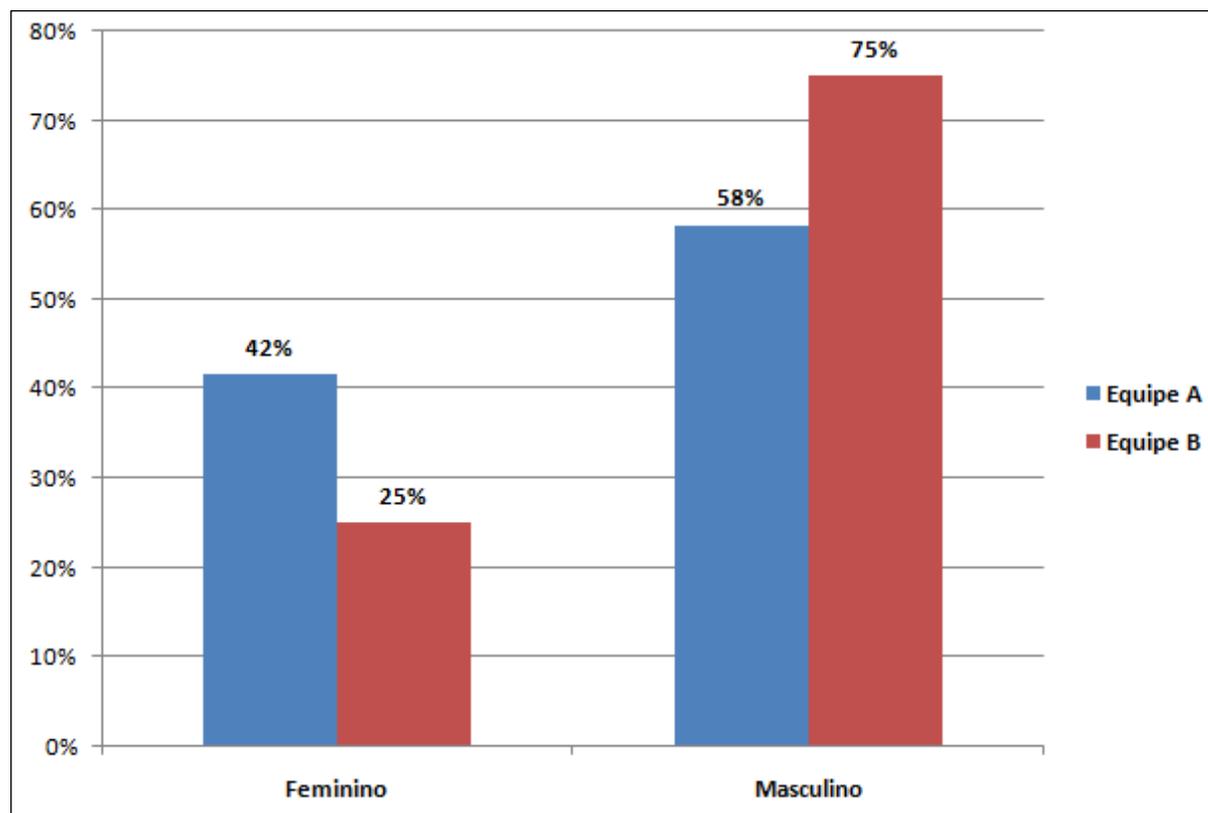
Figura 11: Idade.



FONTE: Elaborada pela autora.

A figura 11 classifica a idade dos colaboradores de cada equipe. A equipe A teve como resultado que a metade de seus integrantes possui idade entre 18 e 30 anos, sendo predominante que 88% da equipe estão entre 18 e 42 anos de idade e não tem nenhuma pessoa acima de 55 anos. Por sua vez a equipe B é representada por 66% apenas de colaboradores na faixa etária de 18 a 42 anos, demonstrando ser uma equipe com integrantes mais velhos.

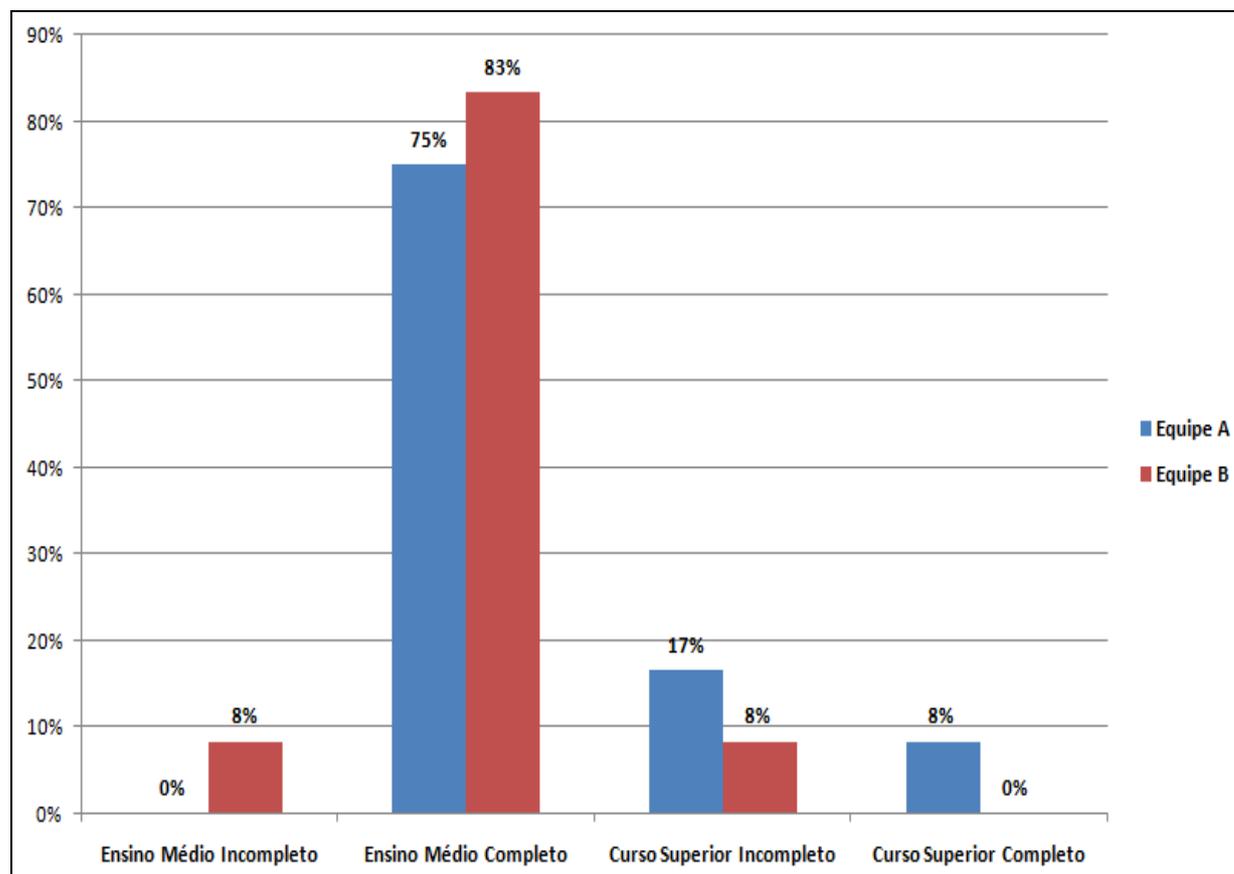
Figura 12: Sexo



FONTE: Elaborada pela autora.

A figura 12 demonstra que a equipe A é dividida quase que por metade homem e metade mulher, tendo uma pequena diferença que classifica os homens como sendo a maioria. Ainda sobre a figura é possível afirmar que a equipe B difere muito da equipe A neste aspecto, pois $\frac{3}{4}$ de seus integrantes são homens, resultando em uma equipe com predominância do sexo masculino.

Figura 13: Grau de escolaridade.

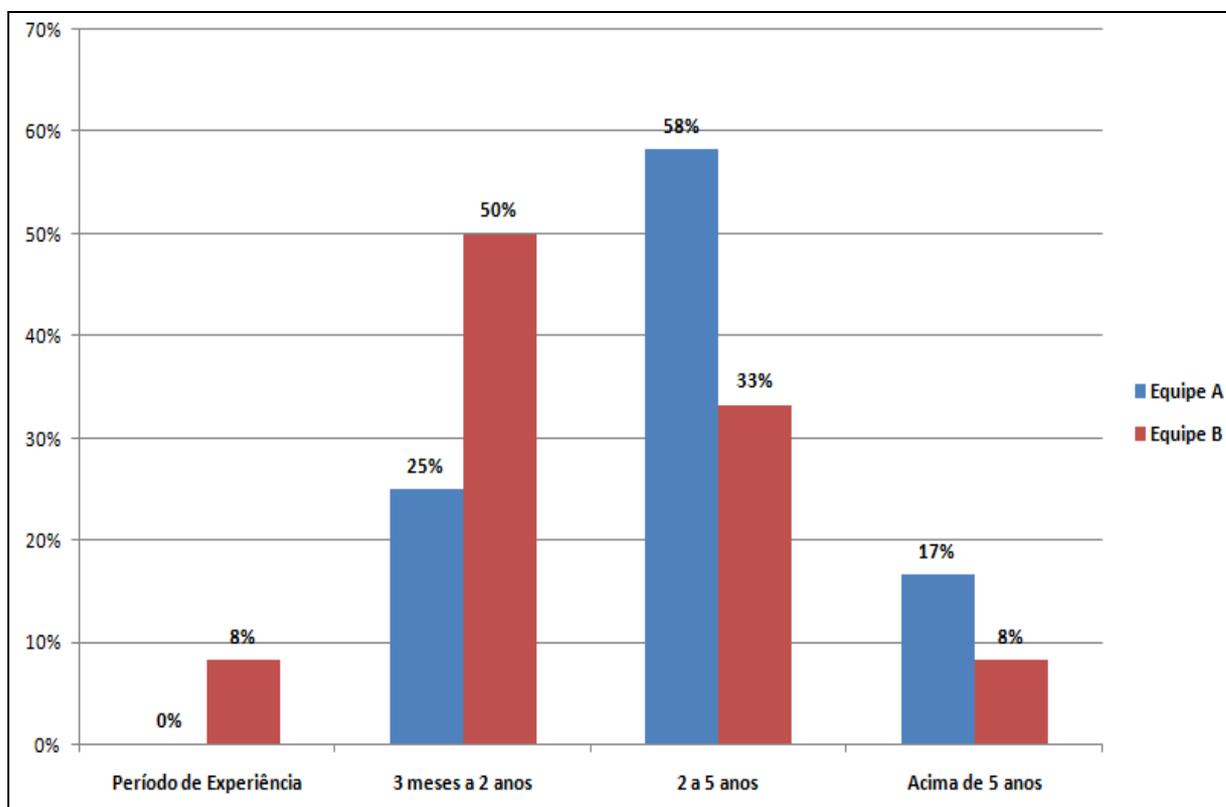


FONTE: Elaborada pela autora.

A imagem anterior representada pela figura 13 expressa às características dos colaboradores das equipes frente ao grau de escolaridade de cada um. A equipe A assim como a equipe B possuem concentrações maiores de pessoas que tem como grau de escolaridade o ensino médio completo. O fato é derivado do setor de atuação dos funcionários (produção) onde não se é requerido nenhuma formação especial, mas tendo como preferência pessoas com o ensino médio concluído.

Apenas a equipe A possui colaboradores concluinte do ensino superior, e um número maior de pessoas que estão com o nível superior incompleto, representado as duas categorias por 25% do total analisado.

Figura 14: Tempo de empresa.

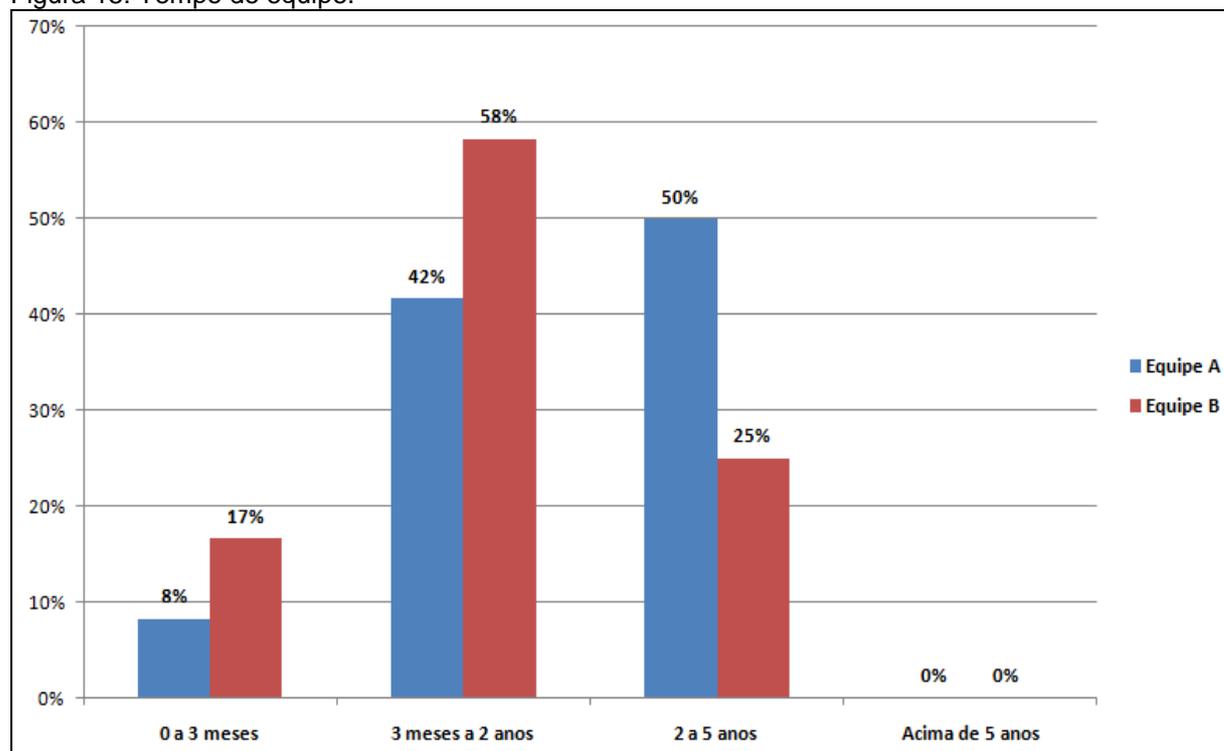


FONTE: Elaborada pela autora.

Um dos itens questionados para os entrevistados foi o tempo de empresa que cada um possui. O resultado identificado na figura 14 aponta que os integrantes da equipe A estão há mais tempo na empresa que os da equipe B, pois 75% têm acima de 2 anos de tempo de empresa e nenhum integrante no período de experiência. .

A equipe B por sua vez é composta por funcionários mais recentes na organização, concentrados em 58% com até dois anos de registro. A mesma possui integrantes no período de experiência.

Figura 15: Tempo de equipe.



FONTE: Elaborada pela autora.

A última informação solicitada dos entrevistados referente aos aspectos pessoais de cada um deles foi destinada para saber a quanto tempo cada um está na equipe do gestor que avaliam no questionário. A pergunta foi elaborada por saber que em uma organização existem mudanças dos funcionários de setores, assim como desligamento do gestor para com a equipe, diferenciando o tempo de empresa de cada funcionário com o tempo de participação da equipe atual.

Sendo assim a figura 15 identificou que 92% da equipe A estão sobre responsabilidade do gestor avaliado de 3 meses a 5 anos, e a equipe B contabilizou perante a mesma análise 83%. Ambas as equipes não possuem nenhum integrante que está acima de cinco anos com o gestor atual.

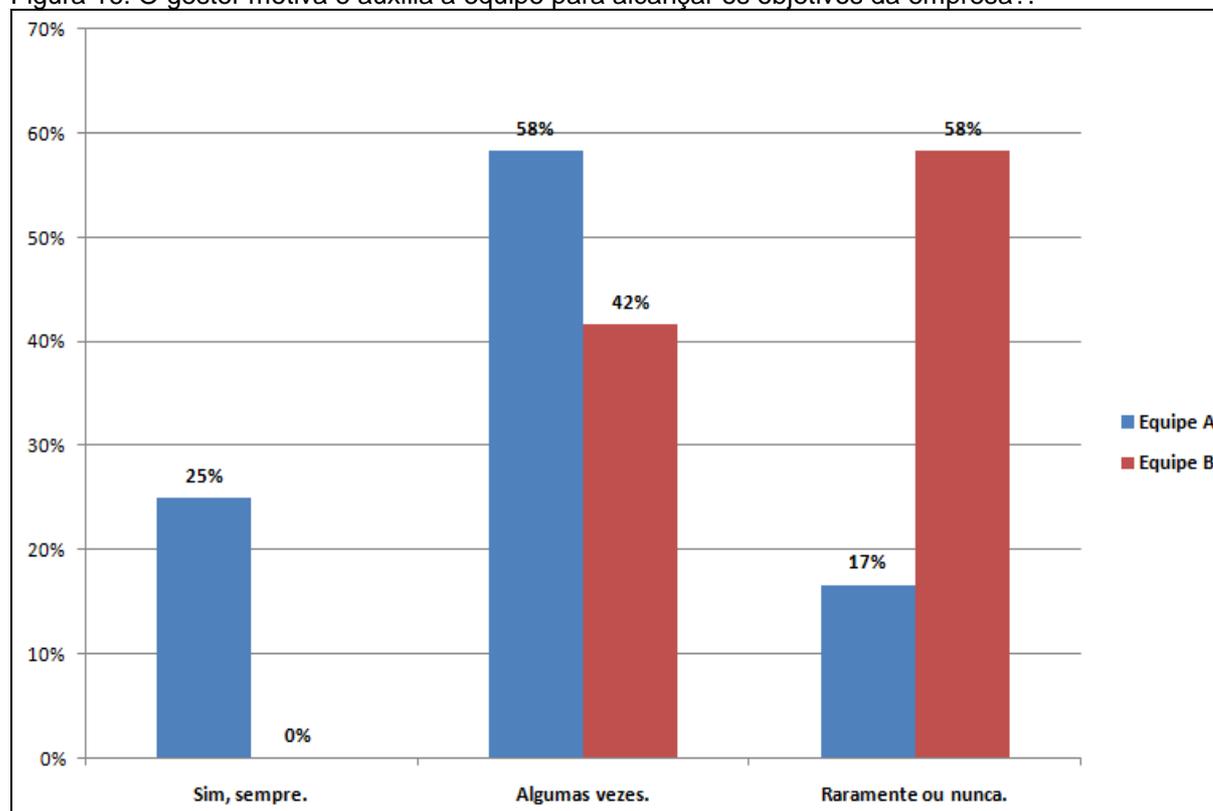
4.3 Resultados do Questionário sobre Liderança

As análises das figuras a seguir são as interpretações dos resultados obtidos com o questionário que buscou identificar se alguma equipe (A e B) percebe seu gestor como um verdadeiro líder. Para isso as figuras serão analisadas de acordo com a teoria abordada no segundo capítulo desse trabalho.

4.3.1 O Gestor e a Organização

Um bom líder para os estudiosos da área tem como aspecto relevante a motivação da equipe perante aos objetivos da equipe. Ou seja, o líder necessita alinhar sua equipe com os objetivos traçados pela organização.

Figura 16: O gestor motiva e auxilia a equipe para alcançar os objetivos da empresa?.



FONTE: Elaborada pela autora.

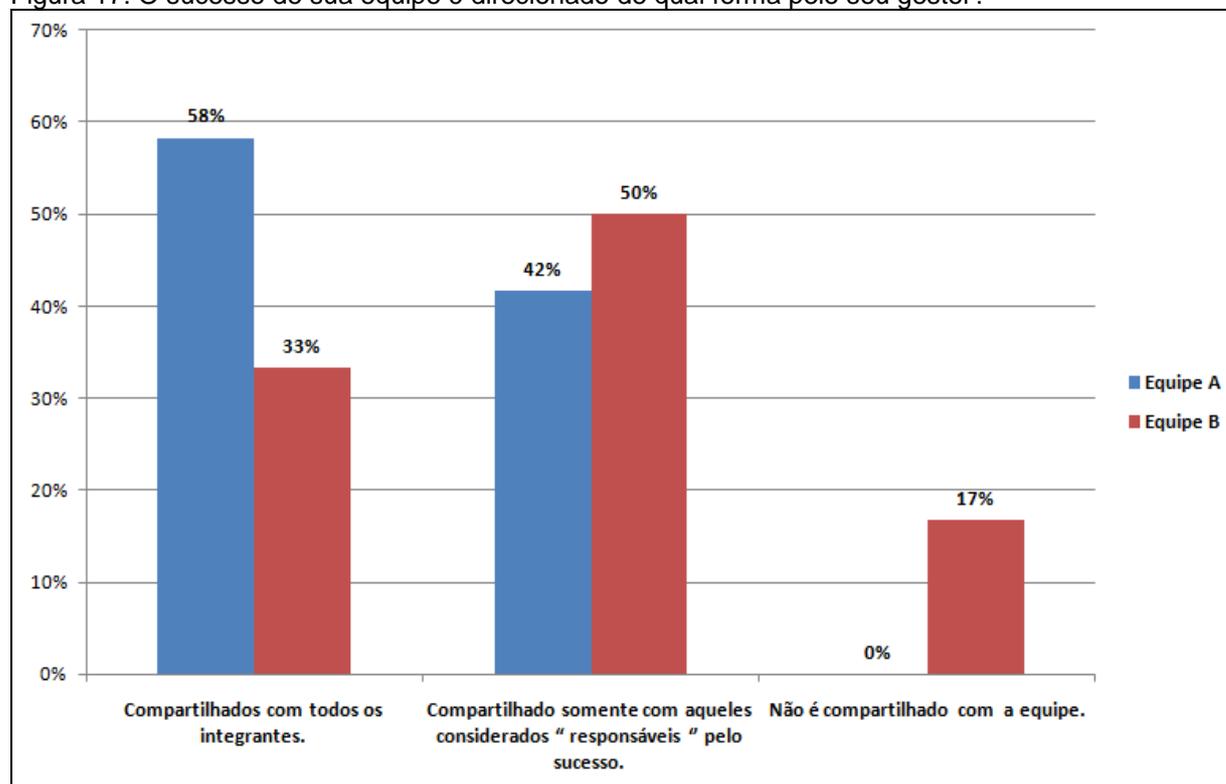
Ambas as equipes não tiveram grande participação do total que os classifica seus gestores como sendo pessoas que sempre motiva a equipe para com os objetivos organizacionais. Entretanto a equipe A em 58% concordaram que o gestor de vez em quando busca posicionar a equipe com os objetivos da empresa. Para Chiavenato (2010) a liderança implica fortemente em influenciar um grupo rumo aos objetivos almejados pela organização.

A equipe B teve um alto percentual de 58% que demonstrou que o gestor da mesma raramente ou nunca para seus subordinados influencia e equipe frente aos objetivos da organização. Esse dado remete que o gestor na equipe B não tem características de influência sobre seu grupo que vise alcançar as metas da empresa.

4.3.2 O Gestor Frente ao Sucesso da Equipe

A figura 17 foi elaborada para identificar a maneira que gestores lidam com o sucesso ou fracasso alcançado pela sua equipe, ou seja, se eles transferem essa informação para seus colaboradores e de que forma ela é compartilhada.

Figura 17: O sucesso de sua equipe é direcionado de qual forma pelo seu gestor?



FONTE: Elaborado pela autora.

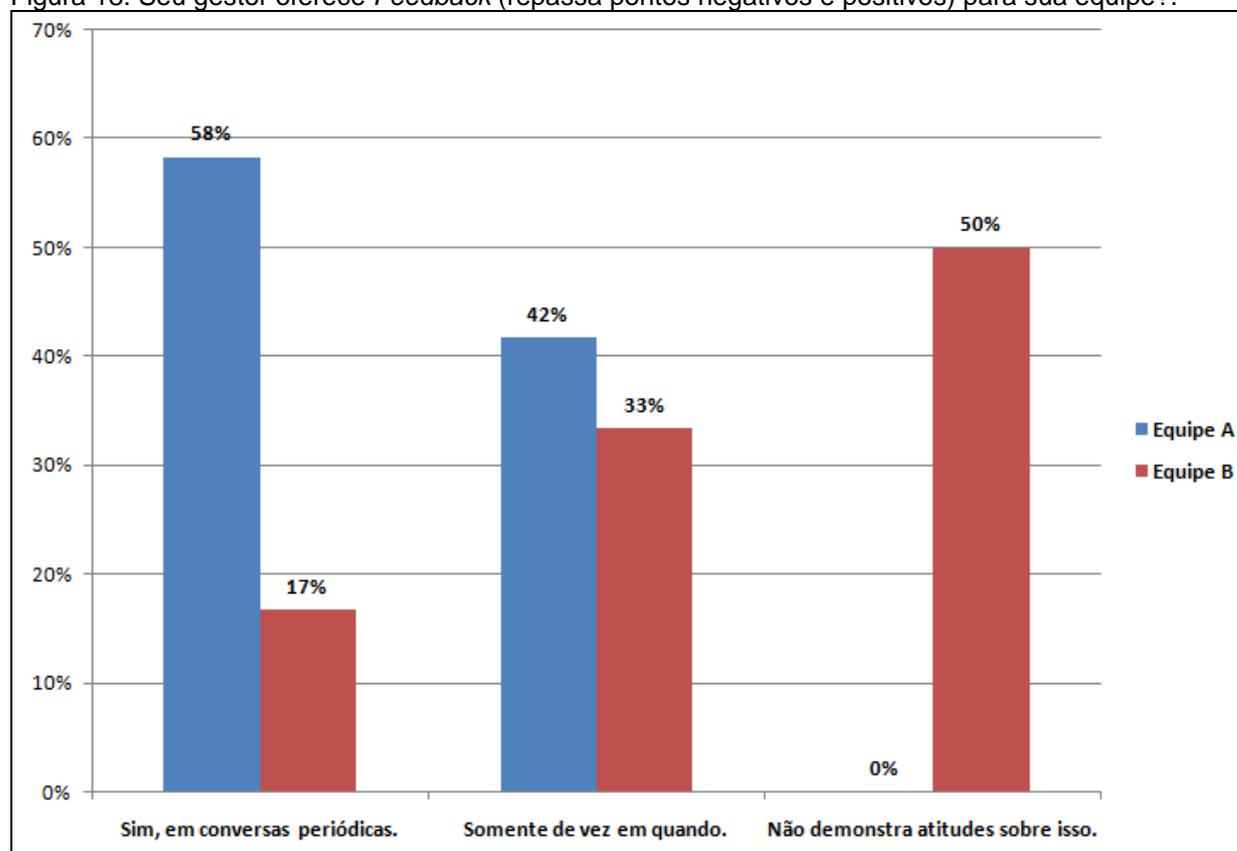
O resultado da questão apontou que o gestor da equipe A para a metade das respostas é considerado um gestor que compartilha de forma neutra e impessoal o sucesso da equipe com todos os integrantes. Chiavenato (2006) define esse comportamento como sendo uma atitude de líderes democratas, que possuem uma gestão focada na comunicação com seus subordinados.

O gestor da equipe B teve uma posição distinta do outro avaliado, considerado por 50% de seus subordinados como sendo aquele que compartilha o sucesso somente com os que consideram responsáveis pelo mesmo, não podendo ser classificado como um possível líder democrata.

Para confirmar se o gestor compartilha ou não o sucesso da equipe foi elaborado outra questão que também aborda o assunto, e colocada propositalmente no questionário longe da questão representada na figura 17. A

pergunta não só questiona se realmente os pontos positivos são repassadas para a equipe através do gestor como também os aspectos negativos.

Figura 18: Seu gestor oferece *Feedback* (repassa pontos negativos e positivos) para sua equipe?.



FONTE: Elaborada pela autora.

O termo *Feedback* é uma palavra do idioma inglês traduzido como sendo o retorno de determinada situação, é muito usado dentro da linguagem administrativa. A questão da figura 18 ressalta se os gestores avaliados comunicam seus subordinados frente aos pontos positivos e negativos alcançados pelo grupo.

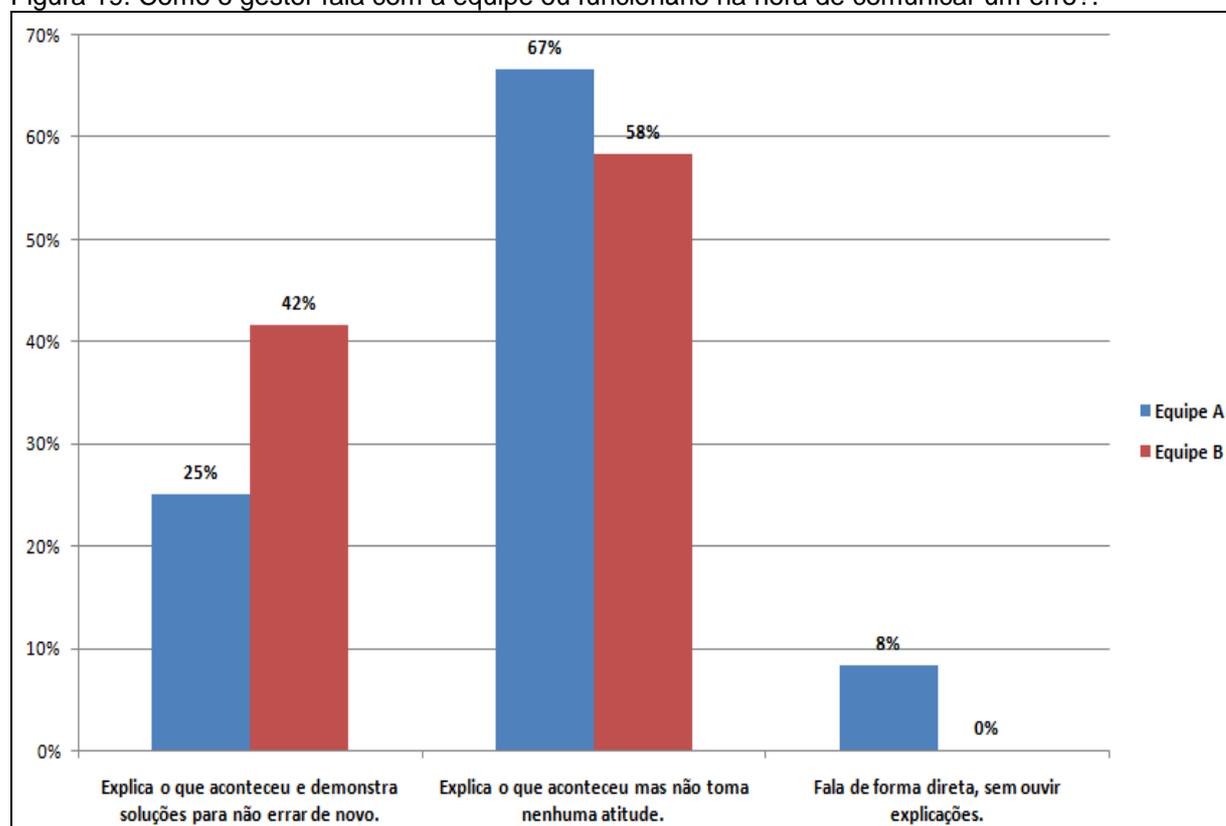
O gestor da equipe A foi identificado com unanimidade pelo seu grupo como sendo aquele que sempre repassa as informações para a equipe, para alguns com frequência constante e para os demais com frequência menor. O gestor A não foi apontado por ninguém como sendo aquele que não compartilha nunca as informações. O estilo democrata de liderança identificando para o gestor da equipe A na figura 17 se confirma com o que está sendo analisado na figura 18, pois Chiavenato (2006) ressalta que o líder democrata tende a compartilhar os resultados e possui uma boa comunicação com a equipe.

O gestor que representa a equipe B foi tido por metade de sua equipe como aquele que não compartilha as informações, e o restante do grupo em sua maioria (33%) apontou que divulga as informações somente de vez em quando. Esse resultado é preocupante, pois além de ser uma informação que pode identificar o gestor como não sendo líder para sua equipe, demonstra que o mesmo não se preocupa em apresentar resultados para que sejam otimizados frente aos objetivos da organização.

4.3.3 O Gestor Frente aos Erros da Equipe.

A forma como o gestor reage ao comunicar a equipe ou membro dela sobre um erro cometido pode identificar se existem traços de um líder presente.

Figura 19: Como o gestor fala com a equipe ou funcionário na hora de comunicar um erro?.



FONTE: Elaborada pela autora.

Uma das competências mais discutidas para o papel líder é a comunicação entre ele e os membros da equipe, um líder para os autores estudados é aquele que consegue obter bom relacionamento com sua equipe. A figura 19 expressa como é a comunicação de um possível líder perante as situações negativas que envolvem seus subordinados dentro do ambiente de trabalho.

Robbins (2005) defende que um líder demonstra aprender com os erros e orientar sua equipe para que o mesmo não se repita. No estudo de caso das

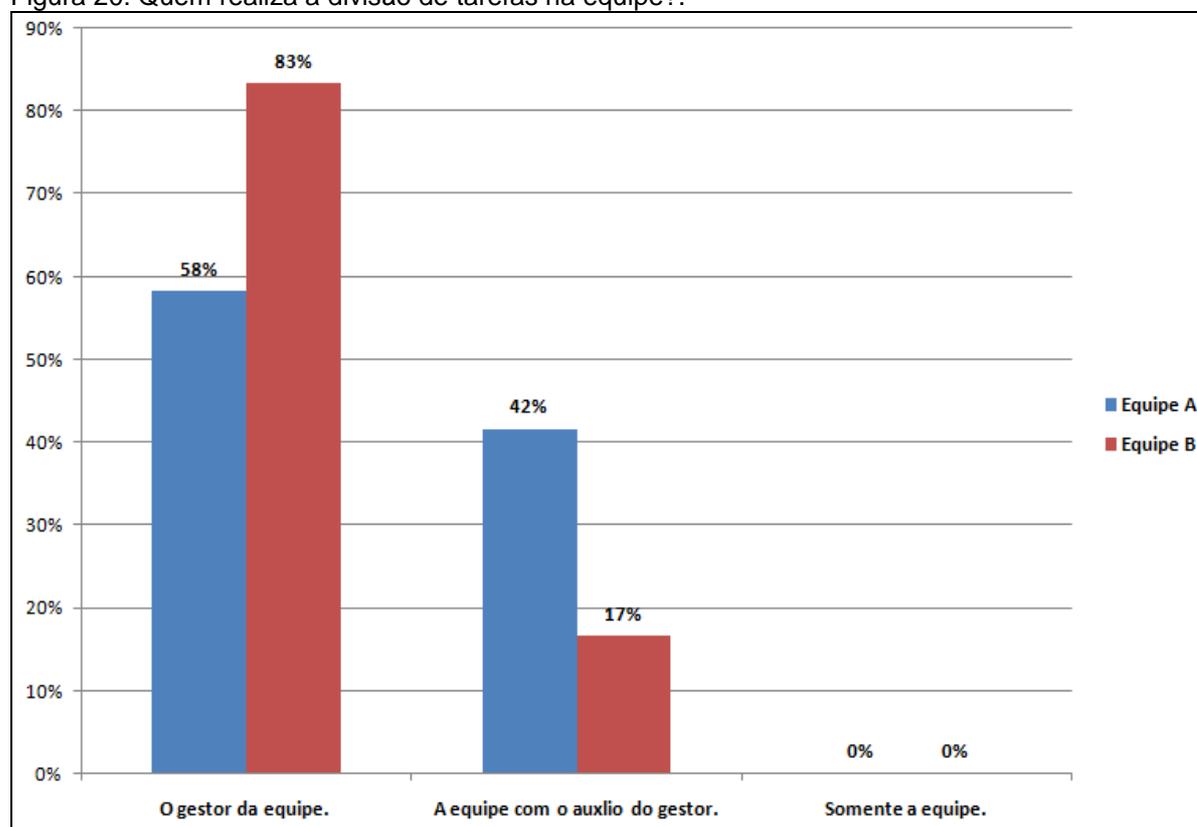
equipes foi identificado que com base nessa característica levantada pelo autor que ambas as equipes consideraram que o gestor analisado comunica seus subordinados sobre o acontecimento de um erro, mas nenhum deles segundo a opinião da maioria dos entrevistados buscam soluções de melhorias.

Entretanto o gestor da equipe B teve quase que 50% de resposta que o classificou como sendo aquele que orienta e busca soluções para a equipe não cometer o mesmo erro. Demonstrando um típico comportamento de líder. Sendo assim a figura 19 pode ser interpretada sobre duas vertentes: os gestores avaliados podem ser diagnosticados como não sendo líderes ou como gestores que estão no caminho para serem reconhecidos como líderes por suas equipes, principalmente o gestor da equipe B.

4.3.4 Poder Decisório em Relação às Atividades

A figura 20 analisa como são realizadas as divisões de tarefas nas equipes, e identifica se existe algum modelo de estilo de liderança percebido pelos entrevistados.

Figura 20: Quem realiza a divisão de tarefas na equipe?.



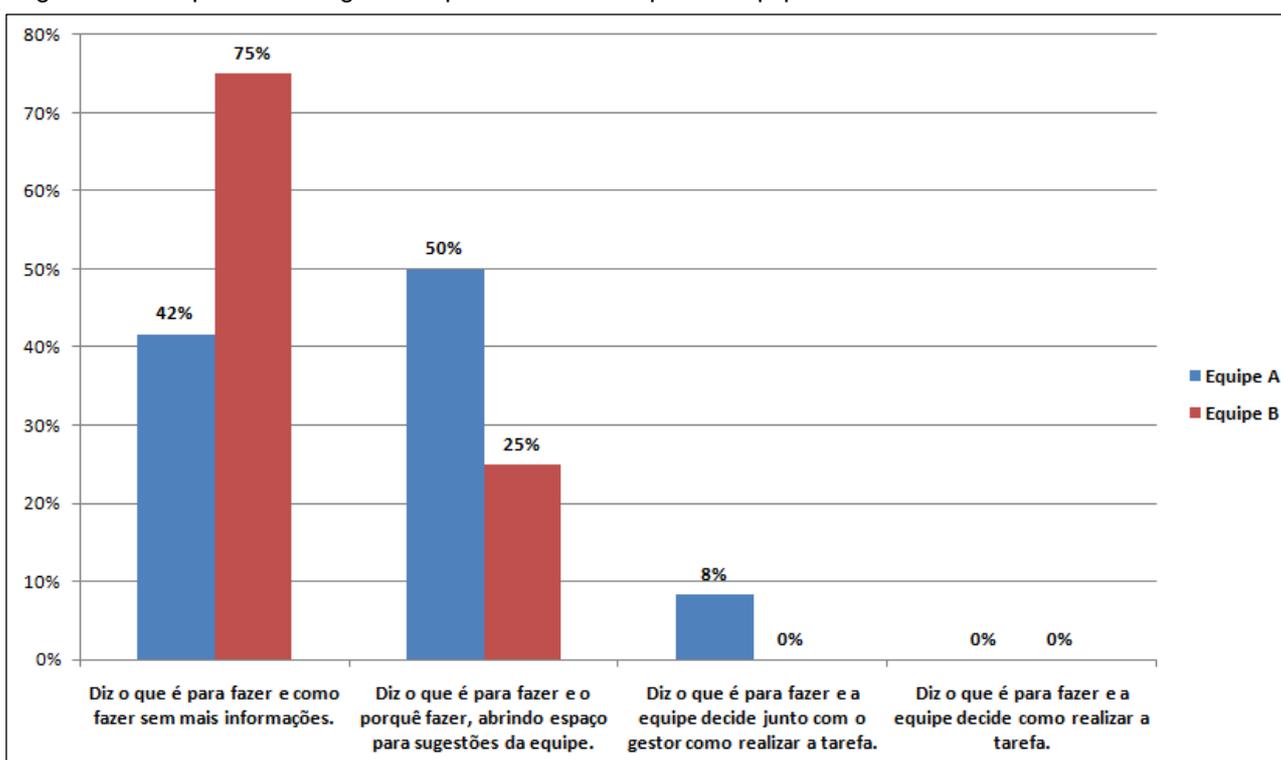
FONTE: Elaborada pela autora.

A forma como o gestor realiza a divisão de tarefas pode identificar não somente a presença de um líder como também seu possível estilo de liderança. O estilo de liderança liberal deixa a tomada de decisões frente a atividades totalmente a escolha da equipe, e ninguém dos dois grupos entrevistados relacionou essa atitude com o comportamento de seu respectivo gestor.

Ambas as equipes em sua maioria demonstraram que o gestor de cada uma concentra o poder da divisão de tarefas somente para si. Onde se os mesmos forem ao final das análises desse trabalho considerados líderes estão demonstrando atitudes compatíveis com o estilo de liderança autocrático ou apenas usando seus poderes atribuídos ao cargo de chefia exercido. Entretanto a pouca diferencia percentual da equipe A sobre as duas primeiras alternativas pode identificar uma possível futura mudança de comportamento do gestor com base no aprimoramento de suas atitudes, ressaltando a postura de um líder democrata definida nas questões anteriores.

Ainda sobre os estilos de lideranças abordados na teoria desse trabalho, foi conceituada a liderança situacional, que pode ressaltar os estilos encontrados na figura 20 e que estão sendo usados atualmente. Supondo que os gestores são percebidos como líderes por suas equipes.

Figura 21: De qual forma o gestor repassa as tarefas para a equipe?



FONTE: Elaborada pela equipe.

A liderança situacional definida por Hersey e Blanchard (2006) é adaptada de acordo com o estilo de liderança necessário para o contexto atual. Um dos quesitos analisados é como o gestor repassa atividade para a equipe, que buscou agregar o resultado da questão 20.

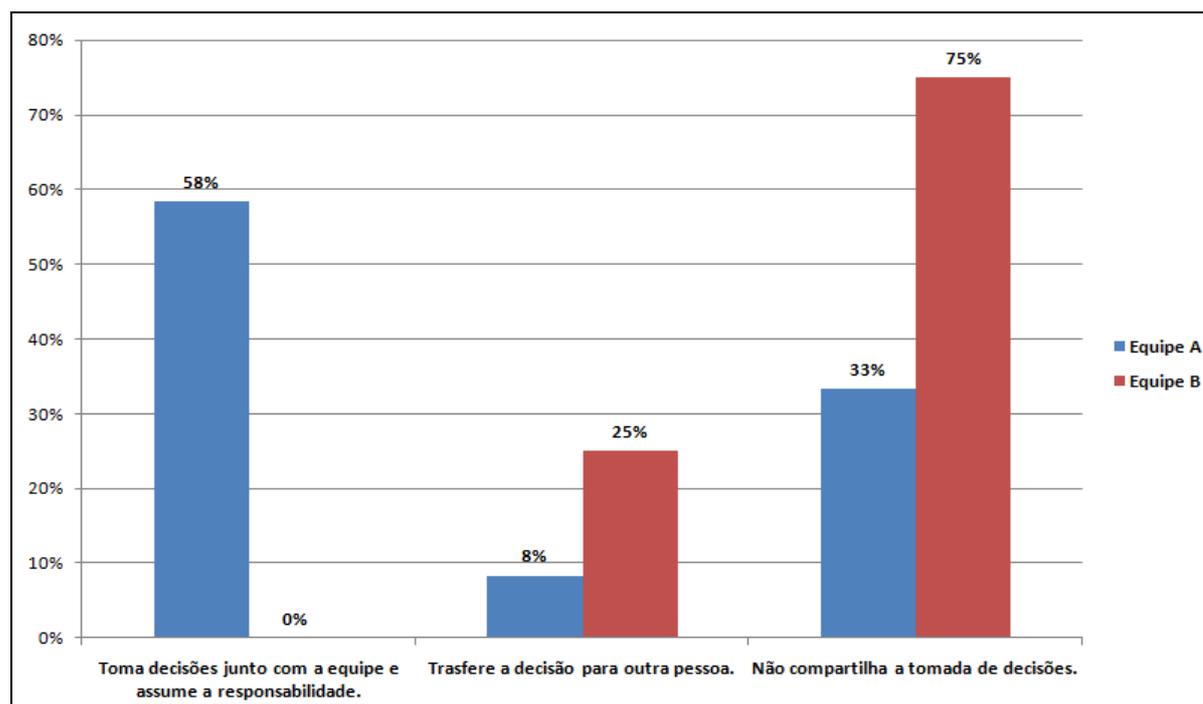
A equipe A considerou em 50% que o seu gestor abre espaço para que a mesma sugira opiniões de como realizar determinada tarefa, o que pode confirmar a hipótese da análise da figura 20 que ressaltou uma pré-disposição do gestor para classifica – lo como um líder democrático. Ou seja, se o gestor é percebido como líder pela equipe a liderança utilizada no momento é a democrática, que dentre os pontos da liderança situacional citados por Hersey,P. e Blanchard, k., (1986) pode ser classificado entre persuadir e compartilhar.

A equipe B continuou classificando o seu gestor em 75% como sendo aquele que não compartilha a tomada de decisões para tarefas, e que embora possa ser classificado como um líder autocrático tem maior predominância em ser não um gestor apenas ser visto como alguém que ocupa um cargo de poder.

4.3.5 Tomada de Decisões

A questão número 6 do questionário buscou identificar como o gestor se comporta no momento de tomar decisões que envolvem sua equipe.

Figura 22: Em situações de dúvidas o gestor age de qual forma?.



FONTE: Elaborada pela autora.

A questão revelou que para a equipe A em 58% o gestor compartilha a tomada de decisões que envolvem sua equipe juntamente com o grupo, assumindo a responsabilidade por tal decisão. Para Sobral e Peci (2008) essa característica pode ser interpretada dentre os estilos de liderança brasileira como o líder do personalismo, cujo busca tomar decisões junto com a sua equipe, mas mantém a ordem hierárquica de responsabilidade sobre decisão.

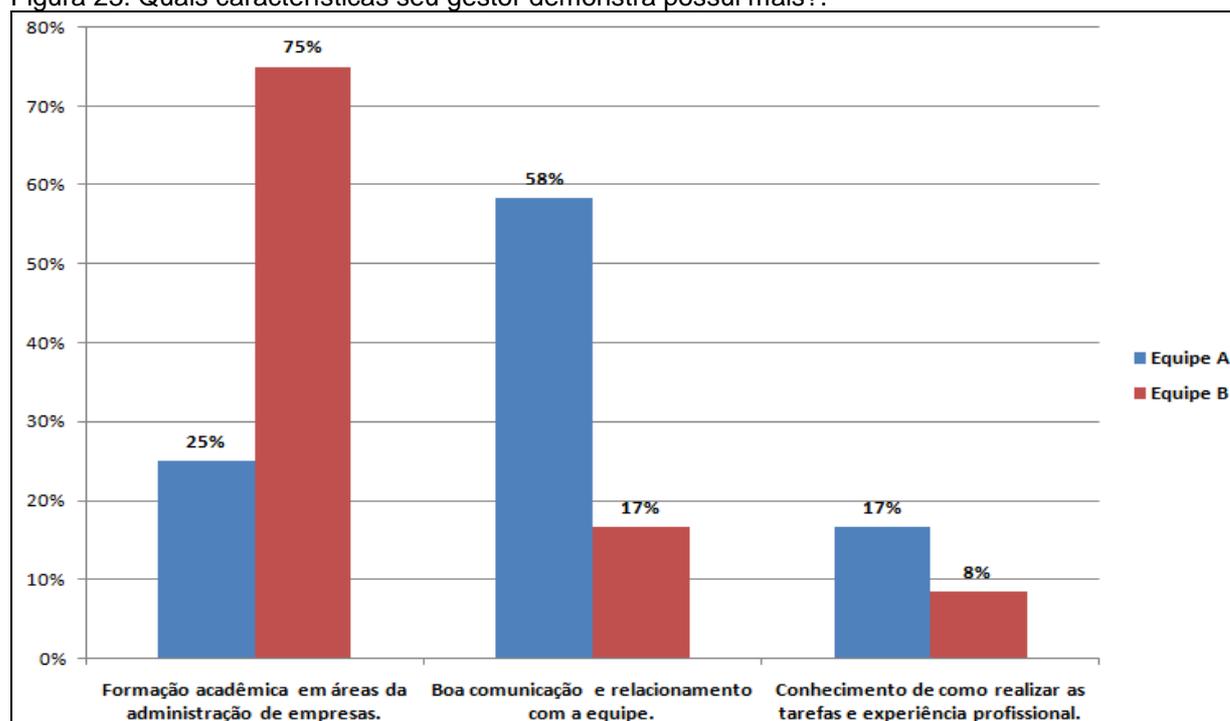
Mas uma vez é possível associar esse comportamento com o analisado nas duas ultimas figuras anteriores, que demonstraram que o gestor da equipe A tem características de ser reconhecido como um líder democrático.

A equipe B por sua vez para 2/3 de seus participantes o gestor não compartilha a tomada de decisões, que diante Sobral e Peci (2008) é um quesito que determina o alto controle de poder por parte do gestor, indo de encontro com o possível perfil de um líder autocrático ou apenas um gestor que ocupa um cargo de poder e chefia.

4.3.6 Identificando Habilidades de um Líder

A figura a seguir busca identificar em quais habilidades requeridas por um líder (conceituais, técnicas ou humanas) os gestores das equipes A e B se destacam.

Figura 23: Quais características seu gestor demonstra possui mais?.



FONTE: Elaborada pela autora.

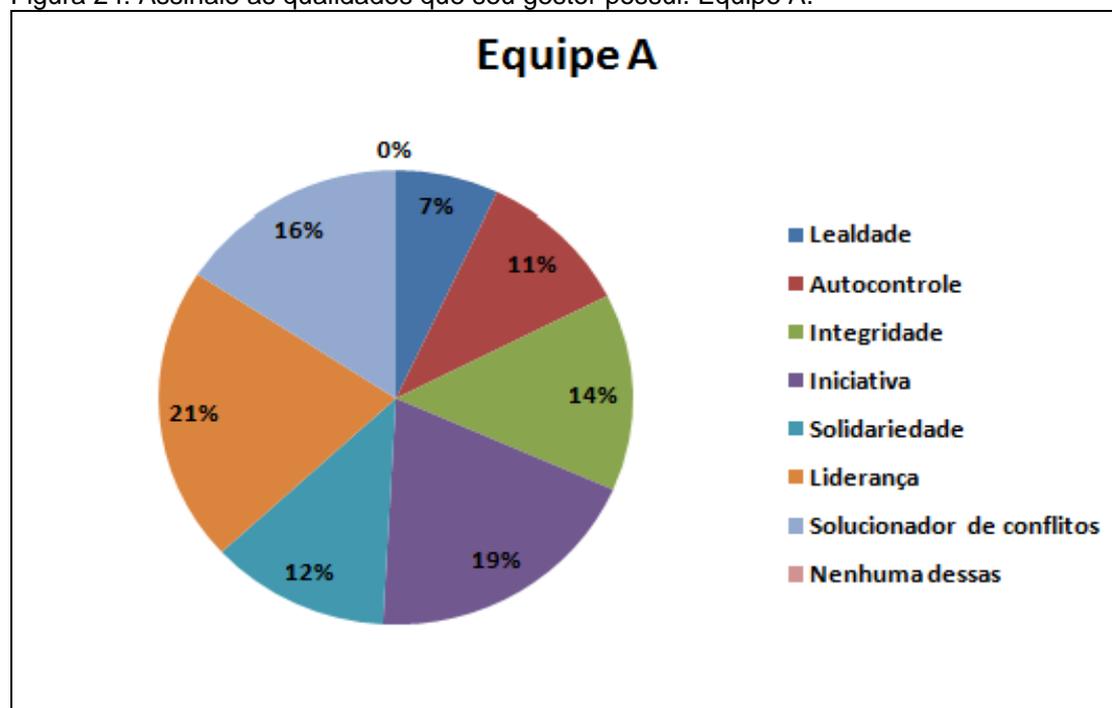
Para a equipe A a habilidade que maior é apresentada em seu gestor foi nomeada como sendo a boa comunicação e relacionamento com a equipe, esse comportamento é definido como habilidade humana para Sobral e Peci (2008), onde os mesmo autores defendem que a habilidade humana é mais requerida no nível tático dentro da organização,

O gestor da equipe B para 2/3 de seus subordinados apresenta alto nível de habilidades conceituais, que ainda para Sobral e Peci (2008) é uma habilidade preferencial para lideres ou gestores do nível estratégico. Ambos os gestores administram equipes do nível operacional.

4.3.7 Características Pessoais de Líder

A penúltima questão do questionário aplicado teve como objetivo identificar a presença de características pessoais de líder segundo a classificação de Heldman (2005). A questão difere das demais, pois o entrevistado pode escolher mais de uma alternativa, e o resultado será apresentado em duas figuras, cada qual representando uma equipe.

Figura 24: Assinale as qualidades que seu gestor possui. Equipe A.

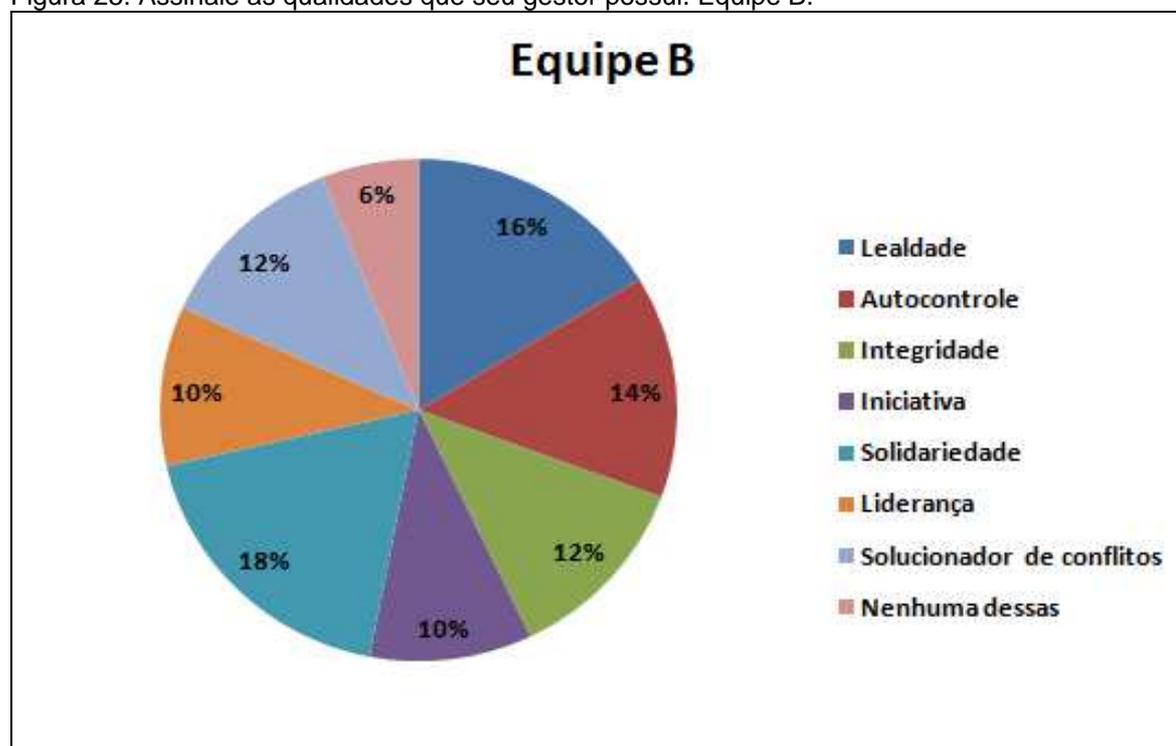


FONTE: Elaborada pela autora.

O resultado da figura 24 é a porcentagem que representa a quantidade de vezes que cada alternativa foi assinalada pela equipe. As qualidades mais

destacadas pela equipe A para definir o gestor foram: liderança, iniciativa e solucionador de conflitos, associando a visão de líder democrata perante aos resultados das análises anteriores. Nenhum dos entrevistados assinalou a alternativa que indicava que o gestor não possuía nenhuma das qualidades.

Figura 25: Assinale as qualidades que seu gestor possui. Equipe B.



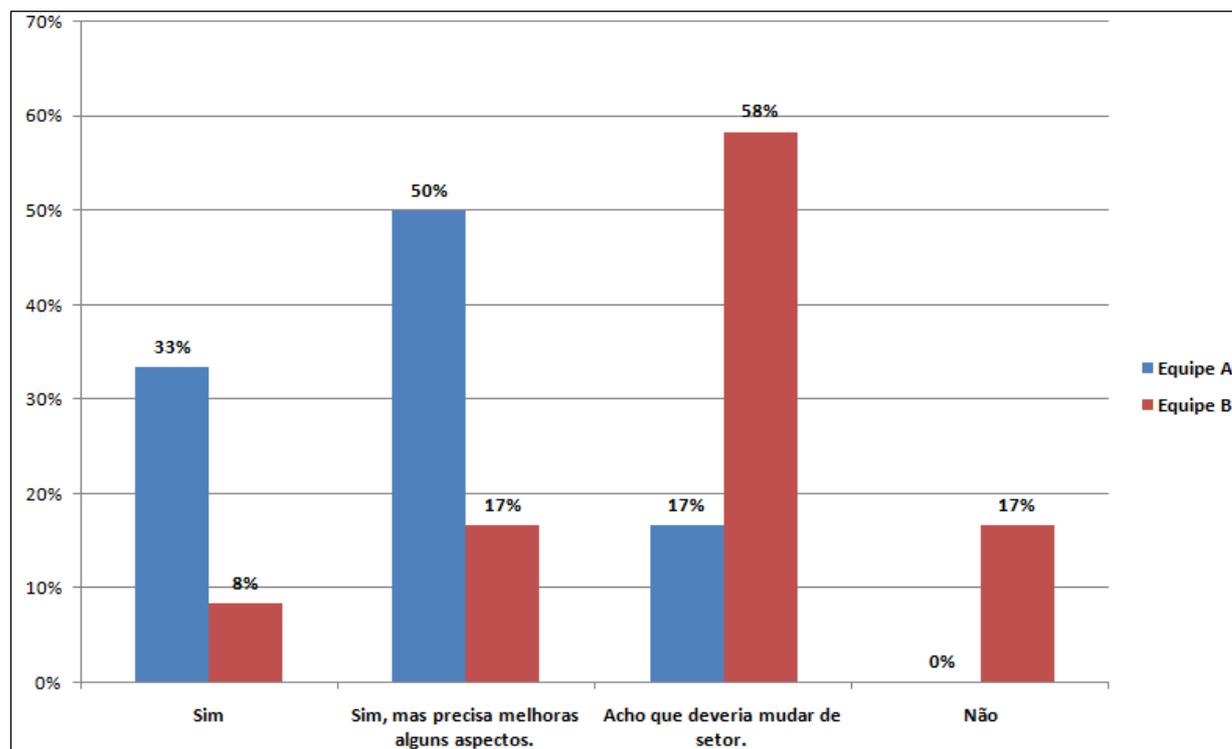
FONTE: Elaborada pela autora.

As qualidades que foram destacadas do gestor da equipe B com maior porcentagem foram: solidariedade, lealdade e autocontrole. A equipe B apresentou em 6% a opção que caracteriza o gestor como não tendo nenhuma das qualidades apresentadas na questão.

4.3.8 Opinião das Equipes

A última pergunta da pesquisa foi direcionada para identificar se os grupos acreditam que o gestor está realmente ocupando o cargo correto. De forma implícita buscou analisar se os grupos estão contentes com os gestores.

Figura 26: Você acredita que seu gestor está no cargo correto?



FONTE: Elaborada pela autora.

O resultado apontou que para a equipe A em 33% o gestor está na função correta e para 50% é necessário melhorar alguns aspectos. Totalizando uma aceitabilidade de 83%.

A equipe B resultou em algo alarmante, pois para 58% do total do grupo o gestor não está no setor correto, e para 17% ele não está na função adequada. O resultado total de apresentou que 2/3 (75%) da equipe B não estão contentes com o gestor atual.

4.4 Resumo dos Resultados

Para melhor visualização das análises do questionário que buscou identificar se as equipes percebem seu gestor como líder, foi desenvolvida uma tabela para agrupar os resultados obtidos com as análises dos resultados da pesquisa.

Figura 27: Agrupamento dos resultados.

Questão	Figura Representativa	Percepção de Líder	
		Equipe A	Equipe B
O sucesso alcançado pela sua equipe é direcionado de qual forma pelo seu gestor?	17	Sim	Não
Seu Gestor motiva e auxilia a equipe para alcançar os objetivos da empresa?	16	Sim	Não
Como o gestor fala com a equipe ou funcionário na hora de comunicar um erro?	19	Talvez	Talvez
Quem realiza a divisão de tarefas na equipe?	20	Sim	Talvez
De qual forma o gestor repassa as tarefas para a equipe?	21	Sim	Talvez
Em situações de dúvidas o gestor age de qual forma?	22	Sim	Talvez
Quais características seu gestor demonstra possuir mais?	23	Sim	Sim
Seu gestor oferece <i>feedback</i> (repassa pontos negativos e positivos) para sua equipe?	18	Sim	Talvez
Assinale as qualidades que seu gestor possui.	24 e 25	Sim	Talvez
Você acredita que seu gestor está no cargo correto?	26	Sim	Não

FONTE: Elaborada pela autora.

Após as análises realizadas pode se dizer que o gestor responsável pela equipe A é considerado por seus subordinados como sendo um líder para o grupo. As respostas assinaladas no questionário o classificam em todas as questões como sendo percebido como um líder, exceto em uma (figura 19).

As análises da pesquisa possibilitou também identificar com base no comportamento do gestor A que o mesmo tem perfil para a liderança democrática. Tendo como principal atitude compartilhar informações e ouvir sugestões de sua equipe.

Sendo assim a organização (Covolán) pode se beneficiar dessa relação, pois quando uma equipe percebe seu gestor como um líder a mesma tende a seguir com mais afinco o que o proposto pela sua liderança. A Covolan por meio de treinamentos e orientações com aqueles considerados líderes pode fazer com

que as equipes acatem suas decisões organizacionais com mais passividade e rumem a meta traçada pela empresa.

Por outro lado a equipe B não classificou seu gestor como sendo um líder. Em 6 das 10 questões aplicadas o comportamento do gestor não ficou definido e mesmo podendo ser considerado um possível líder autocrata a última questão eliminou essa possibilidade, pois para a maioria o mesmo deve mudar de setor.

É fácil concluir que nessa relação o gestor não conseguirá influenciar sua equipe por meio de liderança, obtendo uma propensão de indivíduos descontentes em obedecer às ordens estabelecidas por ele, principalmente pela sua personalidade de poder.

Entretanto o gestor da equipe B foi diagnosticado com um alto nível de conhecimento conceitual, que não deve estar sendo usado corretamente devido ao nível em que está atuando (produtivo). Uma possível solução para a empresa otimizar os recursos pessoais fornecidos por ele seria mudar o mesmo para outro setor que necessita se de mais características conceituais. A não aceitação da equipe B para com o gestor pode acarretar em problemas sérios para o desempenho e relações do grupo.

4.5 Sugestões

O estudo de caso foi realizado apenas em duas equipes devido ao fato de ser experimental, com a validação do questionário no presente trabalho a empresa pode aplicar o mesmo em todos os grupos da organização, ou naqueles que apresentam algum tipo de problema de relacionamento.

Quando o questionário foi entregue para a administração da empresa os auditores atuantes resolveram aplicar em equipes que atuavam no mesmo setor, com as mesmas características funcionais, mas que possuem gestores e relações distintas. Não foi possível obter mais informações sobre essas equipes devido ao sigilo da empresa, apenas que uma delas (B) tinha dificuldades em aceitar algumas ordens impostas, demonstrando um desempenho produtivo menor.

O enfoque deste trabalho não foi analisar desempenhos, porém como Snell e Bohlander (2011) defendem, a presença de um líder é um dos diferenciais para o desempenho da equipe. Sendo assim pode se dizer que um dos problemas da

equipe B estar tendo um nível menor de desempenho em relação a equipe A é a presença da atual gestão, que não está sendo aceita pelo grupo. Com base neste resultado o gestor da equipe B deve ser remanejado de setor, até pelo fato de ter um nível conceitual bem desenvolvido.

Não quer dizer que todos os gestores não diagnosticados como líderes devem ser mudados de setor, pois existem boas relações sem a presença de líder. Mas sim aqueles que apontam sérios problemas de relacionamento, como o gestor da equipe B. Para os gestores vistos como líderes por sua equipe a empresa como dito anteriormente deve se beneficiar dessa relação para dirigir seus colaboradores ao objetivo traçado.

Entretanto não é somente tabular as equipes que percebem seu gestor como líder e esquecer o assunto, as relações podem mudar de acordo com as alterações de cenário empresarial ou pessoal de cada indivíduo. Para isso é sugerido que a organização adote a prática de efetuar avaliações com os seus colaboradores.

Para a Covolan Indústria Têxtil a ferramenta proposta abrange um cenário maior que somente as relações entre equipes e gestores, pois assim se obtêm resultados de outros aspectos desejados por uma instituição em apenas uma ferramenta.

A ferramenta proposta para uso constante na organização afim de sempre avaliar a relação entre os gestores/líderes e equipe/liderados é a avaliação 360°.

O resultado permitirá que a empresa compreenda ainda mais a relação presente entre as equipes de trabalho, e crie estratégias específicas para o desenvolvimento de cada uma. A avaliação geralmente é aplicada anualmente nas empresas ou á medida que forem necessárias, onde o entrevistado analisa diversos aspectos do ambiente, incluindo seu gestor.

Aconselha – se também que a empresa ofereça cursos que visem a capacitação de seus colaboradores. Ou seja, cursos de desenvolvimento em liderança para os gestores percebidos como tal, buscando otimizar o potencial de cada um deles. Instituições como SEBRAE e SENAC oferecem cursos especializados para empresas.

5. Considerações Finais

O levantamento teórico realizado para esse trabalho possibilitou estruturar um estudo de caso que compreendesse identificar a relação presente entre gestores e equipes. Os conceitos de liderança se mostraram útil e de fácil aplicação para a elaboração de um questionário que permitiu que os entrevistados diagnosticassem ou não seu chefe como líder.

O estudo de caso demonstrou o quanto é complexo a relação entre pessoas no mundo corporativo, assim como apontou particularidades até então não vistas pela empresa nas duas equipes analisadas. Com base no resultado encontrado a organização poderá enfim definir estratégias para os responsáveis de acordo com relação presente entre o gestor e os subordinados. O trabalho ressaltou que é sim muito importante saber quais são as relações interpessoais que compõe uma empresa, pois pode ser ela que está estimulando ou desestimulando os colaboradores.

A análise final desse trabalho resulta que é possível sim diagnosticar um líder com base na opinião de sua equipe, e que essa atitude remete a informação mais próxima à realidade presente. Como visto quem define um líder é a sua equipe, e não o contrario.

O questionário desenvolvido embora elaborado para um estudo de caso específico é de caráter genérico, podendo ser utilizado em outros modelos organizacionais, contribuindo para o estudo das relações interpessoais na gestão de pessoas.

Sendo assim fica expresso que é de suma importância que as empresas analisem as relações como um todo, e não somente a opinião daqueles colaboradores que ocupam uma posição mais elevada na organização. É preciso analisar os que estão no nível produtivo também, pois o comportamento da massa pode alterar positivamente ou negativamente os objetivos da organização, e as pessoas é o ativo mais importante dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Edição: 3º. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HELDMAN, kim. **Gerência de projetos**. 5º Edição, Rio de Janeiro, 2005, /pg. 124.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Disponível em: <http://www.ibcoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/como-funciona-a-avaliacao-360-graus>. Acesso em: 25/05/2014.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórica – prática**. 13º Edição. Campinas(SP): Papyrus, 2004.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional: Aspectos humanos e interpessoais**. 2º Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

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

REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quizzes/voce-e-bom-um-lider>. Acesso em: 16/02/2014.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Edição: 14ª. São Paulo, Editora: Norte Americana, 2011.

SOBRAL, Filipe. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

SOTO, Eduardo, MARRAS, Jean Pierre. **Comportamento organizacional**: O impacto das emoções. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho**: Julgamento ou dialogo. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TACHIZAWA, Tarechy. **Como fazer monografia na prática**. Edição: 2ª. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICIE I

Pesquisa de Interação entre Equipe e Gestor

Gestor: _____	Turno: Diurno () Noturno ()
Dados Informativos:	
Qual é sua idade? () 18 a 30 anos. () 31 a 42 anos. () 43 a 54 anos. () Acima de 55 anos.	
Sexo: () Feminino () Masculino	
Escolaridade: () Ensino médio incompleto. () Ensino médio completo. () Curso superior incompleto. () Curso superior completo.	
Qual é o seu tempo de trabalho na empresa? () Período de Experiência () 3 meses a 2 anos () 2 a 5 anos () Acima de 5 anos	
Há quanto tempo você está na equipe do gestor avaliado? () 0 a 3 meses () 3 meses a 2 anos () 2 a 5 anos () Acima de 5 anos	

1.O sucesso alcançado pela sua equipe é direcionado de qual forma pelo seu gestor?

- () Compartilhados com todos os integrantes.
- () Compartilhado somente com aqueles considerados “ responsáveis ” pelo sucesso.
- () Não é compartilhado com a equipe.

2. Seu Gestor motiva e auxilia a equipe para alcançar os objetivos da empresa?

- () Sim, sempre.
- () Algumas vezes.
- () Raramente ou nunca.

3. Como o gestor fala com a equipe ou funcionário na hora de comunicar um erro?

- () Explica o que aconteceu e demonstra soluções para não errar de novo.
- () Explica o que aconteceu mas não toma nenhuma atitude.
- () Fala de forma direta, sem ouvir explicações.

4. Quem realiza a divisão de tarefas na equipe?

- () O gestor da equipe.
- () A equipe com o auxílio do gestor.
- () Somente a equipe.

5. De qual forma o gestor repassa as tarefas para a equipe?

- () Diz o que é para fazer e como fazer sem mais informação.
- () Diz o que é para fazer e o porquê fazer, abrindo espaço para sugestões da equipe.
- () Diz o que é para fazer e a equipe decide junto com o gestor como realizar a tarefa.
- () Diz o que é para fazer e a equipe decide como realizar a tarefa.

6. Em situações de dúvidas o gestor age de qual forma?

- () Toma decisões junto com a equipe e assume a responsabilidade.
- () Transfere a decisão para outra pessoa.
- () Não compartilha a tomada de decisões.

7. Quais características seu gestor demonstra possuir mais?

- () Formação acadêmica em áreas da administração de empresas.
- () Boa comunicação e relacionamento com a equipe.
- () Conhecimento de como realizar as tarefas e experiência profissional.

8. Seu gestor oferece *feedback* (repassa pontos negativos e positivos) para sua equipe?

- () Sim, em conversas periódicas.
- () Somente de vez em quando.
- () Não demonstra atitudes sobre isso.

9. Assinale as qualidades que seu gestor possui:

- () Lealdade () Autocontrole () Integridade
- () Iniciativa () Solidariedade () Liderança
- () Solucionador de Conflitos () Nenhuma dessas alternativas.

10. Você acredita que seu gestor está no cargo correto?

- () Sim
 () Sim, mais precisa melhorar alguns aspectos.
 () Acho que deveria mudar de setor.
 () Não

APÊNDICIE II

Questão	Alternativas de Resposta	Equipe A	Equipe B
O sucesso alcançado pela sua equipe é direcionado de qual forma pelo seu gestor?	✓ Compartilhados com todos os integrantes aderindo méritos.	7	4
	✓ É comunicado para a equipe, mas sem quaisquer comentários.	5	6
	✓ Negligenciado, com a presunção que o funcionário só fez sua obrigação.	0	2
Seu Gestor motiva e auxilia a equipe para alcançar os objetivos da empresa?	✓ Sim, sempre.	3	0
	✓ Algumas vezes.	7	5
	✓ Raramente ou nunca.	2	7
Como o gestor fala com a equipe ou funcionário na hora de alertar sobre um erro?	✓ Explica o que aconteceu e demonstra soluções para não errar de novo	3	5
	✓ Explica o que aconteceu, mas não toma nenhuma atitude.	8	7
	✓ Fala de forma direta sem ouvir explicações.	1	0
Quem realiza a divisão de tarefas na equipe?	✓ O gestor da equipe.	7	10
	✓ A equipe com o auxílio do gestor.	5	2
	✓ Somente a equipe.	0	0
De qual forma o gestor repassa as tarefas para a equipe?	✓ Diz o que é para fazer e como fazer sem mais informação.	3	7
	✓ Diz o que é para fazer e o porquê fazer, abrindo espaço para sugestões da equipe.	8	5
	✓ Diz o que é para fazer e a equipe decide junto com o gestor como realizar a tarefa.	1	0
	✓ Diz o que é para fazer e a equipe decide como realizar a tarefa.	0	0

Em situações de dúvidas o gestor age de qual forma?	✓ Toma decisões junto com a equipe e assume a responsabilidade.	7	0
	✓ Transfere a decisão para outra pessoa.	1	3
	✓ Não compartilha a tomada de decisões.	4	9
Quais características seu gestor demonstra possuir mais?	✓ Formação acadêmica em áreas da administração de empresas.	3	9
	✓ Boa comunicação e relacionamento com a equipe.	7	2
	✓ Conhecimento de como realizar as tarefas e experiência profissional.	2	1
Seu gestor oferece <i>feedback</i> (repassa pontos negativos e positivos) para sua equipe?	✓ Sim, em conversas periódicas.	7	2
	✓ Somente de vez em quando.	5	4
	✓ Não, não demonstra atitudes sobre isso.	0	6
Assinale as qualidades que seu gestor possui:	✓ Lealdade	7	8
	✓ Iniciativa	11	5
	✓ Solucionador de Conflitos	9	6
	✓ Autocontrole	6	7
	✓ Solidariedade	7	9
	✓ Integridade	8	6
	✓ Liderança	12	5
	✓ Nenhuma dessas alternativas.	0	3
Você acredita que seu gestor está no cargo correto?	✓ Sim.	4	1
	✓ Sim, mais precisa melhorar alguns aspectos.	6	2
	✓ Acho que deveria mudar de setor.	2	7
	✓ Não.	0	2