

**AJES – FACULDADE CIENCIAS CONTABEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ÀREA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA
FRIGORÍFICO RS LTDA**

**Autora: Claudineia Albino de Souza
Orientador: Professor Me. Severino Erasmo de Lima**

JUÍNA/2016

**AJES – FACULDADE CIENCIAS CONTABEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ÀREA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA
FRIGORÍFICO RS LTDA**

Autora: Claudineia Albino de Souza

Orientador: Professor Me. Severino Erasmo de Lima

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

JUÍNA/2016

**AJES – FACULDADE CIENCIAS CONTABEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

Professora Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

Professor Me. Délcio do Carmo Lima

Orientador Professor Me. Severino Erasmo de Lima

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em primeiro lugar a Deus, e as pessoas que são fundamentais em minha vida, meus pais Paulo Sergio e Cleonice, aos meus irmãos Claudiane e Claudiney, e também ao meu marido que sempre esteve ao meu lado e me deu forças para não desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado condições de concluir este curso. Toda glória e honra dada ao meu Deus. Não poderia deixar de citar também meu querido esposo que se manteve ao meu lado em todos os momentos dessa jornada, me dando apoio e incentivo. Aos meus pais Paulo Sergio e Cleonice, por nunca ter perdido as esperanças em mim e sempre acreditarem em meu potencial de chegar ao fim.

A meu orientador Ms. Severino Erasmo de Lima por ter me dado suporte para ter chegado até aqui, e a minha professora de trabalho de conclusão de curso Mestra Terezinha Márcia de Carvalho Lino, que sempre me ajudou, com paciência e calma na construção deste trabalho.

As minhas amigas que conviveram comigo durante esses quatro anos, onde dividimos experiências e lições de vida, Renata Ksiozek de Souza e Dhienifer Tharla de Oliveira. E que com certeza depois da conclusão deste curso continuaremos amigas.

E também não posso deixar de agradecer a Empresa Frigorífico RS LTDA, por ter me cedido o espaço da empresa para aplicação do meu questionário, sem ela esse trabalho não teria uma conclusão concreta.

E a todos que contribuíram de forma direta ou indireta, os meus sinceros agradecimentos pelo apoio e paciência.

RESUMO

Este trabalho trata da definição da liderança e a importância do líder na área de produção de abate na empresa Frigorífico RS LTDA. A liderança é um tema muito estudado entre os grandes autores de Administração, por ser de fundamental importância para o desempenho das empresas. O líder em uma empresa é o responsável pela motivação de seus colaboradores, para que seu trabalho saia de forma planejada, buscando atender um objetivo em comum. Toda empresa tem um potencial de crescimento diferenciado uma das outras e para que isso aconteça, a empresa precisa contar com o trabalho eficaz e estratégico do líder. O líder quando tem um relacionamento firme, mas harmonioso com sua equipe favorece o desenvolvimento dos processos de produção, de acordo com o que foi planejado. Diante do contexto este trabalho teve como objetivo principal levantar a importância do líder na área de produção, na perspectiva do líder e dos colaboradores. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa em uma indústria de alimentos de carne bovina. A pesquisa tem caráter exploratório e trabalhou-se com dados de natureza qualitativa. Os dados foram levantados por meio de um questionário semi-estruturado, com perguntas voltadas ao líder e aos colaboradores da empresa. Mediante a pesquisa concretizada, pode-se identificar que o líder tem fundamental importância dentro da área de produção. A empresa também busca motivar sua equipe com melhores ganhos salariais de acordo com o desempenho de cada um. O líder entende que, é da sua responsabilidade direcionar os membros de sua equipe para que eles sejam os próximos líderes no futuro, para isso depende deles desenvolver habilidades interpessoais, profissionais e de confiança.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Relacionamento, Equipe, Processos de Produção.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dois estilos principais de liderança.....	16
Quadro 2 – Três estilos de liderança.....	17
Quadro 3 – Características dos líderes.....	22
Quadro 4 – Teorias de traços de personalidade	25
Quadro 5 – Habilidades importantes em um processo de mudança	28
Quadro 6 – Três tipos de habilidades utilizadas pelos líderes	29
Quadro 7 – Dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	11
1.5 JUSTIFICATIVA	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 LIDERANÇA.....	13
2.2 ESTILO DE LIDERANÇA	14
2.3 LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFA	18
2.4 LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS	20
2.5 A VISÃO DO LÍDER	21
2.5.1 LÍDER E LIDERADO	21
2.5.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E DOS LIDERADOS	22
2.5.3 COMPETÊNCIAS.....	23
2.6 TRAÇOS DE PERSONALIDADE	24
2.7 MOTIVAÇÃO.....	25
2.7.1 HABILIDADES.....	27
2.7.2 EFICÁCIA DO LÍDER	29
2.8 BASES MOTIVACIONAIS DA LIDERANÇA.....	30
2.8.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA	30

2.8.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 ANÁLISE DE DADOS.....	34
3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	34
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	35
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO	35
5. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Liderança é um tema muito estudado entre os grandes autores de Administração, por ser de fundamental importância para o desempenho das empresas.

Na atualidade é difícil ter uma liderança ativa dentro da empresa e para conquistá-la as empresas passam a investir em treinamentos, buscando desenvolver em seus colaboradores o perfil de líder, não só naqueles que estão em cargo de chefia, mas em todos os colaboradores, porque o crescimento da empresa depende do desempenho de cada um.

Existem pessoas que nascem com a aptidão de liderar e outras que aprendem com o passar do tempo a ser líder. Se o líder não apresentar bons resultados juntamente com sua equipe é porque algo está dando errado, pois é notório que, se pode o colaborador está sendo motivado ele se dispõe a trabalhar, ações motivadoras podem ser o simples fato de ter o seu trabalho reconhecido, ter um ambiente de trabalho onde oferece condições favoráveis para a realização de seus desejos.

A ação do líder para proporcionar a satisfação no ambiente de trabalho deve contagiar positivamente a todos os colaboradores. Se um líder tratar um colaborador diferente um do outro haverá confrontos, porque o principal objetivo dentro de empresa é apresentar bons resultados. Quando o líder tem uma relação diferenciada com toda a equipe, ele terá facilidade de gerenciar seu ambiente de trabalho oferecendo bons resultados para a empresa.

Quando o líder tem uma boa atuação as pessoas o seguem de forma espontânea, até porque um bom líder é aquele que se relaciona bem com seus colaboradores se importando realmente com seus problemas.

A intenção desse trabalho é estudar qual a importância da liderança na área de produção da empresa FRIGORIFÍCO RS LTDA DE MATO GROSSO.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A liderança na área de produção é de fundamental importância, pois se o líder não permanecer no setor para passar os processos que têm de ser feitos os colaboradores ficam à mercê, não sabendo o que têm para fazer e as metas a serem atingidas. Quando o líder não é atuante, as metas que foram planejadas podem não ser alcançadas e comprometer a qualidade do produto, gerando maiores custos para a empresa. Além disso, a presença do líder é importante para manter sua equipe motivada, em busca de atingir as metas estabelecidas pela empresa. Chiavenato (2003, p.117) descreve que: “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Segundo Severino, (2007) problematizações são levantamentos dos problemas para uma discussão, levantamentos relevantes para uma reflexão pessoal e principalmente para a discussão em grupo, os problemas podem se situar em três níveis são eles: textuais, objetivos e concretos.

Daí o questionamento que se faz para este problema:

Na perspectiva dos colaboradores, qual a importância do líder na área de produção?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Levantar qual a importância do líder na área de produção na Empresa FRIGORÍFICO RS LTDA, na perspectiva do líder e dos colaboradores.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- observar a relação do líder com o colaborador dentro do local de trabalho;
- avaliar o comportamento da gerência e supervisão com respeito em formar novos líderes;
- identificar quais são as ferramentas para um bom relacionamento com a equipe.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada na empresa FRIGORÍFICO RS LTDA na cidade de JUÍNA/MT, no ano de 2016, abrangendo a gestão e alguns colaboradores, da área de produção do setor de Abate do Frigorífico, para abordar a relação do líder com os colaboradores, por se tratar de uma função importante dentro da empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA

Segundo Bowditch e Buono (1992), a liderança é usada frequentemente no comportamento organizacional da empresa, geralmente os líderes estabelecem algumas metas para serem cumpridas assim obtendo um bom resultado juntamente com sua equipe.

O líder quando tem habilidades de demonstrar sua capacidade de saber, ensinar e aprender aos seus colaboradores, ele consegue se diferenciar dos demais profissionais que ocupam cargos de chefias.

No mundo dos negócios os gestores têm que aprender a escutar seus colaboradores. Na área de produção, por exemplo, qualquer mudança nos processos ou layout, a opinião dos operários é muito importante, pois são eles que lidam com as operações diariamente.

Portanto, o líder em uma organização é muito importante, porque é através dele que os colaboradores irão obter bons resultados, então pode-se dizer que, uma boa liderança faz grande diferença na busca dos objetivos e no bom desempenho organizacional.

Por isso, se o líder não for bem treinado ou não tiver um estilo de liderança adequado, pode comprometer a área de trabalho, pois sabe-se que o líder é o pilar de qualquer organização, por isso é tão importante que os mesmos tenham bons relacionamentos com os colaboradores de forma que as metas sejam cumpridas, para que as atividades sejam desenvolvidas, dentro daquilo que já foi planejado.

Apontar as necessidades de desenvolver liderança internas dentro do local de trabalho justifica o esforço da preparação deste trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos para exposição do seu conteúdo. No primeiro capítulo constam a introdução, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, delimitação da pesquisa, justificativa e estrutura do trabalho.

Já o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando o tema do trabalho na perspectiva de vários autores.

O terceiro capítulo é sobre a metodologia utilizada na pesquisa.

No quarto capítulo está a análise dos resultados, que foram obtidos por meio da pesquisa aplicada ao líder e aos liderados do setor de produção de abate da empresa Frigorifico RS LTDA.

No quinto está a conclusão do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo, Stoner e Freemam (1985) existem três implicações importantes para a definição de liderança: liderança, poder e influência. A liderança envolve pessoas que se dispõem a segui-lo voluntariamente e não são forçadas a tomar tal atitude. Sem os colaboradores a qualidade da liderança não seria importante para os processos da empresa serem executados. O poder envolve a capacidade que o líder tem de influenciar seu grupo fazendo com que estes mudem suas atitudes ou comportamentos. A influência é a mudança de comportamento ou atitude de um grupo ou indivíduo influenciado por ações e exemplos comportamentais de seus líderes.

A liderança é muito importante para que os processos da empresa sejam executados da forma planejada, o líder é o responsável para que o processo de produção saia conforme o previsto.

Já Chiavenato (2004) complementa dizendo que a liderança é muito importante em todos os tipos de organização. Em todos os ramos de negócio, e em todos os departamentos, sendo essencial em todas as funções da administração.

O líder tem uma função de unir os membros do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos propostos.

Maximiano (2006, p. 277) descreve algumas definições que estão ligadas à liderança:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem a capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situação. (MAXIMINIANO, 2006, p. 277).

O líder que está à frente da organização demonstrando seus conhecimentos com uma competência diferenciada dos outros, é visto pelos colaboradores de forma diferente.

França (2006, p. 54) comenta em seu conceito de liderança que: “a liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influencia entre pessoas”.

A ligação entre o líder e o liderado é muito importante para que os processos da empresa terminem de forma como planejado.

Já Batemam (2006) descreve em seu conceito: que líder é aquele que tem o poder de influenciar as pessoas a atingir os objetivos da empresa, motivando seus colaboradores a superar as barreiras em direção ao objetivo final. Os líderes dentro da organização têm um grande desafio que é ter aliados ao seu redor, pessoas que o ajudam a influenciar outras pessoas, para conseguir motivá-los para obtenção de suas metas.

Soto (2005, p. 211) esclarece que liderança é: [...] “o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais”. Com o esforço de cada colaborador é possível chegar aos objetivos planejados, de forma agradável. A motivação é a aliada de cada líder da organização.

Já Spector (2010) descreve:

[...] liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros. Pessoas que não são líderes também influenciam os outros, mas os líderes exercem uma influência desproporcional em outras palavras, um líder é mais influente que o não líder. (SPECTOR, 2010, P. 352).

O líder tem mais influência do que os colaboradores, mas os colaboradores também são peças chaves para a produção, o líder sempre vai à busca de pessoas capazes de trabalhar, com o desafio de atingir metas. E quando esses desafios são alcançados se sentem motivados e satisfeitos com o seu trabalho.

Chiavenato (2003, p. 144) complementa a influência que o líder tem em relação às pessoas: “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Pode-se entender que o líder é a pessoa mais importante na área de produção para chegar a meta estabelecida pela organização.

2.2 ESTILO DE LIDERANÇA

Aguiar (2005) descreve que:

Os líderes organizacionais cujo objetivo principal é a manutenção do poder próprio ou de um grupo do qual são representantes adotarão a liderança

autocrática como mais adequada a seus objetivos. Esse estilo de liderança favorece a centralização do poder, enfraquece as iniciativas individuais e promove o comportamento dependente e submisso dos membros do grupo. (AGUIAR, 2005, p.397)

O estilo autocrático está mais centralizado às tomadas de decisões sem participação nenhuma dos colaboradores, onde pode estar o problema, porque nem sempre as ordens vindas do chefe podem ser adaptadas ou não ao local de trabalho.

França (2006) descreve o conceito da teoria dos estilos de liderança:

[...] a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer seu papel de líder. Para isso, há necessidade de estudar e construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre as pessoas e a natureza humana. (FRANÇA, 2006, p. 60).

As pessoas treinadas a tal tarefa tendem a ter um bom desempenho, por que o processo de cada ação será realizado conforme o planejado.

Já Maximiano (2006, p. 286) acrescenta em seu ponto de vista ter a diferença entre as lideranças autocráticas e democráticas quando diz que:

Quanto mais concentrada o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem da participação comportamento ou estilo. Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influencia ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. (MAXIMIANO, 2006, p. 286).

Já Stoner e Freeman (1994, P. 346) dizem que existem duas funções de liderança a que está voltada à tarefa e a outra à manutenção do grupo.

Administradores que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Para eles, fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados. Administradores com um estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados. (STONER; FREEMAN, 1994, P. 346).

Esses estilos têm funções diferentes entre elas, mas com um objetivo em comum o de conseguir chegar ao que foi planejado de forma mais adequada, e agradável para que todos se sintam a vontade dentro da empresa.

Chiavento (2004, p. 103) apresenta três tipos de liderança, sendo elas:

- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe ordens no grupo.
- Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.
- Liderança democrática: o líder conduz e orienta grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Diante de diversos autores da área administrativa observa-se que os estilos de liderança são sempre os mesmos, as pessoas podem usar os três estilos em situações diferentes. O líder antes de tomar uma decisão consulta os subordinados antes de mandar executar tal tarefa. Ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. Mas o grande desafio é saber a hora certa de aplicar qual estilo adequado para cada situação.

Logo Batemam (2006, p. 398) complementa que “a liderança autocrática é uma forma de liderança em que o líder toma as decisões sozinho e depois as anuncia ao grupo. A liderança democrática: uma forma de liderança em que o líder solicita a opinião de seus subordinados.”

Quadro 1 – Dois estilos principais de liderança

Estilo orientado para as pessoas (Democrático)	Estilo orientado para tarefa (Autocrático)
• Estilo pessoas.	• Estilo tarefa.
• Liderança orientada para pessoas.	• Liderança orientada para a tarefa.
• Liderança orientada para as relações humanas.	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
• Liderança orientada para a consideração ou o grupo.	• Liderança orientada para o planejamento e a organização.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015, p. 261)

Quadro 2 – Três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulando e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas que cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominado e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 125)

Já Aguiar (2005, p. 393) complementa dizendo que o líder autocrático é o centro de toda atividade, sem ele o grupo não funciona, e afirma que:

As principais consequências da liderança autocrática apontadas pelos diferentes experimentos são os seguintes; torna o grupo dependente de seu líder. A saída do líder precipita o caos e a dissolução do grupo; reduz a comunicação interpessoal dentro do grupo. Reduz o moral do grupo e o torna mais vulnerável aos ataques e pressões externa. (AGUIAR, 2005, p. 393).

Quando o líder se envolve com o grupo, as pessoas dentro do processo produtivo da empresa se sentem importantes, mas quando não tem uma interação do líder com os liderados o ambiente no trabalho não é o mesmo.

Já a liderança democrática é a antítese da liderança autocrática. Aguiar (2005, p. 393) indica as seguintes características da liderança democrática:

- Envolvimento e participação de cada membro nas atividades do grupo e na definição de seus objetivos;
- Distribuição da responsabilidade entre os membros do grupo a concentração de responsabilidade é evitada;
- Incentivo aos contatos pessoais entre os membros do grupo e reforço das relações intergrupais por meio de estrutura do grupo, o que a torna mais forte;
- Busca de redução das tensões e conflitos intergrupais;
- Tentativa de evitar a predominância de privilégios e diferenças de status na estrutura hierárquica do grupo.

2.3 LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFA

Segundo Maximiano (2006, p. 288) a liderança orientada para tarefa tende a apresentar os seguintes componentes:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefa para pessoas específicas.

A liderança orientada para tarefa tem seu modelo no estilo autocrático, onde sua característica principal é o fato de que o líder tem uma preocupação só com os cumprimentos das tarefas a serem executadas, não se importando com quem irá executá-las.

Já Stoner e Freeman (1999, p. 353) expõem seus pensamentos em relação à liderança orientada à tarefa:

A variável da situação de trabalho que, de acordo com Fiedler, ajuda a determinar o poder do administrador. Nas tarefas estruturadas, os

administradores têm automaticamente um grande poder; nas tarefas desestruturadas seu poder é reduzido. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 353).

Dentro de qualquer organização a liderança orientada para tarefa é muito comum, o líder dá ordem para seus subordinados cumpram suas metas previstas conforme o planejado. Mas Bateman, (2006) explica que a “Liderança orientada para tarefa são ações que o líder observa para obtenção de suas metas dentro do ambiente de trabalho”. As observações do líder são cruciais para o desenvolvimento das metas.

Maximiano (2015, p. 261) observa que a liderança diretiva e liderança orientada para tarefa são estilos que dão poder ao líder para tomar decisões. Assim o líder:

- Toma decisões sem consultar sua equipe.
- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que executa.
- Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o comprometimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir metas.
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou o desempenho passado.
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas.
- Dá ênfase à cobrança e à avaliação do desempenho de seus funcionários.
- Mantém distância de seus funcionários ou de sua equipe.

Quando o líder se comporta dessa maneira é muito comum que os liderados se sintam insatisfeitos a tal compressão de tarefa.

2.4 LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS

Segundo, Maximiano (2006, p. 288) descreve a liderança orientada para as pessoas compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático do uso de autoridade. O líder:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção
- É amigável
- Apóia os funcionários.

Em essência, o líder orientado para as pessoas se sente confortável para qualquer função que for executar, ao contrário da liderança orientada para tarefa.

Maximiano (2015), também observa que a liderança orientada para as pessoas indica algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Um líder democrático apresenta as seguintes características:

- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis.
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Pede opiniões ou sugestões de decisão, ouve, presta atenção e usa as idéias do grupo.
- Dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe.
- É amigável.
- Apóia e defende os funcionários
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

2.5 A VISÃO DO LÍDER

Segundo Batemam (2006, p. 391) descreve a visão do líder é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização.

Visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Ela expressa as ambições do líder pela organização. As melhores visões são ideais e singulares. Se uma visão transmite um ideal, ela comunica um padrão de excelência e uma escolha clara de valores positivos. (BATEMAM, 2006, p. 391).

A visão de um líder é muito importante para obter ideias diferenciadas para um bom resultado. Segundo Fiorelli (2006, p. 205) descreve que: “[...] a transmissão da visão requer, do líder, conhecimento da linguagem capaz de produzir efeitos emocionais nas pessoas. Ele possui sensibilidade para identificar e utilizar a linguagem compreensível pelos liderados, adaptando-a à situação.

O líder que tem um olhar crítico diante de tantas observações no processo produtivo é considerado um líder inovador, onde o mesmo olha as críticas e procura consertar o problema.

2.5.1 LÍDER E LIDERADO

Maximiano (2006, p. 280-281) observa que liderança é uma função de responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores regentes de orquestras, diretores de teatro e cinema e todos os tipos de gerentes.

O líder e o liderado precisam-te que ter uma relação boa entre si, pois os relacionamentos nas empresas devem ser amigáveis, porque um depende do outro, para execução de suas tarefas.

Chiavenato (2003, p. 122) descreve três relações entre o líder e os subordinados que são:

- A vida para cada pessoa pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio.

- A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais.
- Para a pessoa, o processo de se relacionar com outras pessoas é o processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades.

Líderes são os que, em grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E DOS LIDERADOS

Araujo e Garcia (2010) descrevem algumas características que observaram em líderes, resumindo-as em quadros bastante simples de se entender, destacando algumas habilidades de líderes dentro da empresa.

Quadro 3 – Características dos líderes

Características de líderes (Drucker)
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de fazer com que os outros o sigam; - Conseguir resultados, independentemente da popularidade de que gozam; - Ser exemplo; - Ser responsável;
Características de líderes (W.J. Reddin)
<ul style="list-style-type: none"> - Representa a vontade coletiva; - Buscam e definem o consenso; - Criam o espírito de equipe; - Promovem a dedicação dos liderados; - Promovem a lealdade à organização e aos seus valores; - Criam orgulho pela equipe, pela organização e pelos seus objetivos; - Geram confiança quanto aos resultados a serem obtidos.
Característica de líderes (John Gardner)
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecem os objetivos; - Motivam os liderados;

- Criam, mantêm e administram uma equipe de bom nível;
- Explicam as razões do que deve ser feito;
- Servem de símbolo para os liderados;
- Representam externamente a equipe;
- Renova os sistemas complexos que lideram.

Características de líderes (Bengt Karlof)

- Fornece diretrizes para o que deve ser feito;
- Fazem com que as pessoas cooperem;
- Fornecem a energia necessária para alcançar as metas.

Fonte: Adaptado de Araujo e Garcia (2010, p. 260-265)

As características dos líderes individuais tem sido uma das áreas mais pesquisadas da liderança. A maior parte das teorias sobre liderança baseia-se na compreensão das diferenças entre característica pessoais e comportamentais. Para Muchinsky (2004, p. 406-407): “[...] características dos seguidores, ou os liderados. Esta é uma mudança na ênfase da área anterior, na medida em que a liderança é interpretada mais em termos de quem é liderado do que de quem lidera”.

Os líderes têm muitas competências para que seus liderados o sigam de forma voluntária, sem que os mesmos percebam que estão recebendo uma ordem.

2.5.3 COMPETÊNCIAS

Maximiano (2006, p. 282) descreve que, “a competência dos liderados varia de forma proporcionalmente inversa à liderança. Mais competência dos seguidores, menos necessidade de intervenção do líder. Menos competência dos seguidores, mais necessário se torna o líder”. A competência do líder é muito importante para envolver seus seguidores dentro do ambiente de trabalho

Já Maximiano (2015, p. 262) comenta que a competência do líder é importante:

Tão importante é a competência como determinante do processo de liderança que há uma teoria da substituição da liderança. Essa teoria diz, nada menos, que os líderes são desnecessários, desde que as pessoas saibam cuidar de si próprias e que as condições sejam apropriadas. (MAXIMIANO, 2015, p. 262).

Há quem acredita que uma empresa que não tem um líder para dar metas a serem cumpridas, os colaboradores vão trabalhar de forma liberal dentro da empresa, assim podendo não ter um resultado bom no final do mês.

A competência é uma maneira simples de agir e pensar em relação ao que se pede dentro da organização, lidar com pessoas, desenvolver tarefas, gerar soluções, não são muito fáceis, mas o líder tem suas características fortes de liderar pessoas e conseguir chegar a seus objetivos. A competência do líder é ideal para atingir os seus objetivos, que é obter a meta dentro da empresa, suas competências de liderar pessoas e exatamente para isso. (SOTO, 2005, p. 237).

2.6 TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder. Para Chiavenato (2004, p.102) os traços são:

- Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e,
- Traços relacionados a tarefa: realização, persistência e iniciativa.

Os traços de personalidade estão ligados à característica individual de cada pessoa. Segundo, Batemam (2006, p. 395) os traços são: “Uma perspectiva de liderança que se focaliza nos líderes, individualmente, e tenta determinar as características pessoais comuns entre grandes líderes”. A personalidade de um líder é muito importante na organização.

Já, Maximiano (2006, p. 285) diz que as pessoas nem sempre desempenham esses traços comuns dentro da empresa, as pessoas que têm os mesmos traços nem sempre se tornam líderes, porque hoje em dia a empresa precisa de pessoas que demonstrem um estilo diferenciado.

O líder apresenta características marcantes da personalidade que podem influenciar o comportamento dos demais onde convive.

Já Muchinsky (2004, p. 411) complementa em sua escrita que:

Os traços de liderança interagem com exigências e limitações situacionais para influenciar o comportamento do líder, e esse comportamento interage com outras variáveis situacionais para influenciar variáveis de processo de grupo, as quais, por sua vez, influenciam o desempenho do grupo. (MUCHINSKY, 2004, p. 411).

A personalidade do líder dentro da empresa é importante para que os seguidores obedeçam de forma voluntária, sem a necessidade de chamar a atenção.

Chiavenato (2003, p. 124) diz que muitas vezes as teorias de traços são criticadas, pois não avaliam a importância de muitas características e linhas de personalidade que enfatizam os aspectos da liderança. Alguns traços não tem a mesma importância na definição de um líder, sendo que outros deveriam ter maior evidência.

Quadro 4 – Teorias de traços de personalidade

Teoria de Traços de Personalidade	Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder
Teorias sobre Estilos de Liderança	Maneiras e estilos de se comportar adotadas pelo líder
Teoria Situacionais de Liderança	Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 123)

O líder quando tem experiência, ele sabe lidar com sua equipe de forma diferenciada, ele se deixa levar com a situação do momento. Diante de tantas teorias sobre os traços de líderes Bergamini (1994, p. 28) descreve:

[...] traços são enfatizados, especialmente as qualidades pessoais do líder. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. (BERGAMINI, 1994, p. 28).

Mas com o passar do tempo vários autores dizem que tem a possibilidade de as pessoas serem treinadas para tal função.

2.7 MOTIVAÇÃO

Maximiano (2006) descreve que a motivação tem duas manifestações de necessidade de poder principais, que são:

Na primeira manifestação, a pessoa busca a satisfação pessoal através da influência sobre o comportamento alheio. A pessoa que tem esta motivação procura ser dominante e pode evocar a lealdade e a inspiração de parte de seus liderados. Na segunda manifestação, a pessoa dá ênfase ao poder social ou institucional e busca a satisfação de metas coletivas. Os líderes deste tipo não procuram a submissão alheia, mas antes a mobilização de esforços alheios no sentido de realizar a missão do grupo. (MAXIMIANO, 2006, p. 285).

A motivação no ambiente de trabalho é muito importante para os colaboradores, para que façam o seu trabalho de forma agradável e que sua satisfação seja atingida, e assim através de seu processo produtivo alcance seus objetivos pessoais.

Já Muchinsky (2004, p. 510) descreve que identificou três motivos para a liderança, conforme descritas a seguir:

[...] necessidade de poder, necessidade de realização e necessidade de afiliação. Alguém com a alta necessidade de poder gosta de influenciar pessoas e eventos e é mais propenso a procurar posições de autoridade. Uma pessoa com grande necessidade de realização gosta de alcançar um objetivo desafiador ou de realizar uma tarefa difícil, prefere riscos moderados e é mais ambiciosa em termos de sucesso de carreira. Alguém com necessidade de afiliação gosta de atividades sociais e procura relacionamentos próximos com outras pessoas. (MUCHINSKY, 2004, p. 410).

Uma pessoa que tem uma dessas características tem uma grande possibilidade de alcançar qualquer objetivo dentro da empresa. Chiavenato (2004, p. 98) complementa dizendo que: “a motivação é tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Pode-se observar que a motivação leva às pessoas a satisfação de algo que foi dito ou feito em função da realização de algum trabalho.

Segundo, Batemam (2006, p. 395) complementa que motivação tem:

[...] alta necessidade de poder levar a pessoa a tentar influenciar outras e a manter-se interessada e satisfeita no processo de liderança. Quando a necessidade de poder é exercida dentro de preceitos morais e socialmente construtivos, e não em detrimento de terceiros, os líderes inspiram mais confiança, respeito e comprometimento com os seus pontos de vista. (BATEMAM, 2006, p. 395).

A importância da motivação entre o líder e o liderado é saber que existem pessoas dentro do ambiente de trabalho que são comprometidas e sempre ajudam seu líder a chegar em seu objetivo. Maximiano, (2015) afirma que, com uma forte ligação entre a motivação e os liderados, toda liderança é transacional pois existe

um processo de troca entre o líder e os liderados. Existem dois tipos principais de liderados, dependendo da troca e das motivações. O primeiro refere-se aos seguidores ou liderados fiéis, são pessoas que aceitam o que seu líder está propondo, sem questionamento. Já a segunda está ligada aos seguidores ou liderados mercenários, são pessoas que trabalham em função de recompensas do líder, a motivação dentro do ambiente do trabalho tem uma forte influência entre o líder e o liderado, se o líder não souber lidar com seus liderados será difícil conseguir qualquer coisa dentro da organização, levando a empresa a trocar de líder.

Spector (2012, p. 210) acrescenta que:

A motivação do colaborador vem através de atingir uma meta em troca da realização de seus desejos dentro da organização, assim tendo em mente que seus esforços estão de uma forma agradando seu superior, e também se satisfazendo com suas realizações pessoais. (SPECTOR, 2012, p. 210).

Com um simples toque o líder ganha um aliado para ajudá-lo na mobilização dos demais. Chiavento (2003, p. 144) complementa: “motivação refere-se às formas dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento”.

2.7.1 HABILIDADES

Muchinsky (2004, p. 411) comenta: “habilidades interpessoais incluem uma compreensão de processos interpessoais e de grupo, a habilidade de manter relacionamentos cooperativos com as pessoas e habilidades persuasivas”. Pessoas que têm um poder de convencer outras pessoas a fazer o que quer, têm habilidade suficiente para chegar onde quer na organização.

Maximiano (2006) descreve que as habilidades podem ser desenvolvidas a partir de treinamentos e experiências dentro de qualquer organização, a comunicação também é fundamental para que a liderança possa ser transmitida de forma agradável aos colaboradores inspirando-os e motivando-os com os exemplos dos líderes. Isso significa que um bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho é fundamental para alcançar bons resultados.

Dentro do ambiente de trabalho os líderes têm que aprender ter habilidades interpessoais, muitos já têm esse domínio próprio, e outros têm que aprender a

desenvolver com o decorrer do tempo de sua caminhada dentro da empresa, com treinamentos.

Batemam (2006, p. 408) complementa dizendo que há quatro habilidades que contribuem para a liderança, que são:

- Os líderes de transformação, tem um objetivo em comum para alcançar suas metas;
- Os líderes por meios de comunicação criam uma imagem estimulante do objetivo final;
- Os líderes constroem confiança, escolhendo um objetivo em comum dentro da empresa e se mantendo nela, projetando uma integridade organizacional;
- Os líderes têm um autoconceito positivo de suas forças pessoais, eles compensam suas fraquezas e nutrem suas habilidades em relação ao desenvolvimento de seus talentos.

Quadro 5 – Habilidades importantes em um processo de mudança

1- Pensar grande	6- Lidar com rejeição
2- Concentração e clareza	7- Aprender com o passado
3- Quebrar as limitações	8- Pensar compartilhado
4- Pensar estrategicamente	9- Pensamento não egoísta
5- Entusiasmo e esperança	10- Potencializar pensamentos

Fonte: Adaptado de Araujo e Garcia (2010, p. 259)

O estilo de habilidade de cada um é individual, onde o líder tem que aprender técnicas de autoconhecimento de aprendizagem, por isso que os treinamentos dentro da empresa são essenciais para o começo da carreira; sabe-se que o líder não é um profissional solitário ele sempre tem que pensar em sua equipe.

Soto (2005, p. 216 e 217) complementa os três tipos de habilidades que os líderes utilizam, sendo: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual, conforme descritos no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Três tipos de habilidades utilizadas pelos líderes

A habilidade técnica	Refere-se ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.
A habilidade humana	É a capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe.
A habilidade conceitual	É a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamentos estratégico de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Soto (2005, p. 216 e 217)

As pessoas que praticam essas habilidades têm grande chance de crescer na organização, seja nos cargos de grande confiança ou em uma função voltada aos colaboradores.

2.7.2 EFICÁCIA DO LÍDER

Segundo, Maximiano (2006, p. 289) a eficácia:

Do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja eu individuo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. (MAXIMIANO, 2006, p. 289).

A eficácia de um membro da equipe se baseia no desempenho de suas tarefas dentro da empresa, se ele tem um bom desempenho, pode-se dizer que ele tem um estilo eficaz.

Já Muchinsky (2004, p. 409) descreve que os liderem eficazes,

[...] poderiam ser identificados como possuindo certas características, tais como fluência verbal, sensibilidade, determinação e objetividade (isto é, um líder eficaz leva termo o seu trabalho) ou aceitação pelo grupo (isto é, um líder eficaz tem apoio do grupo). (MUCHINSKY, 2004, p. 409).

Quando um líder tem uma influência sobre as pessoas onde trabalha ele é considerado pela sua equipe um membro diferenciado, assim o mesmo têm uma facilidade de aplicar suas metas a serem cumpridas de forma espontânea. França (2006, p. 63) complementa que a eficácia: “não depende única e exclusivamente do comportamento do líder, mas há que se considerar os aspectos que circulam o estilo ou, mais especificamente, as chamadas variáveis ambientais”. O autor complementa que a eficácia não depende apenas do líder e sim do conjunto todo da equipe.

2.8 BASES MOTIVACIONAIS DA LIDERANÇA

Maximiano (2015) apresenta dois estilos de liderança baseados na motivação das pessoas nas organizações. Os estilos de líderes citados são apresentados no QUADRO 7.

Quadro 7 – Dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional

Liderança carismática ou transformadora	Liderança transacional
<ul style="list-style-type: none"> • Líder inspirador. • Líder transformador. • Líder revolucionário. • Agente de mudanças. • Líder renovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder negociador. • Liderança baseada na promessa de recompensas. • Liderança manipulativa.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015, p. 266).

2.8.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Maximiano (2015, p. 266) descreve que a liderança carismática afeta as emoções de seus seguidores, algumas recompensas de fundo carismático são:

- Satisfação e oportunidade de crescimento pessoal decorrer da participação em um projeto ou tarefa inovadora e desafiadora.
- Satisfação proporcionada pela associação com um líder e uma equipe de prestígio.

- Promessa de participação em novos projetos, mais desafiadores; reforço do sentido de pertencer ao grupo dos “eleitos”.
- Recompensas simbólicas: prestígio social pela participação em um projeto importante para a organização, títulos e cargos que dão prestígio social, projeção dentro da própria organização, participação em cerimônias e solenidades, reforço do sentido de participação em grupos.
- Agradecimentos, reconhecimento do desempenho.
- Satisfação intrínseca derivada da participação no processo decisório e na resolução de problemas.
- Promessa de desenvolvimento das competências, de crescimento ou de uma realização sobrenatural, como a salvação da alma.

A liderança carismática tem por finalidade manter colaboradores fieis ao seu redor, o líder motiva sua equipe com intuito de chegar ao objetivo final, o líder e os liderados têm comprometimento um com outro, como se fosse valores agregados.

Stoner e Freeman (1994, p. 357) complementa dizendo que: “o líder carismático tem “níveis extremamente altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças” – ou pelo menos a capacidade de convencer os seguidores de que possui tal confiança e convicção”. Os líderes com essa característica articulam seus próprios objetivos para chegar as metas estabelecidas pela empresa, o líder inspira confiança aos colaboradores e os mesmos se sentem à vontade para realização de seus trabalhos.

Mas Muchinsky (2004, p. 421) diz também que: “a liderança carismática é definida mais restritamente e refere-se à percepção do seguidor de que um líder possui uma dádiva divinamente inspirada e é singular e maior que a vida”. A liderança carismática tem uma forma mais adequada para lidar com os seguidores, os mesmos trabalham com mais motivação dentro de suas funções. Já Bateman (2006, p. 406) complementa: “os líderes carismáticos são dominadores e extremamente autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças”.

Os líderes carismáticos são autoconfiantes porque sabem que conseguiram a confiança de seus seguidores para qualquer tarefa. Maximiano (2006, p. 296)

debate: “carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre os seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder”.

A grande influência que o líder tem sobre seus seguidores é através de suas motivações com os mesmos. França (2006) comenta que liderança carismática está associada ao carisma do líder, isso implica que as origens que se agregam no decorrer do tempo estão ligadas à inspiração, onde os liderados demonstram aceitação espontânea de seu líder, envolvendo a motivação pessoal do grupo em si. Sabe-se que os liderados aceitam qualquer coisa para ajudar seu líder para obtenção de novas metas, quando estão motivados.

Soto (2005, p. 230) concretiza dizendo: “a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas”. Os líderes carismáticos estão sempre em situações de automotivação e para motivar os seus seguidores, para cumprir suas tarefas com satisfação, assim tendo um ambiente saudável.

2.8.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Maximiano (2015, p. 267) descreve que o líder transacional oferece recompensas materiais ou psicológicas, conseguindo em troca algumas recompensas, como:

- Promoção.
- Aumentos salariais.
- Autonomia e liberdade no uso do tempo.
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas
- Prêmios por desempenho como o “diploma do melhor funcionário do mês”, ou uma participação nos resultados.
- Patrimônio de programas de treinamento.

Pede-se observar que a liderança transacional é baseada em princípios e competências do colaborador, o líder estabelece as metas a serem cumpridas dentro do ambiente de trabalho e os colaboradores ajudam a chegar em seus objetivos como se fosse uma troca de favores.

Bateman (2006, p. 407) complementa que: “os líderes transacionais encaram a administração como uma série de transações nas quais eles utilizam os poderes de legitimidade, recompensa e de coerção para dar ordens e trocar recompensas por serviços prestados”. Esse tipo de liderança é considerado uma atribuição que envolve recompensas em troca de obediência.

Maximiano (2006) descreve que:

O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. (MAXIMIANO, 2006, p. 297).

Esse tipo de liderança é considerado a atribuição de recompensas em troca de sua obediência, o líder esclarece ao seguidor o que o mesmo deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço.

França (2006) descreve que a liderança transacional está ligada a um processo: “na liderança transacional, o processo de liderança é compreendido como ocorrência de transações mutuamente gratificante entre os líderes e seguidores, dentro de um determinado contexto situacional”. Este estilo de liderança pode não ser o mais adequado para organização, porque o colaborador só trabalha bem quando tem uma recompensa agradável para a execução de seu trabalho.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa está direcionada para o levantamento da importância do líder na área de produção, e a relação do líder com o liderado no local de trabalho para obtenção das metas dentro da empresa. Ela se caracteriza como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 69) são “estudos que tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias”.

Quando a natureza dos dados a pesquisa pode ser considerada qualitativa, Lima (2008, p. 32) diz que “Os qualitativistas rejeitam o pressuposto que reconhece a existência de um único método de investigação, válida para todas as ciências, sejam elas físicas ou culturais.

Já Figueiredo (2004, p.106) diz que “as pesquisas qualitativas trabalham com dados não quantificáveis, coletam e analisam materiais pouco estruturados e narrativos, que não necessitam tanto de uma estrutura, mas em compensação requerem o envolvimento do pesquisador ao máximo.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso para ter um maior entendimento do objetivo estudado. Os dados foram levantados por meio de um questionário semi-estruturado aplicado na empresa, aos colaboradores e ao líder da área de produção, no setor de abate.

3.1 ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de dados escolhido foi a análise de conteúdo. Este método foi escolhido pelo fato do questionário ter sido aplicado aos colaboradores e ao líder da produção de abate da empresa. Os dados da pesquisa serão apresentados em forma de texto.

3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa não pode ser generalizada como resultado para todo o segmento da área de produção de um frigorífico, pois, o mesmo foi aplicado apenas a uma unidade frigorífica.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário foi aplicado na empresa Frigorífico RS LTDA, aos colaboradores e ao líder do setor de abate. A empresa tem no total 135 colaboradores distribuídos na empresa tanto na parte interna ou externa. O local pesquisado contém 30 colaboradores, mas apenas 15 foram disponibilizados para responder a pesquisa. O local de pesquisa foi escolhido por ser o principal e o mais importante na área de produção, pois sem esse setor os processos de produção na indústria não funcionam.

A análise foi positiva em relação ao questionário aplicado. Na empresa pode-se perceber que a maioria dos colaboradores do setor de abate da empresa Frigorífico RS LTDA foi unânime em elogiar a liderança e os métodos utilizados por este, para o crescimento de todos dentro daquela empresa. Nem todos os colaboradores da área de produção puderam participar efetivamente da pesquisa por estar em horário de produção. Mesmo assim, tem-se uma análise e resultados além do esperado para a pesquisa.

Pelo que se percebeu na questão que abrange a importância do líder dentro da área de produção do setor de abate, tanto o líder quanto os liderados responderam que sim, que a importância do líder é fundamental para o desenvolvimento de seus processos. O líder ainda deu exemplo de que, a liderança dentro da área de produção é um exemplo e motivador para os seus colaboradores.

Na questão que se pergunta se o líder tem influência no desempenho do colaborador no desenvolvimento de suas funções, tanto ao líder quanto os liderados tiveram oportunidade de responder o questionário e responderam que sim, que o líder tem influência em relação aos processos da produção da empresa.

Dos 15 entrevistados em relação ao estilo de liderança de seu líder dentro da área de produção, 6 apontaram que seu líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo, e 9 apontaram que seu líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Observou-se que o líder tem dois estilos diferentes, o autocrático e o democrático, pode-se observar através das respostas que o líder usa os dois estilos em diferentes situações.

Em relação ao grupo de característica que o líder se encontra, observou-se que o líder tem característica carismática, conforme respondido pelo mesmo. E com a análise de seus colaboradores dos entrevistados, 13 responderam que o líder responsável pela produção de seu setor afeta as emoções, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos da empresa, mas 3 responderam que seu líder é transacional aquele que oferece recompensa materiais conseguindo em troca um compromisso, do tipo calculista.

Observou-se que o líder se preocupa com o desenvolvimento de cada colaborador que se encontra dentro do local de trabalho, assim ele o motiva juntamente com seus colegas de trabalho em função de um objetivo em comum que é chegar à meta estabelecida, os 15 entrevistados responderam que seu líder motiva cada um em função de suas tarefas.

Observou-se também que o líder está focado no cumprimento de tarefas e metas dentro da empresa embora esse seja o papel dele, mas sempre observando cada um de seus colaboradores em relação ao desenvolvimento de seus processos, sempre se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores.

Constatou ainda que o líder dentro da empresa sempre está prestando atenção em seus colaboradores em relação a melhorias que podem ser feitas, para que a produtividade da empresa cresça.

Por outro lado, a presença do líder não interfere na área de produção nem no desempenho da produtividade. Pois todos colaboradores já sabem que não tem a necessidade de ter o líder presente para acompanhar a produção.

Todos os entrevistados já foram treinados para determinada função dentro da empresa, o importante é saber que o líder sempre está buscando estratégia para a melhoria do processo da empresa e para os colaboradores, sempre dando treinamento, fazendo reuniões expondo o que os colaboradores conseguiram fazer no mês, se eles conseguiram ou não obter as metas da empresa, as melhorias que fazem em relação quando as metas não são cumpridas.

Percebe se que todos os colaboradores são treinados e que o líder procura sempre motivar os colaboradores em relação ao salário conforme esclarecido pelo líder e sempre dando oportunidades para os colaboradores crescerem dentro da empresa.

Quando perguntado ao líder se ele já observou na aparência de seus colaboradores se eles são totalmente fieis aceitando o que o mesmo está propondo ou são colaboradores que trabalham em função de recompensas, ele respondeu que todos seus colaboradores são fieis, respeitando as decisões que o mesmo impõe.

O líder acha importante o treinamento para formar novos líderes dentro da empresa, já 9 dos entrevistados responderam que a gerência tem interesse em formar novos líderes, mas 6 disseram que a gerência não tem interesse algum em formar novos líderes, até porque o líder do abate está há 8 anos ocupando a função.

Na entrevista feita com o líder observou-se que o mesmo entende muito de sua função, para que, e o porquê da liderança dentro da empresa, eles sempre são treinados para tal função.

Analisando o questionário pode-se perceber que foi de grande valia a preocupação dos colaboradores daquele setor em mostrar seus aspectos de líderes e também mostrar para a referida empresa a importância do material utilizado pelo líder nessa troca de compromisso entre eles. O questionário aplicado mostrou o quanto se torna importante o desenvolvimento de uma equipe dentro do local de trabalho, para um melhor desempenho de suas funções.

5. CONCLUSÃO

De acordo com os dados do questionário pesquisado, nota-se que a empresa busca sempre treinar seus líderes, para que os mesmos possam trabalhar de forma estratégica para o cumprimento das metas estabelecidas, como por exemplo, o aumento sua produtividade.

Observou-se que tanto o líder quanto os colaboradores reconhecem a importância do líder, na área de produção, para o desenvolvimento dos processos. O líder ainda deu exemplo de que, a liderança dentro da área de produção é um exemplo e motivador para os seus colaboradores.

O primeiro objetivo específico refere-se à relação do líder com os colaboradores no setor de abate, de acordo com o questionário aplicado observa-se que a relação do líder com seus colaboradores dentro do setor é amigável, sendo que o mesmo motiva a todos para desenvolver suas tarefas. Pode constatar que a cobrança existe, mas não é opressiva, assim cada um trabalha mais motivado, em busca das metas estabelecidas pela empresa.

O segundo objetivo específico refere-se ao comportamento da gerência e supervisão em relação a formar novos líderes, o líder respondeu que acha importante o treinamento para formar novos líderes dentro da empresa e que a gerência dá espaço para que isso aconteça. O líder completou ainda, que mesmo diante das oportunidades de desenvolvimento e capacitação, ele não vê interesse dos colaboradores para ocupar uma função de tanta responsabilidade.

O terceiro objetivo específico refere-se à identificação das ferramentas para um bom relacionamento com a equipe. Todos os colaboradores entrevistados afirmaram que o líder usa como estratégia a transparência na comunicação das informações. Por meio de treinamentos e reuniões ele expõe o que a equipe conseguiu fazer no decorrer do mês, se as metas estabelecidas pela empresa foram atingidas, em caso do não atingimento das metas a líder conversa com os colaboradores de forma amigável para que eles possam expor quais foram os problemas ocorridos no mês; por que eles não atingiram as metas. Diante dessas informações o líder verifica o que pode ser feito para eliminar os problemas. O objetivo sempre é de buscar a melhoria contínua dos processos do setor de abate da empresa.

Ocupar cargos de liderança em uma empresa não é uma tarefa fácil. Chiavenato (2003, p. 144), descreve que: “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para consecução de um determinado objetivo”.

É fundamental que haja uma relação muito forte de confiança entre os membros da equipe, porém para adquirir essa confiança o líder deve-se entregar ao desenvolvimento pessoal para demonstrar sua competência.

O líder entende que, é da sua responsabilidade direcionar os membros de sua equipe para que eles sejam os próximos líderes no futuro, para isso depende deles desenvolver habilidades interpessoais, profissionais e de confiança.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multi-disciplinar. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração**: orientação para a escolha de um caminho profissional. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALDWIN, Timothy T; BOMMER, William H; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.il.

BATEMAM, Thomas S. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano Difusão Editora, 2004.

FIORELLI, José Osмир. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Manolita correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

_____ **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6° ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional.** 7° ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23° ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** 1° ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 4° ed. São Paulo: Saraiva 2012.

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **ADMINISTRAÇÃO.** 5° ed. Rio de Janeiro: Ed. copyright, 1994.

APÊNDICE

APÊNDICE 1. QUESTIONARIO DE PESQUISA



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário foi realizado para levantar dados e informações do setor de produção do Frigorífico Juína, localizado no município de Juína Mato Grosso. Os dados coletados serão utilizados no trabalho de conclusão de curso (TCC) da acadêmica **CLAUDINEIA ALBINO DE SOUZA** do Curso de Bacharelado em ADMINISTRAÇÃO, o questionário foi aplicado ao líder do setor da área de produção de abate e também a 15 colaboradores.

DADOS DA EMPRESA

Nome da empresa: FRIGORÍFICO RS LTDA
 Número total de funcionário: 135
 Número total de colaborador no setor pesquisado: 30
 Número de setores de produção: 3
 Número total de líderes dos setores de produção: 3
 Número de líderes por setor de Produção: 1

PERGUNTAS PARA OS LIDERES DO SETOR

Setor de Produção de: ABATE

1º QUESTÃO

Para você a liderança é importante para que os processos da empresa saiam de forma planejada?

() Sim () Não

Por quê?-----

2º QUESTAO

A sua atuação pode influênciar no desempenho do colaborador no desenvolvimento de suas funções?

() Sim () Não

3ª QUESTÃO

Você como responsável para obtenção de metas dentro da área de produção, acha que seu estilo de liderança é:

- () Autocrática: você é um líder que toma decisões sozinhas e depois anuncia.
 () Democrática: você é um líder que solicita a opinião de seus liderados.
 () Liberal: você deixa seus colaboradores à vontade e com pouco controle.

4ª QUESTÃO

Você como o responsável pelo resultado da produção da empresa, você é um o líder que:

() Você se preocupa com o desenvolvimento de cada colaborador da empresa dentro de sua função

() Você só preocupa com os cumprimentos das tarefas, sem dar importância para os colaboradores

5ª QUESTÃO

Você insiste na necessidade de cumprir metas?

() Sim () Não

6ª QUESTÃO

Você ouve e presta atenção quando seus colaboradores estão expondo suas ideias?

() Sim () Não

7ª QUESTÃO

Você acredita que se criar um clima diferenciado dentro do local de trabalho seus colaboradores mudarão seu desempenho?

() Sim () Não

Já fizeram? Justifique-----

8ª QUESTÃO

Você já usou algum método estratégico para que os colaboradores fizessem algo diferente de suas funções?

() Sim () Não

Se sim quais? -----

9ª QUESTÃO

Você motiva seus colaboradores para execução de determinada tarefa, ou apenas delega as tarefas e metas?

() Sim () Não

Se sim quais os métodos adotados?-----

10ª QUESTÃO

Você acha que a presença do líder dentro da área de produção interfere no desempenho da produtividade?

() Sim () Não

Por quê? -----

11ª QUESTÃO

Você já identificou dentro do setor, colaboradores com as seguintes aparências?

() colaboradores totalmente fieis que aceita o que você está propondo;

() colaboradores que trabalham em função de recompensas.

12ª QUESTÃO

Você acha importante o treinamento para formação de líderes dentro da empresa?

() Sim () Não

13ª QUESTÃO

Assinale em qual grupo de característica de liderança você se encontra:

-) você como líder, afeta as emoções de seus seguidores, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos ou adesão a uma causa;
-) você como líder, oferece recompensa materiais e psicológicas, conseguindo em troca um compromisso de tipo calculista.

14ª QUESTÃO

Qual é a tua relação com seus colaboradores?

-) você motiva os colaboradores em função de sua tarefa;
-) ou só pensa em si mesmo, em relação a obtenção das metas dentro da empresa.

15ª QUESTÃO

Você como líder já observou o comportamento da gerencia em relação a formar novos líderes?

-) Sim) Não

16ª QUESTÃO

Quais são as ferramentas que você como líder utiliza para um bom relacionamento com a equipe?

-) faz reuniões, com os colaboradores e mostra o que eles conseguiram com o desenvolvimento da equipe no decorrer do mês;
-) não existe um elo entre o líder e gerência com os colaboradores em si;
-) desenvolve treinamentos para melhorar o desempenho da produção.



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AO COLABORADOR

Este questionário foi realizado para levantar dados e informações do setor de produção do Frigorífico Juína, localizado no município de Juína Mato Grosso. Os dados coletados serão utilizados no trabalho de conclusão de curso (TCC) da acadêmica **CLAUDINEIA ALBINO DE SOUZA** do Curso de Bacharelado em ADMINISTRAÇÃO, o questionário foi aplicado ao líder do setor da área de produção de abate e também a 15 colaboradores.

Setor: _____

1ª QUESTÃO

Você acha importante o papel do líder na área de produção, onde você trabalha?

Sim Não

2ª QUESTÃO

Você acha que o líder tem influência no desempenho de suas tarefas dentro do local de trabalho?

Sim Não

3ª QUESTÃO

Você já observou que seu líder já o motivou para a execução de alguma tarefa, ou apenas delega tarefas e metas a serem cumpridas?

Sim Não

4ª QUESTÃO

Seu líder só se preocupa com o cumprimento de metas estabelecido pelo gerente, ou ele pensa no grupo ao todo, se pode ou não cumprir determinada meta?

Sim Não

5ª QUESTÃO

Você já foi motivado juntamente com seus colegas de trabalho em função de algum objetivo?

Sim Não

6ª QUESTÃO

Qual desses estilos citados abaixo seu líder se destaca na área de produção?
 líder carismático: afetam as emoções de seus seguidores, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos ou adesão a uma causa
 líder transacional: oferece recompensas materiais e psicológicas, conseguindo em troca um compromisso de tipo calculista

7ª QUESTÃO

Você observa que seu líder tem um desses estilos citados abaixo, para obter metas dentro da área de produção ele usa qual desses estilos?

o líder centraliza as decisões e impõe ordens no grupo

o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente a vontade e sem controle algum

o líder conduz e orienta grupo e incentiva a participação democrática das pessoas

8ª QUESTÃO

No seu ponto de vista seu líder está focado no cumprimento de tarefas e metas dentro da empresa, e também na melhoria do desempenho da equipe?

Sim Não

9ª QUESTÃO

Seu líder já criou um clima diferenciado dentro do local de trabalho, para que o desempenho da equipe mudasse no decorrer da produção?

Sim Não

10ª QUESTÃO

Você já foi treinado para determinada função dentro da empresa?

Sim Não

11ª QUESTÃO

Qual a relação do líder, com você colaborador dentro do local de trabalho?

ele motiva você em função de sua tarefa;

ele só pensa em si mesmo.

12ª QUESTÃO

Você já observou o interesse da gerência em relação a formação de novos líderes?

Sim Não

13ª QUESTÃO

Quais as ferramentas que a empresa adota para um bom relacionamento com a equipe de trabalho?

faz reuniões, com vocês colaboradores e mostram o que vocês conseguiram com o desenvolvimento da equipe no decorrer do mês;

não existe um elo entre você colaborador e a gerência em si;

desenvolve treinamentos para melhorar o desempenho da produção.