

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTAO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

TANECE GISELE CORREA BORBA

O PAPEL DO LIDER NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

São Leopoldo

2015

TANECE GISELE CORREA BORBA

O PAPEL DO LIDER NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo Curso de MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof. Ms. Giovana Macedo dos Santos

São Leopoldo

2015

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas, ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”. (JUNG, 2015).

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso único, realizado com a empresa Meta (nome fictício), e tem como principal objetivo analisar qual é o papel do líder frente ao desenvolvimento de equipes de trabalho. Para isso, primeiramente foi realizado um embasamento teórico sobre diversos temas relacionado ao assunto, como liderança, motivação, competência e qualidades de um líder, a importância do líder nas organizações, grupos e equipes de trabalho e desenvolvimento de equipes. Posteriormente foi realizada uma entrevista com os gestores de equipes da empresa, e através das respostas obtidas, fundamentadas nas teorias pesquisadas se desenvolveu a análise dos dados, de acordo com as categorias propostas que eram a importância do líder no desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de equipes de trabalho e as facilidades e dificuldades encontradas pelos gestores da empresa para desenvolverem as suas equipes de trabalho. Através das entrevistas, os resultados foram que o papel do líder no desenvolvimento de equipes é fundamental, que é ele quem dá o direcionamento e estimula a equipe atingir melhores resultados. Foi identificado também, que na empresa Meta o desenvolvimento de equipes e lideranças, necessita ser aprimorado, e por isso, sugeriu-se a criação de um programa contínuo de desenvolvimento e um alinhamento dos gestores. Quando as facilidades encontradas, destaca-se a autonomia de gestão da equipe como a mais citada e a falta de treinamentos a dificuldade que mais foi apontada.

Palavras-chave: Líder – Equipes de Trabalho – Desenvolvimento de Equipes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O papel do líder	25
Figura 2 - Potencial de desempenho.....	27
Figura 3 - Necessidades em comum nos grupos de trabalho	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	42
Gráfico 2 - Tempo que exercem o cargo de liderança	43
Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores das equipes	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios fundamentais para motivar outra pessoas.....	17
Quadro 2 - Qualidades fundamentais de um líder.....	23
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados	38
Quadro 4 - Atribuições do líder.....	45
Quadro 5 - Como é visto o papel de líder pelos gestores	48
Quadro 6 - Como é visto o desenvolvimento de lideranças e equipes na empresa..	49
Quadro 7 - Como o gestor desenvolve sua equipe	53
Quadro 8 - Facilidades e dificuldades percebidas no desenvolvimento de equipes..	55

SUMÁRIO

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Liderança	14
2.1.1 Liderança e Motivação	17
2.1.2 Competências e Qualidades do Líder	19
2.1.3 A importância do Líder nas Organizações.....	24
2.2 Grupos e Equipes de Trabalho	27
2.2.1 Desenvolvimento de Equipes	31
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	35
3.1 Delineamento da Pesquisa	35
3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa	37
3.2.1 Perfil dos Entrevistados.....	37
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	38
3.4 Técnica de Análise de Dados	39
3.5 Limitações do Método	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
4.1 Apresentação Unidade de Análise	42
4.2 Categorias de Análise	44
4.2.1 Importância do Líder no Desenvolvimento de Equipes	44
4.2.2 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho	49
4.2.3 Facilidades e Dificuldades Percebidas no Desenvolvimento de Equipes.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – ENTREVISTA	63

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma análise sobre o papel do líder no desenvolvimento de equipes, através de uma pesquisa realizada com os gestores da empresa Meta. Para isto, foi identificado quais as maiores facilidades e dificuldades que estes gestores, encontram para desenvolverem suas equipes, bem como qual a visão deles sobre o papel do líder no desenvolvimento de equipes e como ocorre o desenvolvimento das equipes na empresa.

O tema liderança é bastante abrangente e também discutido nas organizações, existem diversos conceitos e definições para se falar em liderança, e normalmente ela está relacionada à outra pessoa, que são os liderados, assim, esta pesquisa está focada no papel do líder no desenvolvimento de equipes. (BERGAMINI, 2009; DAFT, 2010; SPECTOR, 2005).

Adair (2010) explica que o termo papel trata-se de uma metáfora extraída do teatro, que indica uma parte designada ou assumida na peça por alguém, mas de uma forma mais generalizada, papel, pode ser definido como a exceptiva de uma ou algumas pessoas com relação à outra.

Desta forma, o líder, é uma pessoa que está disposta a atender algumas expectativas, sejam elas de seus liderados ou das organizações em que eles atuam, e possuem um papel importante dentro das empresas, pois são os responsáveis por gerirem as equipes e atingirem os resultados, para Daft (2000) gerentes eficazes, que atingem resultados, precisam ser líderes.

Conforme Adair (2000, p. 22) "Liderança é essencialmente uma atividade centrada no outro - e não em si mesma". E ressalta que existem três fatores que devem ser levados em consideração quando se trata de liderança: tarefa, equipe e indivíduo.

De acordo com Moscovici (2008) os líderes bem-sucedidos, que conseguem atingir suas metas e objetivos, sabem que não é possível fazer isso sozinho, portanto acreditam, desenvolvem e confiam em suas equipes. O resultado de um líder depende do desempenho de suas equipes de trabalho, portanto o líder assume um papel importante no processo de desenvolvimento de equipes.

As organizações, por sua vez, possuem o papel de dar direção aos seus líderes e apoiá-los neste desafio diário de liderar equipes e atingir resultados, através das estratégias das empresas, pois mesmo o líder ocupando um papel de

destaque neste processo, suas ações podem ser limitadas, dependendo das diretrizes e cultura da organização na qual esteja inserido. (STEFANO et. al., 2008).

A empresa em que a pesquisa foi realizada é uma empresa de prestação de serviços, de recuperação de crédito, pertencente a um grupo internacional, e está inserida em um mercado bastante competitivo, onde existem muitas empresas do mesmo segmento e poucos grandes clientes, desta forma se faz necessário que ela tenha excelentes resultados, para que consiga manter estes clientes e sua lucratividade.

Com base neste contexto e nas teorias estudadas, desenvolveu-se este trabalho, onde no capítulo 1 apresenta-se a situação problema que permeia esta pesquisa, bem como seus objetivos, geral e específicos, e a justificativa do tema escolhido, a fim de contextualizar os leitores sobre este assunto para que se tenha um entendimento do tema abordado e quais os motivos que levaram a escolha do mesmo, bem como a relevância deste estudo.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, que são conceitos e opiniões de diversos autores sobre os temas abordados e que foram relevantes para a análise dos dados do caso estudado, dando embasamento e fundamentação para os resultados obtidos.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa está no capítulo 3, sendo que o método utilizado foi o estudo de caso único, que possibilita a análise de indivíduos e situações no seu ambiente natural. Neste capítulo também é possível verificar qual foi a unidade caso, como ocorreu a coleta dos dados, de que maneira elas foram analisadas e quais foram as limitações do método.

Com base nos resultados das entrevistas aplicadas, se desenvolveu a análise dos resultados, que está no capítulo 4, juntamente à apresentação dos dados coletados que foram necessários para responder os objetivos propostos neste estudo.

E por fim, o capítulo 5, apresenta as considerações finais sobre tudo o que foi realizado, o que foi identificado, quais informações foram obtidas e o que se pode concluir com a realização deste estudo de caso, a resposta à questão problema do estudo e que ações podem ser tomadas após a conclusão do trabalho.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

No meio dos negócios, as pessoas são o principal ativo de uma organização, uma empresa pode ter as melhores instalações, máquinas, tecnologias, processos, porém o que faz ela se diferenciar e se destacar entre as demais é o seu capital humano, ou seja, as pessoas que compõe esta organização, pois sem estas, os demais ativos seriam inúteis. Não existe nada sem a contribuição das pessoas, é possível ter várias empresas com os mesmos recursos físicos e tecnológicos, mas não é possível que tenham exatamente as mesmas equipes de trabalho e isso as diferenciam umas das outras. (ADAIR 2000; WILLINGHAM, 1999).

De maneira geral, as equipes são gerenciadas por líderes, desta forma, o tema liderança de equipes ganha destaque, pois as pessoas que estão em uma organização são normalmente divididas em equipes onde cada uma é responsável pela realização de parte dos processos a serem executados, a fim de que se chegue a um produto ou serviço final. (ADAIR, 2000).

Os líderes são os responsáveis por garantir a entrega deste produto ou serviço final da melhor maneira possível, com qualidade, atingindo metas, objetivos, na maioria das vezes reduzindo custos e otimizando o tempo, ganhando, portanto, destaque a importância do papel do líder no desenvolvimento de equipes, pois as pessoas são a solução. (ADAIR, 2000; XAVIER, 2006).

Conforme Adair (2000) dentre as funções de um líder, uma das principais é motivar sua equipe de trabalho, pois atualmente sabe-se que as pessoas mais produtivas são as que estão mais motivadas, desta forma o líder precisa aprender a criar a motivação em sua equipe.

No entanto, apenas motivar não é o suficiente, o resultado é necessário, pois as lideranças não se mantêm se os resultados não forem atingidos, por isso, é importante ter em mente que o líder que não estiver atingindo os resultados esperados, e só se preocupar com os relacionamentos não terá sua liderança garantida, assim, é necessário manter equilíbrio, executando as tarefas, atingindo resultados, construindo relacionamentos e desenvolvendo equipes. (ADAIR, 2000).

A empresa utilizada como estudo de caso é a Meta, nome este fictício, pois por razões de sigilo e confidencialidade teve o seu nome verdadeiro preservado. A Meta está inserida em um contexto bastante competitivo, possui diversos concorrentes no mesmo seguimento, portanto é fundamental para seu crescimento e

lucratividade que atinja excelentes resultados, pois isso é fortemente cobrado por seus clientes, estando constantemente submetida a *rankings* e com riscos de perder clientes caso não esteja nas melhores posições destes *rankings*.

Desta forma, está nas mãos das equipes fazerem estes resultados e nas mãos dos líderes conseguirem manter suas equipes motivadas e dispostas a atingirem estas metas, que não são pequenas, como mencionado anteriormente, precisam ser as melhores, e sabe-se que não é possível alcançar grandes resultados com equipes desmotivadas, despreparadas e que não possuam sinergia, pois estas características estão associadas a baixo desempenho. (ADAIR, 2009; KHOURY, 2009).

Existem ainda outros fatores que interferem na produtividade, como por exemplo, o *turnover* e o absenteísmo, sendo também papel dos líderes sempre trabalharem com objetivos de reduzir estes índices, que geram custos para empresa além de influenciar no clima e no desenvolvimento das equipes. (BERGAMINI, 2009; KAYE E JORDAN-EVANS, 2001).

Diante deste contexto, torna-se importante para a empresa e seus gestores, entenderem claramente qual o papel do líder no desenvolvimento de equipes, bem como identificar quais as dificuldades encontradas por estes líderes para desenvolverem estas equipes, com o objetivo de que a empresa alcance os melhores resultados e que os seus colaboradores fiquem satisfeitos tanto com a empresa, bem como com suas lideranças.

Desta forma, a questão de pesquisa deste trabalho busca responder: Qual é o papel do líder no desenvolvimento de equipes?

1.2 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos específicos, conforme segue abaixo:

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral analisar o papel do líder frente ao desenvolvimento de equipes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar qual é a importância do líder no desenvolvimento de equipes;
- b) descrever como ocorre o desenvolvimento de equipes de trabalho;
- c) mapear quais são as facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes da empresa Meta para desenvolverem suas equipes.

1.3 Justificativa

A liderança de equipes é algo muito discutido no mundo dos negócios, toda e qualquer organização possui metas e objetivos, que necessitam de pessoas para alcançá-los, e é natural do ser humano necessitar de liderança, então se torna relevante entender qual é o papel do líder na formação de equipes.

A liderança verdadeiramente eficaz é, no geral, exercida de maneira natural, em circunstâncias nas quais o próprio seguidor autoriza seu líder a exercer a influência sobre ele. De maneira mais simples, o seguidor necessita que o líder lhe dê as diretrizes a serem assumidas e aponte a direção a ser seguida. Essa predisposição não tem ligação com qualquer tipo de submissão ao controle do superior sobre o inferior, tornando o vínculo entre eles extremamente confortável e, portanto, produtivo. (BERGAMINI, 2002, p. 34).

Atualmente na empresa Meta, não existe nenhum processo estruturado de desenvolvimento e formação de líderes, bem como avaliações de desempenho, ou utilização de outras ferramentas para avaliação de seus gestores, com isso, esta pesquisa se torna relevante, pois possibilitará à empresa ter o conhecimento das facilidades e das dificuldades encontradas pelos gestores no desenvolvimento de suas equipes, possibilitando então que sejam tomadas medidas para auxiliar no desenvolvimento das equipes, visando uma melhoria tanto para empresa quanto para seus colaboradores e clientes.

O cenário econômico atual não tem sido favorável, em geral fala-se em redução de custos e quadro de pessoal, restrições de novos investimentos e expectativas de um crescimento negativo no país, então, isso faz com seja ainda

mais importante para a empresa ter equipes bem desenvolvidas, que consigam atingir bons resultados.

Conforme Khoury (2009), para enfrentar cenários com tantas variáveis e turbulências, as equipes precisam ser resilientes, e para que isso seja possível, os líderes precisam estar nesta mesma sintonia, e assim, esta pesquisa torna-se uma oportunidade de auxiliá-los, ressaltando a sua importância neste contexto e facilitando que conheçam e avaliem as suas dificuldades, podendo ser um material de apoio a ser utilizado pela empresa e seus gestores.

Esta pesquisa, em um âmbito acadêmico, será relevante, pois os temas estudados como lideranças e desenvolvimento de equipes, são bastante abrangentes, portanto, raramente se torna esgotado, em cada novo contexto, grupo de pessoas e cenários estes temas poderão ser vistos de outras maneiras, portanto este trabalho poderá servir para auxiliar e complementar futuras pesquisas do mesmo tema ou temas relacionados.

E por fim, será importante para a autora da mesma, pois a mesma considera estes temas essenciais para a sua atividade profissional, onde também lidera equipe e por isso tem bastante interesse pelo tema, entendendo que sempre é possível aprender e conhecer diversas visões e maneiras de pensar sobre um mesmo assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre os temas deste trabalho, na visão de diversos autores, que serviram para o embasamento para as análises e elaboração dos resultados.

2.1 Liderança

Liderar é de um modo geral influenciar pessoas para fazer algo, portanto esse tema é bastante abrangente e pode ocorrer em diversos contextos: organizações, escolas, famílias, grupos de amigos, instituições religiosas, desportivas, enfim, onde há pessoas há lideranças, sejam elas formais ou informais. (SOTO, 2009).

De acordo com Bergamini (2009) a liderança é um tema que embora já tenha sido amplamente discutido, estudado e com diversas pesquisas e trabalhos publicados sobre ele, ainda há muito no que se falar sobre este ato de dirigir pessoas, pois nem todos os trabalhos encontrados conseguem sanar todas as dúvidas a respeito deste tema, sendo um assunto de grande importância no contexto organizacional, uma vez que as empresas são predominantemente formadas por grupos de pessoas coordenados para atingirem algum objetivo.

Segundo Khoury (2009) a liderança é uma ciência humana que envolve diversas variáveis, com isso, buscar um único modelo de comportamento, que seja eficaz em todas as situações, é muito restritivo, bem como definir que um estilo de liderança é melhor do que o outro, também não é eficaz. Com base em estudos, já se identificou que líderes com melhores resultados utilizam diversos estilos em determinadas situações, de acordo com a necessidade de cada momento.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986 apud LOENERT, 2003):

A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas.

Segundo Adair (2000) a abordagem da liderança situacional, reforça a necessidade de conhecimento na vida profissional, portanto um líder deve manter-se em constante aprendizado, pois o seu conhecimento é que vai lhe possibilitar maior

desenvoltura para utilização de determinado estilo de liderança necessário em cada situação, bem como propiciar a confiança da equipe sob a liderança estabelecida.

Ao definir o que é liderança Spector (2005) afirma que alguns estudiosos propuseram diversas definições sobre o tema, mas nenhuma delas foi aceita universalmente, porém a ideia de que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas é a que está presente em várias definições.

Para Khoury (2009, p. 15):

Liderar significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção. A habilidade de liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas.

Bergamini (2009) relata que um líder é seguido espontaneamente, por ser admirado por seus seguidores, recebendo de seu seguidor a autorização para exercer influência sobre ele. Destacando que existem diferenças entre liderança e autoridade, o autor relata que muitas pessoas em cargos de chefias possuem autoridade, mas não sabem exercer a liderança, assim como existem pessoas que não estão em cargos de chefias e que influenciam pessoas, exercendo desta forma uma liderança informal. Pode-se então dizer que para existir liderança, é necessário identificar de que maneira este seguidor está desenvolvendo suas tarefas, se por vontade própria ou por obrigação.

Conforme Robbins e Finley (1997) a autoridade está presente quando não há espaço para discussões, as decisões são tomadas pelos níveis hierárquicos superiores, e desta forma perde-se a possibilidade de interação das equipes, geralmente ocorrem ressentimentos, discordâncias e as pessoas não se comprometem a implementarem as decisões, pois não participaram das mesmas, e por isso, se perde a eficácia da equipe.

Segundo Adair (2000, p. 27):

Liderança também tem a ver com a resposta às perguntas por que, e o quê. Um chefe pode dizer-lhe o que fazer, como já exposto; porém, um líder vai explicar-lhe ou dizer-lhe o porquê como primeiro e importante passo no caminho da sua livre e espontânea colaboração - a marca distintiva de toda a verdadeira liderança.

Moscovici (2008, p. 56) diz que “Os líderes bem-sucedidos acreditam que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe. Sabem que não possuem todas as respostas, por isso não insistem em provê-las”.

De acordo com Bergamini (2009), durante muitos anos se acreditou que a liderança era algo imposto pela hierarquia, ou seja, os subordinados se deixavam manipular pelo fato de acreditarem que os líderes detinham o poder sobre a sua permanência na organização, representando desta forma uma liderança imposta e não aceita naturalmente.

O gestor, para vencer os desafios de sua área – seja ela um pequeno setor, seja a direção geral da empresa-, não pode negligenciar suas tarefas fundamentais de lidar com as pessoas. Pode-se dizer que, também no âmbito de seu desempenho específico e de sua evolução na carreira, as pessoas são o problema e a solução. O gestor cresce por meio da equipe, ou cai por negligência no trabalho de conduzi-la. (XAVIER, 2006, p. 27-28).

Segundo Golemam (apud KHOURY 2009) o estilo de liderança herdado do modelo militar, baseado em *comando e controle* geralmente destroem os relacionamentos e favorecem o aumento da rotatividade nas empresas, exercendo um impacto negativo no clima organizacional.

Os impactos causados por lideranças baseadas predominantemente em métodos de comando e controle, nas organizações, são devastadores, sendo comum o cenário onde existem pessoas buscando realizar um bom trabalho, contribuir com ideias e dispostas a assumir responsabilidades, sendo dirigidas por gestores que suprimem estas características, deixando os liderados a espera de decisões e instruções. Sendo o resultado disto, trabalhadores desmotivados e líderes se perguntando por que ninguém se empenha e assume responsabilidades. (WHEATLEY, 2006).

A liderança conforme Soto (2009, p. 216) "É o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente em uma organização e seus membros", ainda utiliza a metáfora do processo que transforma a lagarta em borboleta para exemplificar isso, sugerindo que os líderes são os responsáveis por potencializar as capacidades das pessoas da empresa.

Conforme Adair (2000) a liderança não é algo que possa ser ensinado para alguém que não esteja disposto a aprender, ou seja, a pessoa precisa querer aprender e estar motivado para ser um líder eficaz para que tenha sucesso, sendo

que a prática e a experiência, baseadas por princípios e reflexões, são fatores que contribuem para essa liderança eficaz.

2.1.1 Liderança e Motivação

Para Adair (2000), Bergamini (2009) e Khoury (2009) liderança e motivação são temas que estão ligados e se complementam. Para exercer plenamente a liderança o líder precisa estar motivado, ou seja, realmente querer liderar, ele tem a missão de dirigir, não é capaz de motivar, porém é essencial no estímulo para manter a motivação do grupo.

Adair (2000) através do quadro 1 destaca alguns princípios fundamentais para motivar pessoas:

Quadro 1 - Princípios fundamentais para motivar outra pessoas

Esteja você mesmo motivado	Se você mesmo não estiver completamente envolvido e entusiasmado, como poderá esperar que outros estejam?
Selecione pessoas que estejam altamente motivadas	Não é fácil motivar pessoas de má vontade. Escolha aquelas que possuam potencial de motivação em si mesmas.
Estabeleça metas realistas e desafiadoras	Quanto melhor a equipe e seus membros individuais, tanto melhor eles responderão a objetivos que os provoquem, contanto que os objetivos sejam realistas.
Lembre-se de que o progresso motiva	Se você nunca oferece às pessoas um <i>feedback</i> sobre como estão progredindo, logo irá desmotivá-las.
Planeje recompensas justas	Não é fácil. Você recompensará a equipe toda, cada indivíduo ou ambos? De qualquer forma, a sensação de recompensa injusta vai certamente contra a motivação.
Demonstre reconhecimento	Não lhe custa nada, mas o elogio e o reconhecimento baseados no desempenho são o oxigênio para o espírito humano.

Fonte: Adair (2000, p. 40).

Segundo Bergamini (2009), quando é percebido pelos liderados, que o seu líder é um parceiro na execução das tarefas e no empenho na busca dos objetivos, os vínculos entre líderes e liderados se estabelecem de maneira firme e duradoura, os resultados são alcançados, sendo portando a atitude do líder fundamental para este conjunto de ações.

Conforme Srikumar-Rao (apud KHOURY, 2009) a função do líder não é motivar seus colaboradores, mas sim eliminar os fatores que causam desmotivação. Para este autor o líder precisa verificar constantemente se existem obstáculos na realização do trabalho, pois muitas vezes, normas e procedimentos ultrapassados, podem estar dificultando a realização das tarefas e desmotivando os colaboradores.

Conforme Xavier (2006) para que haja sucesso é necessário que as pessoas que compõe as equipes estejam motivadas a fazer as coisas certas e as melhorias necessárias para a empresa, e esse sucesso está ligado com a habilidade de cada líder em relacionar-se com seus subordinados, seja ele um Chief Executive Officer (CEO), diretor, gerente, supervisor, coordenador, enfim em qualquer nível de liderança, manter a motivação da equipe é fundamental.

Segundo Soto (2009) uma forma atualmente utilizada pelas lideranças para manterem os trabalhadores motivados, produtivos e um clima melhor de trabalho é dando maior autonomia e tornando-os participantes das decisões, implementando assim equipes autodirigidas, desta forma os trabalhadores demonstram-se mais produtivos, responsáveis e comprometidos com os resultados, porém estas mudanças não são fáceis, pois quebram paradigmas e mentalidades da administração formal e tradicional.

Segundo Khoury (2009) um fator que gera motivação e causa um impacto positivo no ambiente de trabalho, é quando o líder se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe, atuando como um treinador, mostrando pontos fortes, fracos, e através de críticas construtivas incentivando a melhoria da *performance* e do desempenho de cada liderado.

A administração do futuro aponta que o único caminho que resta às organizações de hoje e de amanhã é a busca da competitividade a partir da lealdade e motivação do seu pessoal, a lealdade e a satisfação dos seus clientes e a lealdade e melhores relações da sociedade com fornecedores; tudo isso na busca permanente da geração sistemática da qualidade e serviço, redução de custos, melhores preços e procura criativa de oportunidades. (SOTO, 2009, p. 235).

Conforme Kaye e Jordan-Evans (2001) para manter os empregados motivados e comprometidos os líderes devem incentivar a criatividade, através de ações e atitudes que valorizem novas ideias, dando liberdade, recursos e espaço para isso, pois a criatividade desaparece quando não é estimulada ou é sufocada. E segundo Khoury (2009), a burocracia pode acabar com as energias e criatividade dos colaboradores.

2.1.2 Competências e Qualidades do Líder

Para Khoury (2009), algumas competências são essenciais para o desenvolvimento da habilidade de liderar, como: comunicação, iniciativa, respeito, construção de relacionamentos, resolução de conflitos, execução e flexibilidade.

Conforme Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 360) “Um aspecto de fundamental importância para o adequado gerenciamento de indivíduos e grupos é a comunicação aberta à qual ouvir é tão importante quanto falar”.

Segundo Kaye e Jordan-Evans (2001) a comunicação é uma competência essencial para a liderança e ela precisa ser eficaz, muitas vezes os líderes não perguntam o que suas equipes desejam, o que realmente querem e tentam adivinhar, e seguem fazendo aquilo que pensam ser o importante ou necessário, sem ter efetividade, seja por medo de ouvir uma resposta que não queiram ou por pensarem que não terão como atender o que foi solicitado.

A comunicação talvez seja a ferramenta mais importante da liderança. O ato de comunicar-se pode exercer grande impacto sobre as pessoas e envolve não só palavras, mas também os gestos e o tom de voz. Ao comunicar-se, você pode influenciar pensamentos, atitudes, emoções e, conseqüentemente, pode gerar novos comportamentos e resultados. (KHOURY, 2009, p 19).

Adair (2000) revela que o líder precisa ser um bom comunicador e um bom ouvinte, assim a comunicação é muito importante nestes dois aspectos, ouvir e falar, o líder precisa definir, explicar, dar orientações e direções adequadamente, bem como precisa estar disposto a ouvir o que sua equipe tem a contribuir a respeito, pois todos sempre têm contribuições, ideias, sugestões e informações a serem passadas. “[...] a comunicação é irmã de liderança [...]”. (ADAIR, 2000, p. 32).

De acordo com Khoury (2009) um líder precisa ser capaz de identificar o que um grupo ou uma determinada pessoa necessita em cada situação ou momento e

ter habilidade para conduzi-las a preencher estas necessidades, e isto está relacionado à iniciativa do líder, neste sentido esta competência é essencial para refletir sobre as estratégias e mudá-las quando for preciso.

Ao falar sobre respeito, Khoury (2009) demonstra o quanto é genuína esta competência, ou seja, ela está em cada pessoa e raramente poderá ser fingida, o respeito é também fundamental para as relações empresariais e deve ocorrer em qualquer nível hierárquico, seja de líderes para liderados ou de liderados para líderes e entre colegas de trabalho de mesmo nível. Quando não existe respeito pelo indivíduo, ocorrem humilhações, que são consideradas assédio moral, que é extremamente prejudicial para a construção de relacionamento e para a imagem da empresa.

Conforme Kaye e Jordan-Evans (2001) um comportamento que raramente as pessoas toleram é o desrespeito. O respeito vai desde aceitar as diferenças, tratar as pessoas com igualdade, independentemente do nível hierárquico, raça, condição social, intelectual, aparência e dar valor as contribuições de cada um até demonstrar confiança, pois confiar demonstra implicitamente respeito.

Sabemos que, quando você confia em seus funcionários, a maior parte deles será confiável. Eles irão sentir-se prestigiados e respeitados quando você lhes confiar tarefas importantes e grandes responsabilidades, permitindo-lhes que façam o trabalho de forma que consideram adequada. Evidentemente o oposto também é verdadeiro. Quando você deixar de confiar neles, muitas vezes eles se considerarão desprestigiados, desrespeitados e subvalorizados. E você pode apostar que eles sairão quando encontrarem melhor oportunidade. (KAYE; JORDAN-EVANS, 2001, p. 33).

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Hay/McBer, com 2 milhões de empregados em setecentas empresas americanas, apontou como fator determinante para a produtividade e para o tempo de permanência dos mesmos nas empresas a qualidade do relacionamento deles com seus chefes imediatos. (KHOURY, 2009).

Conforme Lehdermann, Lima e Franca (2009) o líder deve ter pilares que sustentam suas atitudes, sendo o respeito pelas diferenças um deles, o líder deve ser capaz de encontrar os aspectos que se complementam nestas diferenças e que se tornam fatores diferenciais para a formação de equipes, bem como saber a melhor maneira de agir ao ter que mediar conflitos ou gerir negociações.

Para Khoury (2009) construir relacionamentos é fundamental para o alcance de objetivos, e para isto o líder precisa estar disposto a conhecer sua equipe e também se mostrar para ela. Através de atitudes sinceras e verdadeiras, demonstrando interesse pelas causas de cada um, o líder será capaz de adquirir confiança e credibilidade, que são dois fatores importantes para se exercer influência sobre outras pessoas.

Segundo Wetzig e Whitelaw (2009), a construção de confiança, ocorre de uma maneira muito mais eficaz quando há envolvimento entre os membros de uma equipe e sua liderança fora do ambiente de trabalho, em atividades informais.

Conforme Robbins e Finley (1997) o líder precisa ter credibilidade perante a equipe, e um ponto que favorece isso é quando as metas são adequadas e atingíveis, pois se o líder tiver a visão de que é possível realizar determinada tarefa e tiver credibilidade perante a equipe, ele irá inspirá-la a concretizá-la.

De acordo com Lehdermann, Lima e Franca (2009) os sentimentos de autenticidade e confiança que as pessoas esperam encontrar em seus líderes, podem ser gerados através do alinhamento entre a vida pessoal e profissional, os líderes devem se conhecer verdadeiramente, sabendo que é uma pessoa única, encontrando então um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para Kaye e Jordan-Evans (2001) as organizações que demonstram preocupação e apoio à vida pessoal e familiar de seus empregados obtêm como resultado maior dedicação dos mesmos, e menores chances de que estes queiram deixar a empresa, pois quando o empregado precisa sacrificar vida familiar em detrimento ao trabalho ou vice-versa, na maioria das vezes opta por sair. Desta maneira, horários flexíveis, funções compartilhadas, teletrabalho, assistências a idosos, animais, enfim todos os programas voltados à assistência familiar são positivos para o reconhecimento do empregado com relação à empresa.

Conforme Khoury (2009) quando um líder reconhece as necessidades pessoais e oferece apoio emocional ele fortalece os relacionamentos, a confiança e lealdade na equipe, porém deve ter o cuidado para que na intenção de proporcionar harmonia, não passe a evitar qualquer tipo de conflitos, pois resolver conflitos é algo que precisa ser realizado dia a dia pelos líderes, para evitarem que problemas maiores ocorram dentro de uma equipe ou organização e também permitir o crescimento através de críticas construtivas.

Para Moscovici (2008) os conflitos são inerentes à convivência em grupos, o conflito em si não é prejudicial, pelo contrário, ele é produtivo e necessário para que ocorram mudanças, crescimento e desenvolvimento. A maneira como o conflito é enfrentado e resolvido, é que pode ser positiva ou negativa. Quando se lida com um conflito de maneira autoritária, inibindo disputas ou manifestação a respeito, o mesmo pode ser extinto apenas aparentemente, as causas permanecem, e geram desgastes emocionais aos envolvidos, consumindo energias que poderiam ser canalizadas em fins produtivos, portanto resolver conflitos adequadamente é uma competência diferencial para as lideranças.

A execução é uma competência essencial para a liderança segundo Khoury (2009) e Soto (2009, p. 215) afirma que "Os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos", desta forma entende-se que bons líderes podem ser maus gerentes se não planejarem e executarem corretamente as estratégias para que os objetivos sejam atingidos.

Através do quadro 2, Adair (2000), apresenta algumas qualidades que considera fundamentais para um líder, que também apresentam aspectos relacionados às competências citadas anteriormente por outros autores, reforçando a importância destas competências e qualidades.

Quadro 2 - Qualidades fundamentais de um líder

Entusiasmo	Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil, não é?
Integridade	Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos — sejam profissionais ou pessoais. “Integridade” significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
Firmeza	Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.
Imparcialidade	Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidade pelo rendimento.
Zelo	A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.
Humildade	Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante? Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.
Confiança	Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença, e portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância.

Fonte: Adair (2000, p. 12).

Para Soto (2009) o sucesso das lideranças está muito mais voltado para as habilidades, comportamentos e ações do que para características pessoais, e isso é positivo uma vez que o comportamento pode ser aprendido e mudado com muito mais facilidade do que características pessoais, e classifica estas habilidades em três níveis:

- a) *técnica*: refere-se ao conhecimento e capacidade em processos e técnicas, tendo esta habilidade menos importância quando se trata de cargos de lideranças, está voltada para as coisas;

- b) *humana*: é a mais importante de todos e qualquer líder em qualquer nível, deve dominar esta habilidade para obter êxito nos resultados e trabalho em equipe, está voltada para as pessoas;
- c) *conceitual*: tem maior exigência nos cargos de lideranças superiores, é a capacidade de pensar em planejamento, utilizando termos, modelos, macros e acontecimentos para a tomada de decisão, e está mais voltada para as ideias.

Segundo Khoury (2009) não existe um tipo de liderança certo ou errado, por ser a liderança uma ciência humana, o autor considera que pensar que uma liderança pode ser mais adequada para uma determinada situação e pessoas do que outro é o mais coerente, uma vez que as características dos colaboradores, do grupo e até mesmo dos gestores, influenciarão na forma do líder interagir com quem está ao seu redor.

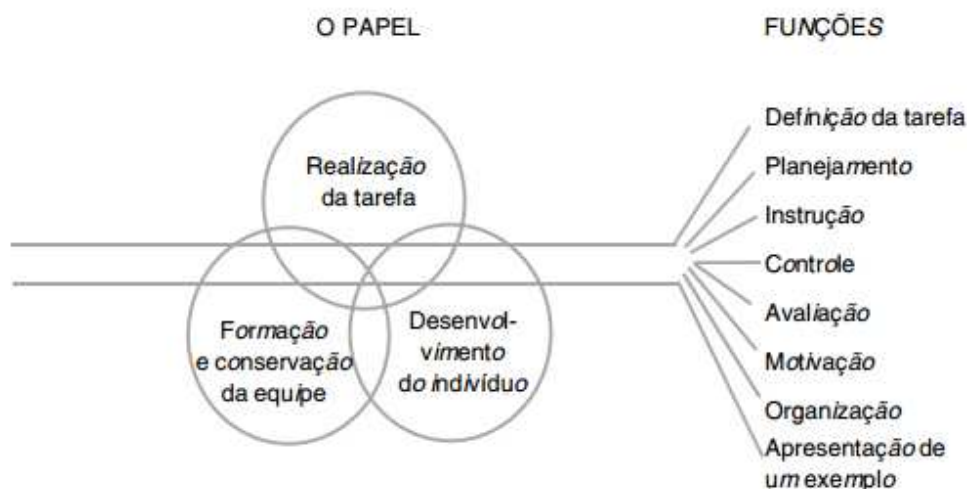
2.1.3 A importância do Líder nas Organizações

Os líderes são fundamentais para o funcionamento de uma organização e para o seu pleno desenvolvimento, segundo Soto (2009, p. 216) "Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos".

Robbins e Finley (1997) também afirmam que a liderança é imprescindível para as equipes, portanto, para as organizações. Relatam que quando uma equipe está com dificuldades, geralmente o problema está relacionado à liderança, por isso o líder é realmente importante para as empresas.

Adair (2000) traz a ideia de que ao desempenhar suas funções, o líder precisa observar adequadamente o seu papel, equilibrando aspectos importantes quando à realização das tarefas, desenvolvimento da equipe e necessidades individuais, refletindo positivamente para o alcance das metas e objetivos da organização, conforme representa a figura 1:

Figura 1 - O papel do líder



Fonte: Adair (2000, p. 24).

Adair (2000) explica que, ao realizar um planejamento, que a princípio parece simplesmente uma função da liderança, o líder precisa levar em consideração estes três pontos do círculo que se interligam, pois, negligenciar em algum destes, pode frustrar uma equipe, logo impactar em seu desempenho e conseqüentemente na organização. Fundamentando a importância do desempenho adequado do papel do líder em uma empresa.

Para Soto (2009) o líder é o principal agente para a construção da cultura organizacional saudável, promovendo um ambiente de confiança, lealdade, participação, comunicação, valores e condutas condizentes, eliminando as dificuldades de produção, desconfianças e medos. Considerando ainda que o fator cultura organizacional tem forte relação com o tratamento com os clientes, pois os empregados tratam os clientes da empresa, da mesma maneira como sentem que são tratados.

Conforme Moscovici (2008) o líder deve encorajar os membros de sua equipe a resolverem os problemas e conflitos, pois nenhuma equipe, por melhor que seja, está livre de dificuldades e problemas, porém uma equipe madura, hábil e motivada buscará maneiras de superar seus desafios, e estas características são encontradas em equipes lideradas por pessoas que acreditam que precisam umas das outras para alcançar melhores resultados, tendo o líder, nesse sentido, uma grande importância na forma de inspirar autoconfiança e espírito de sucesso na equipe.

Para Khoury (2009) embora o líder seja importante para alcance dos resultados de uma organização, a sua influência é limitada, não podendo com isso considerar que os objetivos são alcançados exclusivamente por influência do líder, mas sim por uma série de fatores que muitas vezes fogem do controle das lideranças.

Bergamini (2009, p. 128) afirma que:

Não há dúvida de que o sucesso das organizações, ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos, repousa fortemente também na competência daqueles que as dirigem em lidar com seus seguidores, ou na melhora permanente da competência daqueles que dependem desses líderes.

Segundo Kaye e Jordan-Evan (2001) as lideranças são responsáveis por reterem os talentos da empresa, pois a maioria dos fatores que contribuem para esta decisão está nas mãos dos líderes, mas reforçam que os executivos de primeiro escalão, a política, os sistemas e a cultura organizacional devem influenciar os líderes a exercerem esta aptidão. Ainda destacam alguns fatores levantados por diversos pesquisadores do Grupo Hay, que apontam o que mantém os talentos em uma empresa:

- trabalho que apresente conteúdo e desafio;
- oportunidade de aprendizado e conhecimento;
- salário justo;
- bom ambiente de trabalho
- reconhecimento e respeito. (KAYE; JORDAN-EVAN, 2001, p. 39).

De acordo com Lehdermann, Lima e Franca (2009) o líder exerce um importante papel no desenvolvimento de equipes, pois diante de um contexto organizacional, com as diferentes variáveis, precisam adaptar suas estratégias, comportamento e atitudes de acordo com o que for necessário para atingir o que se busca, não sendo possível aplicar uma regra para isso, portanto, é fundamental que o líder tenha sensibilidade e flexibilidade para lidar com pessoas, que buscam ser vistas como indivíduos que possuem necessidades e desejos diferenciados.

Para Soto (2009) atuando em equipes autogeridas, os líderes devem ser facilitadores constantes na relação de trabalho, deixando de assumir um papel de controlador para ser um apoiador, um auxiliar das equipes, estando também

disposto a aprender com todos, estando sempre aberto a ouvir e compreender as necessidades de seus liderados.

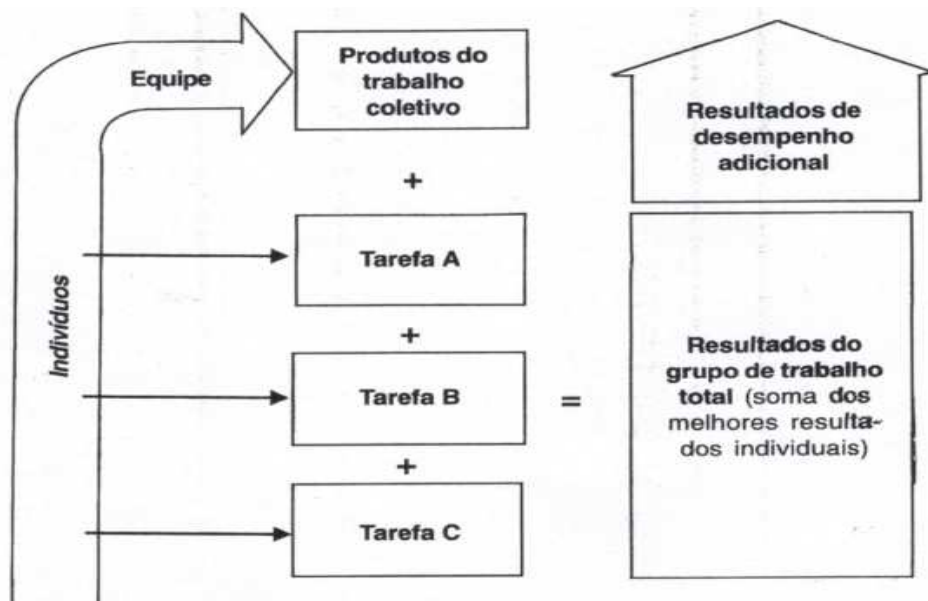
2.2 Grupos e Equipes de Trabalho

Conforme Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004) um grupo é caracterizado por um conjunto de pessoas, que buscam atingir algum objetivo e possuem algum tipo de interação para conseguirem atingir o resultado, que dificilmente conseguiriam de maneira isolada. Enquanto para se caracterizar uma equipe de trabalho devem ser consideradas três diferenças principais:

- a) na equipe a realização do trabalho depende não apenas de um esforço individual, mas do esforço do conjunto;
- b) a responsabilidade sobre a realização do trabalho é de todos;
- c) o objetivo de trabalho nas equipes é compartilhado, existe um objetivo global.

Através da figura 2, Katzenbach (2001) demonstra a diferença dos resultados obtidos por grupos de trabalho (quando os indivíduos desempenham suas tarefas sozinhos) e o resultado de quando se unem em equipes pensando coletivamente em prol de um resultado, objetivo ou produto comum e atingem um resultado adicional, potencializando o desempenho individual:

Figura 2 - Potencial de desempenho



Fonte: Katzenbach (2001, p. 128).

Segundo Moscovici (2008, p. 5):

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente no seu próprio crescimento.

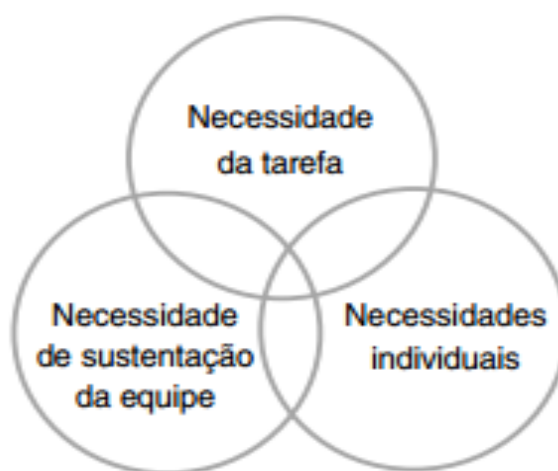
Katzenbach e Smith (apud MOSCOVICI, 2008) classificam os grupos de trabalho através da Curva de Desempenho de Equipes, de acordo com seu funcionamento:

- a) *pseudo-equipe*: não apresenta ganho coletivo, tem um trabalho a fazer, mas não se preocupam em alcançá-lo de maneira compartilhada, e isso ainda dificulta o desempenho individual;
- b) *grupo de trabalho*: cada indivíduo tem suas responsabilidades e objetivos, podem até compartilhar algum tipo de informação, porém não enxergam motivos para se transformarem em uma equipe;
- c) *equipe potencial*: o grupo quer produzir um trabalho em conjunto, porém necessita de esclarecimentos, orientações de como fazer isso.

- d) *equipe real*: é formada por pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras para atingir algum objetivo em comum, os membros confiam uns nos outros e assumem as responsabilidades pelo desempenho de todos, resultado num maior nível de desempenho final;
- e) *equipes de elevado desempenho*: além de estarem comprometidos com o desempenho grupal, estão também envolvidos com o aperfeiçoamento e crescimento pessoal de cada indivíduo, alcançam resultados muito além das expectativas.

Para Adair (2000, p. 19) “Todos os grupos e organizações são únicos”, pois ao se juntarem os grupos formam a sua personalidade, e assim o que funciona em um determinado grupo e organização, pode não funcionar em outra, mas o autor destaca algumas necessidades que são comuns em todos os grupos:

Figura 3 - Necessidades em comum nos grupos de trabalho



Fonte: Adair (2000, p. 20).

Segundo Adair (2000), necessidade de tarefa é simplesmente o fato de ser ter algo a cumprir onde se sabe que não é possível fazer sozinho, é preciso uma equipe. Necessidade de sustentação da equipe está relacionada à necessidade de manter os membros, pois se sabe que todos são importantes para o cumprimento do objetivo. E as necessidades individuais são inerentes à vida enquanto seres humanos, e podem ser mais profundas do que se imagina, e podem atrair ou repelir

indivíduos à equipe, e são extremamente importantes, uma vez que muitas pessoas passam maior parte de seu tempo nos locais de trabalho, junto com suas equipes.

Para concluir esta ideia o autor destaca que estas necessidades influenciam uma a outra e são estes aspectos que o líder precisa estar atento para o desenvolvimento de uma equipe.

Bergamini (2009, p. 84) afirma que:

Trabalhar em grupo de maneira produtiva e eficaz, tem sido o grande diferencial que pode levar a organização a posições de maior destaque. Em meio a um grupo eficaz, estabelece-se um ambiente de aprendizagem colaborativa, que oferece a seus membros a oportunidade de melhorarem suas competências no cargo. Desta forma, comprova-se que os grupos possam ter importante impacto sobre a maneira como seus membros se comportam.

Conforme Robbins e Finley (1997) equipes são pessoas que fazem algo juntas, e fazer algo não é o que as torna uma equipe, mas sim o *juntas*. Usa como exemplo, o Japão que no período pós-guerra passou a se desenvolver sem ter recursos naturais abundantes, sem infraestrutura, sem dinheiro e sem computadores, mas com pessoas motivadas e culturalmente dispostas a trabalharem juntas, em equipe, com visão e paciência para colocar as estratégias em prática. O mesmo ainda comenta que ao questionar sobre o que mais aprendeu no Japão a um estatístico norte-americano que trabalhou por muito tempo lá, auxiliando a recolocar o Japão industrial de pé, este estatístico responde o seguinte: “As pessoas são importantes”. (apud ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 22).

Para Wetzig e Whitelaw (2009, p. 189):

Equipes são a forma que as organizações têm de diminuir seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se operassem como uma organização formal. Equipes são a forma que os funcionários têm de aumentar seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se trabalhassem sozinhos.

Segundo Katzenbach (2001) trabalho em equipe não significa desempenho de equipe, o autor afirma que o trabalho em equipe é cooperação e comportamento de apoio, mas é necessário que as lideranças identifiquem o que mais é necessário para que o desempenho da equipe seja satisfatório, pois as equipes podem aumentar a habilidade de se comunicar e se apoiar uns nos outros e mesmo assim

não alcançarem um bom desempenho se não houver desenvolvimento, disciplina e foco nos resultados.

2.2.1 Desenvolvimento de Equipes

De acordo com Moscovici (2008) desenvolvimento de equipes é um programa educacional que visa mudanças significativas pessoais e interpessoais, envolve conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, postura e comportamentos. Deve ocorrer de maneira permanente e sem tempo limitado, não pode ser caracterizado por um evento ou atividades isoladas e esporádicas, como palestras, seminários ou programas eventuais.

O objetivo de desenvolvimento de equipes é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de autoexame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. (MOSCOVICI, 2008, p. 15).

Para Robbins e Finley (1997) existem vários motivos que podem fazer alguma equipe não dar certo, e alguns deles estão relacionados à liderança. O líder deve servir a equipe, mantendo uma visão clara, não pode ser tímido ou incoerente, cada membro da equipe deve ter claro o que deve fazer, o porquê e para que, receber *feedbacks* sobre o seu desempenho, bem como a empresa deve ter uma cultura de trabalho em equipe para que as mesmas possam dar certo.

De acordo com Wetzig e Whitelaw (2009) uma maneira eficaz de desenvolver uma equipe, é proporcionar que se desenvolva a confiança entre os membros, pois em diversos estudos, se identifica que equipes que dão certo, possuem esse elemento como uma característica principal, relatam que no livro *Os 5 desafios das equipes*, Patrick Lencioni, “[...] considera a confiança e o respeito como base: a falta de confiança é uma disfunção fatal, condenando uma equipe a requintes desnecessários e, no melhor dos casos, desempenho obediente com má vontade”. (WETZIG; WHITELAW, 2009, p. 196).

Conforme Robbins e Finley (1997 p. 21) “Trabalho eficaz em equipe significa saber manter um equilíbrio constante entre as necessidades da equipe e as necessidades individuais”. Isso porque na prática cada indivíduo age por si só, cada

um busca seus objetivos, embora seja bom trabalhar em equipes, estar juntos, as pessoas somente concordam em trabalhar em equipes, porque possuem metas individuais e pessoais a serem alcançadas, desta forma, precisam ser levadas em consideração.

Para Adair (2000) avaliar a equipe e fazer com que a equipe se avalie é a principal maneira de desenvolvê-la, e para isso o líder precisa desenvolver um relacionamento apropriado e adequado com cada membro, e isso envolve conversar e ouvir, semelhante a um conselheiro, orientador.

Segundo Kaye e Jordan-Evans (2001) uma maneira de demonstrar interesse e preocupação com as metas individuais e pessoais de uma equipe é interessar-se por suas carreiras, pois quando os empregados buscam crescimento levando em consideração as necessidades e estratégias organizacionais, todos saem ganhando, e isso não significa que as responsabilidades das carreiras passam a ser da empresa, mas sim que a empresa pode auxiliar o empregado em suas decisões, considerando e lhes apresentando algumas possibilidades de progressões que podem ocorrer, deixando claro que acompanhar e orientar para o desenvolvimento de carreiras não significa apenas promover, existem outras formas disto acontecer, conforme listado abaixo:

- a) *lateral*: que envolve mudança de atividades, mas não necessariamente de responsabilidades, estão no mesmo nível;
- b) *exploratória*: são mudanças que podem ser feitas dentro da mesma função e atividade, ou seja, *o que mais pode ser feito*;
- c) *enriquecedora*: quando há espaço para crescimento e aprendizado dentro da mesma função, mudança de níveis;
- d) *realinhamento*: quando o empregado retorna para alguma função anterior em virtude de exigências do trabalho ou outras prioridades;
- e) *demissão*: quando identificado que as aptidões não são compatíveis com a função, ou quando os valores e interesses de ambos não são compatíveis;
- f) *vertical*: alteração de função em nível hierárquico, que seriam então as conhecidas promoções.

Para Loenert (2003) o líder deve criar oportunidades de crescimento para sua equipe, levando em consideração as habilidades técnicas e humanas de cada um, buscando que estas estejam em harmonia com as funções desenvolvidas.

De acordo com Kaye e Jordan-Evans (2001) para que os empregados queiram dar o melhor de si e contribuam para o desenvolvimento das equipes, precisam encontrar sentido em suas tarefas, entender para que servem e no que contribuem, quando isso não ocorre, geralmente, aparecem dois comportamentos que são manifestações de insatisfação: demissão ou descompromisso, que podem ser apresentados por desempenho medíocre ou absenteísmo.

Katzenbach (2001) relaciona alguns elementos obrigatórios para se caracterizar verdadeiras equipes, conforme abaixo:

- a) *número pequeno*: como deve trabalhar em unidade, independentemente do nível é difícil de trabalhar com equipes que passem de vinte ou 30 pessoas, grupos mais numerosos podem ser subdivididos para se obter bons níveis de desempenho;
- b) *habilidades complementares*: o segredo para resultados adicionais é a mistura de habilidades, que não podem ser encontradas em um único indivíduo;
- c) *objetivos e metas de desempenho comuns*: isso é absolutamente essencial para motivar e dinamizar uma equipe, sem metas e objetivos claros, bem como maneiras de acompanhar a evolução do desempenho, não existe o engajamento da equipe;
- d) *compromisso com a abordagem de trabalho em comum*: os membros da equipe precisam entender esta abordagem, valorizando as habilidades especiais e as limitações de cada um, desenvolvendo sua forma coletiva de gerar resultados;
- e) *responsabilidade mútua*: um grupo só é uma equipe verdadeira se os seus membros se consideram responsáveis pelo alcance de suas metas e objetivos, não basta o líder atribuir responsabilidades, elas devem ser verdadeiramente sentida por cada um.

De acordo com Loenert (2003) o líder deve trabalhar para construir em sua equipe um senso de compromisso e confiança, porém isso deve ser feito de maneira

positiva, evitando intimidações, pois facilmente um líder pode coagir liderados em um contexto organizacional, devido à hierarquia, porém, estas atitudes levarão os indivíduos a realizarem suas tarefas de maneira coagida, tornando-se uma liderança prejudicial, pois contribuirá para a perda de entusiasmo e iniciativa da equipe.

Segundo Loenert (2003) o treinamento é um grande facilitador para o desenvolvimento de equipes, pois através dos treinamentos, é possível motivar as pessoas, bem como detectar problemas que possam impedir o desenvolvimento potencial das mesmas.

O autor também enfatiza como um ponto de destaque de uma equipe bem desenvolvida, o líder que é capaz de delegar, porque um líder que não delega transmite desconfiança, gerando insegurança nas equipes. O líder não deve dar as respostas, mas sim dizer quais são os resultados esperados, determinando prazos e monitorando o andamento das tarefas e estando disposto a auxiliar e tirar dúvidas que surgirem durante o desenvolvimento do processo.

De acordo com Stefano et al. (2008) a implementação de estratégias é fundamental para o sucesso de uma organização, sendo assim a gestão estratégica de pessoas, alinhada com as estratégias organizacionais, contribuem para o alcance dos resultados do negócio, destacando neste sentido a importância do desenvolvimento de lideranças, levando em consideração a influência que o líder tem sobre o clima organizacional, facilitando ou dificultando o desenvolvimento de equipes.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo, apresentar o tipo de método que foi utilizado na pesquisa, a unidade-caso e as técnicas de coleta e de análise de dados, possibilitando um melhor entendimento de como foram respondidos objetivos propostos.

Segundo Cervo e Bervian (1978, apud LAKATOS; MARCONI, 2000, p. 45):

Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim, dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

Para Andrade (2001, p. 129), “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O método de pesquisa que utilizado foi um estudo de caso único, que conforme Yin (2010) deve ser utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real, que englobe importantes condições contextuais.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2010, p. 37).

Este método foi escolhido, pois permite que se examine indivíduos, grupos e organizações, através de várias técnicas de coleta e análise de dados, como entrevistas, questionários, documentos e etc. Através do estudo de caso pode-se analisar profundamente um objeto, através da análise de situações em um contexto real, assim busca-se analisar os dados coletados, com o objetivo de identificar as dificuldades dos líderes (indivíduos) no contexto real do dia a dia de trabalho na empresa Meta (organização). (GIL, 2010).

O estudo de caso é um método adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos

contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real, e esta é a situação apresentada por este estudo, pois as dificuldades encontradas são desconhecidas tanto pelo pesquisador quanto pela organização, podendo ainda obter-se resultados inesperados, sendo que os acontecimentos serão analisados de diferentes formas no intuito de responder aos objetivos propostos.

A aplicação do método se dará através de uma pesquisa descritiva, onde de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 70):

Neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Através de uma pesquisa descritiva é possível que faça observações, análises e correlações de fatos sem manipulações, a partir de dados coletados da própria realidade. (CERVO; BERVIAM, 2002).

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 70) "A pesquisa descritiva engloba dois tipos: a pesquisa documental e/ou bibliográfica e a pesquisa de campo".

Nesta pesquisa foi aplicada uma pesquisa de campo, realizada através das entrevistas respondidas pelos gestores da empresa.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, que conforme Yin (2010) busca evidências através do levantamento de questões, com respostas categóricas e não numéricas.

De acordo com Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não é demonstrada de forma numérica, mas busca compreender um grupo social, uma organização ou algum fenômeno que ocorra nela. Além disto, o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa, o objetivo é explicar, descrever, demonstrar algo, através de informações coletadas, por diferentes técnicas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico; entrevistas, análise de documentos. (GIL, 2007).

3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Meta, sendo que este é um nome fictício, que por razões de sigilo e confidencialidade teve o seu nome verdadeiro preservado, está sediada em Porto Alegre e possui algumas filiais pelo Brasil. É uma empresa de grande porte, pertencente a um grupo internacional, líder em prestação de serviços financeiros, e tem como atividade principal no Brasil a cobrança e recuperação de créditos.

Atualmente possui 1200 colaboradores e aproximadamente 20 gestores de equipes em todas as suas unidades, distribuídos em áreas administrativas e operacionais.

A pesquisa foi aplicada a todos os gestores, ou seja, a todos os líderes de equipes da organização, sediados na unidade de Porto Alegre, independentemente de qual área, pois o objetivo era identificar o papel do líder no desenvolvimento de equipes, na empresa em geral, e não em um setor específico, assim sendo, tanto os gestores de áreas administrativas quanto operacionais participaram.

Os gestores foram os sujeitos da pesquisa, e então, foi possível responder aos objetivos propostos, pois de acordo com o entendimento destes sobre o assunto e como enxergavam a situação atual das lideranças de equipes na empresa, fundamentado pela teoria aqui estudada é que se concluiu a pesquisa.

3.2.1 Perfil dos Entrevistados

Para que se tornasse conhecido um pouco do perfil dos gestores da empresa que foram entrevistados, utilizou três questões para obter-se a informação de idade, tempo que exercem cargo de liderança na empresa e a quantidade de colaboradores que compõe as suas equipes de trabalho, e chegou-se as seguintes respostas:

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Gestor	Idade	Tempo que exerce cargo de liderança nesta empresa:	Número de pessoas que compõe a sua equipe:
Gestor 1	26 a 35 anos	mais de 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 2	46 a 55 anos	mais de 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 3	26 a 35 anos	4 a 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 4	36 a 45 anos	mais de 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 5	46 a 55 anos	mais de 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 6	36 a 45 anos	mais de 5 anos	51 a 100 colaboradores
Gestor 7	26 a 35 anos	mais de 5 anos	21 a 50 colaboradores
Gestor 8	26 a 35 anos	menos de 1 ano	até 10 colaboradores
Gestor 9	36 a 45 anos	mais de 5 anos	até 10 colaboradores
Gestor 10	26 a 35 anos	mais de 5 anos	acima de 100 colaboradores
Gestor 11	26 a 35 anos	4 a 5 anos	até 10 colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora.

O número de ordem de 1 a 11 corresponde a sequência em que foram respondidas as entrevistas, e daqui para frente será utilizado para identificação dos gestores, durante a análise dos dados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para oferecer dados úteis e fiéis, toda pesquisa, especialmente a pesquisa descritiva, deve ser bem planejada. Uma fase intermediária da pesquisa descritiva é a coleta de dados. (CERVO; BERVIAM, 2002).

A técnica de coletas de dados utilizada foi entrevista, que conforme Gil (2010) é uma das formas de coletas de dados de estudos de casos bem conduzidos, devendo o pesquisador tomar alguns cuidados na condução, definindo a modalidade de entrevista.

Ainda conforme Gil (2010) o pesquisador deve observar a quantidade de entrevistas para que sejam em número suficientes e que os sujeitos sejam relevantes no estudo, por estas razões aplicou-se em todos os gestores de equipes,

assim, a quantidade bem como a relevância das respostas foram suficientes para a análise de dados.

Outro ponto que autor destaca como importante é a negociação da entrevista, pois para que as pessoas entrevistadas desejem responder e contribuir com o propósito da mesma elas precisam ter conhecimento do mesmo, e devido a isso, que se teve o cuidado de antes de enviar a entrevista, esclarecer para todos, através de um e-mail, para que todos recebessem a mesma informação, do que se tratava e qual era a importância de responderem a mesma, bem como a forma como ela iria ocorrer.

Os dados coletados para à análise da pesquisa, foram obtidos através das entrevistas respondidas pelos gestores pela internet, através da ferramenta *Google Drive*. A entrevista, conforme consta no apêndice A, foi semiestruturada, contendo oito perguntas abertas, desta forma os entrevistados tiveram a liberdade de responder como gostariam, dentro daquilo que se gostaria de conhecer.

Optou-se por fazer uma entrevista anônima, para que todos se sentissem à vontade e sem qualquer receio em responder, pelo fato de que a entrevistadora é colega de trabalho dos mesmos, por este motivo, se fossem entrevistas presenciais poderia causar algum tipo de constrangimento ou receio e não se obter respostas realmente verdadeiras, desta forma a pesquisadora não teve conhecimento de quem respondeu qual entrevista, não gerando qualquer tipo de influência pessoal na análise dos dados.

Após estes esclarecimentos, os entrevistados receberam no seu e-mail pessoal o link que deveriam acessar para responder as questões. Foi enviado para todos os gestores de equipes responderem, que compreendem um total de 16 pessoas, destes retornaram 11 entrevistas respondidas, portanto 05 pessoas da amostra não responderam.

O período que ocorreram as entrevistas foi de 26/07/2015 à 05/08/2015.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Após aplicação das entrevistas, foi feita uma análise dos dados obtidos, para responder aos objetivos da pesquisa, conforme Gil (2010), geralmente a análise de um estudo de caso, consiste na identificação de alguns pontos-chaves e na elaboração de textos discursivos com estes resultados.

A técnica de análise utilizada foi análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas para análise de comunicações, neste caso, as entrevistas, é um instrumento único, porém rigoroso e expansivo.

Para Yin (2010, p. 155) “A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo a analogia, com critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, 2011, p. 147).

Desta forma, a análise deste estudo de caso, ocorreu através das categorias abaixo, de acordo com cada um dos objetivos específicos propostos por esta pesquisa:

- a) categoria 1: importância do líder no desenvolvimento de equipes;
- b) categoria 2: desenvolvimento de equipes de trabalho;
- c) categoria 3: facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes da empresa
Meta para desenvolverem suas equipes.

Analisou-se detalhada e individualmente as respostas das 11 entrevistas realizadas e buscou-se identificar nas mesmas, o que era semelhante, o que era diferente e o que se pode combinar ou fundamentar com base nas teorias estudadas para se chegar as análises obtidas e as conclusões deste estudo.

3.5 Limitações do Método

O estudo de caso é um método de pesquisa que pode ser desprezado por alguns pesquisadores, ou seja, alguns pesquisadores podem preferir outros métodos, devido à preocupação dos mesmos pela falta de rigor da pesquisa do estudo de caso, por isso a pesquisadora deve ter bastante cuidado para relatar as evidências e resultados corretamente. (YIN, 2010).

Conforme Gil (2010, p. 37), “Nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que servia apenas para estudos de natureza exploratória”. Mas hoje já é visto como um procedimento adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos no seu contexto real, embora não possa ser generalizado.

Outro limitador foi o fato das entrevistas não terem sido realizadas pessoalmente, que mesmo tendo sido considerado importante pelo fato de que iria gerar mais liberdade aos entrevistados, impossibilitou a pesquisadora de estar atenta as informações não verbais ou até mesmo de aprofundar algum assunto, caso entende-se que a resposta não estava satisfatória ou não atendia o que estava sendo perguntado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo, apresentar os dados coletados e as análises realizadas através destes dados, obtidos das entrevistas realizadas com os gestores de equipes da empresa Meta, para que fossem respondidos os objetivos propostos nesta pesquisa.

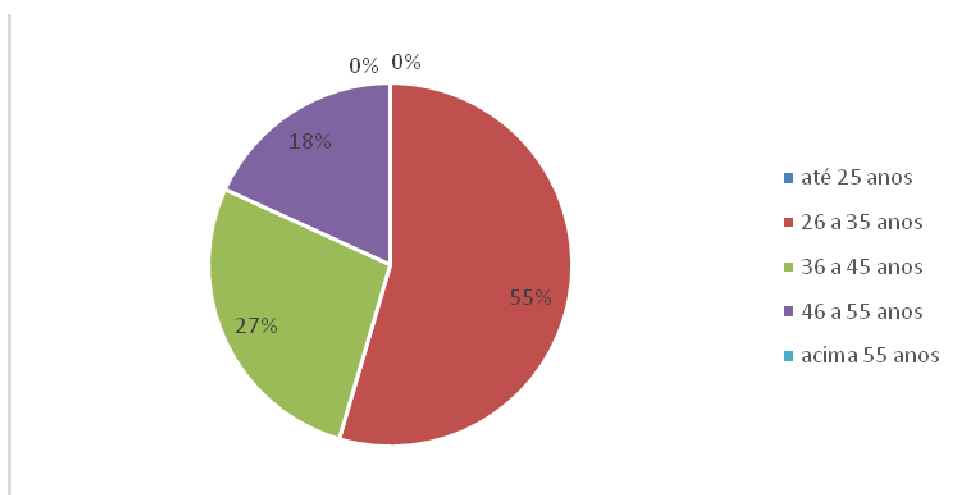
4.1 Apresentação Unidade de Análise

Esta primeira parte, relativa aos gráficos, apresenta o perfil dos entrevistados, classificando-os quanto à idade, tempo que exercem o cargo de liderança na empresa e quantidade de membros em suas equipes de trabalho, onde se obteve a seguinte análise:

- Idade:

Com relação à idade dos entrevistados, considera-se que o quadro de gestores é jovem, conforme apresenta o gráfico 1, a maioria tem entre 26 e 35 anos de idade, sendo estes 55% dos entrevistados, depois 27% tem entre 36 e 45 anos e 18% de 46 a 55 anos. Nenhum com menos de 25 anos ou com mais de 55 anos de idade.

Gráfico 1 - Idade

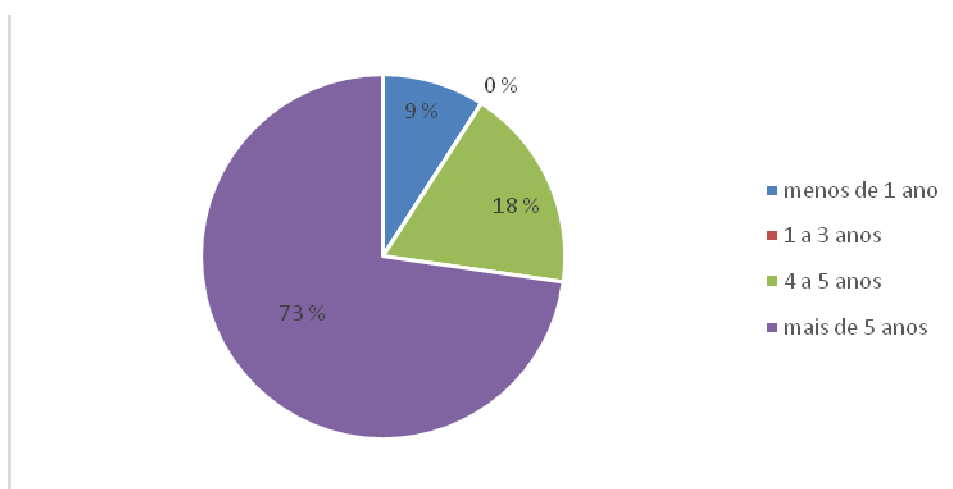


Fonte: Elaborado pela autora.

- Tempo que exerce o cargo de liderança:

Com relação ao tempo que exercem o cargo de liderança na empresa, pode-se considerar que a equipe de gestores é experiente, como se observa no gráfico 2, a grande maioria exerce o cargo de liderança há mais de 5 anos, 73% dos entrevistados, depois 18% de 4 a 5 anos, e 9% com menos de um ano no cargo.

Gráfico 2 - Tempo que exercem o cargo de liderança



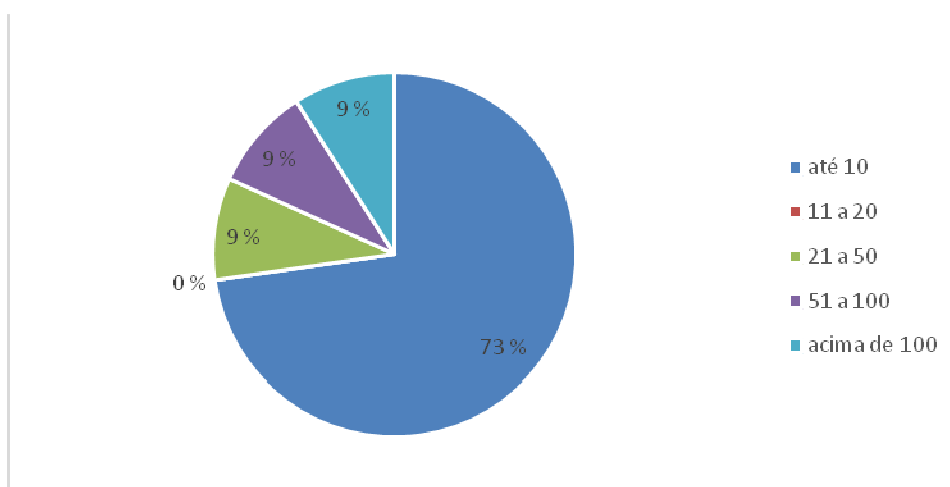
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Adair (2000) a prática e a experiência, baseadas por princípios e ideias, são fatores que contribuem para essa liderança eficaz, então, com base neste entendimento, pode-se dizer que o tempo de exercício da liderança é um fator que também contribui para sua eficácia, portanto neste aspecto este fato é positivo.

- Quantidade de colaboradores das equipes:

A maioria dos líderes possuem equipes pequenas, com até 10 colaboradores, sendo este o resultado para 73% dos entrevistados, 9% possui uma equipe de 21 a 50 colaboradores e 9% também para as respostas de equipe de 51 a 100 colaboradores e para acima de 100 colaboradores, dados estes apresentados no gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores das equipes



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao relacionar elementos obrigatórios para se caracterizar uma verdadeira equipe, Katzenbach (2001) destaca que o ideal é ter um número pequeno de pessoas que não passe de trinta, para que se consiga ter unidade, e sugere que grupos maiores podem ser subdivididos para se obter bons níveis de desempenho.

Com base neste entendimento pode-se dizer que a maioria das equipes estão com um número adequado de pessoas, favorecendo assim o desempenho das equipes.

4.2 Categorias de Análise

Apresenta-se a partir deste subcapítulo as categorias de análise que foram propostas na metodologia de trabalho.

4.2.1 Importância do Líder no Desenvolvimento de Equipes

A primeira pergunta da entrevista buscava saber com os gestores o que é ser líder e a pergunta quatro sobre como eles viam o seu papel de líder frente à equipe de trabalho e com base nestas respostas é que foi analisada esta categoria, que visa identificar qual é a importância do líder no desenvolvimento de equipes.

A maioria dos gestores entende que o seu papel é importante para o desenvolvimento das equipes, e dentre as respostas dos mesmos podemos destacar algumas atribuições, que mais foram citadas e que de acordo com os

autores utilizados nesta pesquisa são importantes para o bom desempenho do papel da liderança, conforme apresenta o quadro 4.

Quadro 4 - Atribuições do líder

Respostas mais frequentes	Referências
Desenvolver pessoas/equipes	Liderança é o ato de desenvolver pessoas: Bergamini (2009) Soto (2009) Khoury (2009).
Dar/ser exemplo, influenciar pessoas.	Liderar é influenciar pessoas: Khoury (2009) Soto (2009) Spector (2005)
Unir pessoas em busca de um objetivo	Liderar é caminhar na mesma direção: Bergamini (2009) Khoury (2009) Xavier (2006)

Fonte: elaborado pela autora.

Embora os aspectos anteriormente citados pelos gestores apareçam em diversas respostas, o que demonstra um bom alinhamento da equipe de gestores neste sentido, existem outros aspectos considerados também importantes para o papel do líder, conforme Adair (2000), Khoury (2009), Soto (2009), e Wetzig e Whitelaw (2009), que foram pouco citados, como por exemplo, confiança, construção de relacionamentos e respeito.

Para Soto (2009) o líder é o principal agente para a construção da cultura organizacional saudável, promovendo um ambiente de confiança, lealdade, participação, comunicação, valores e condutas condizentes, eliminando as dificuldades de produção, desconfianças e medos.

Desta forma, com base no entendimento de Adair (2000), Khoury (2009), Soto (2009), e Wetzig e Whitelaw (2009), considera-se que o fato dos gestores não citarem em suas falas sobre o que é ser líder, confiança, relacionamento e respeito pode ser desfavorável para a eficácia do desenvolvimento de seu papel como líder, por não estarem observando isso como parte do papel da liderança e por estes aspectos serem favoráveis para uma cultura organizacional saudável, que se presume que acarrete em resultados positivos.

O Gestor 10, respondeu o seguinte para a pergunta quatro, que era como via o seu papel de líder frente à equipe de trabalho:

“Resumidamente o espelho de boas maneiras. Vejo um papel fundamental para os resultados desde que seja realizado com ética, honestidade e organização. Eu comparo o papel de um líder ao de um maestro regendo sua orquestra. Ele precisa conhecer seus músicos, e o potencial de cada um, precisa dar o tom, coordenar e sincronizar todos os instrumentos, motivar e inspirar os músicos para darem o melhor de si e trabalharem em equipe para conquistar o melhor resultado possível”.

O entendimento do Gestor 10 está de acordo com o que apresenta Soto (2009, p. 216) "Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos". Nesta fala percebe o quanto é fundamental o papel do líder para o desenvolvimento de equipes.

Destaca-se a resposta do Gestor 2 e do Gestor 10 para a mesma pergunta, sobre o que é ser líder:

Gestor 2:

“O líder deve ser o gestor do trabalho, o organizador e distribuidor das tarefas”.

Gestor 10:

“É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Honestidade, confiabilidade, bom exemplo, compromisso, bom ouvinte. Isso

faz conquistar a confiança das pessoas. Tratar as pessoas com respeito. São qualidades que um líder precisa ter”.

Analisando estas respostas, pode se dizer que existe diferença no entendimento por parte dos gestores com relação a percepção do papel do líder, o Gestor 2 demonstra que está totalmente voltado para as tarefas, não cita qualquer relação com as pessoas ou desenvolvimento delas, o que conforme Xavier (2006) é bastante perigoso, pois o resultado depende das pessoas, sendo elas o problema ou a solução, dependendo da maneira que serão tratadas, podendo um gestor se destacar ou fracassar pela forma como conduz sua equipe.

Cabe dizer que mesmo com esta diferença encontrada, a maioria dos gestores segue a mesma linha de raciocínio, mais voltada para a resposta do Gestor 10, estando, portanto, mais adequado com a teoria pesquisada o entendimento por parte dos líderes sobre o seu papel.

Alguns gestores relataram que é difícil desempenhar o papel de líder, consideram que são um espelho para suas equipes e que precisam de pessoas dispostas a ser conduzidas, sendo estes fatores preocupantes para eles.

Ressalta-se que conforme Bergamini (2009) um líder é seguido espontaneamente, por ser admirado por seus seguidores, desta forma recebe de seu seguidor a autorização para exercer influência sobre ele.

Analisando estas respostas dos gestores, sugere-se que, se estão com dificuldades para serem seguidos, podem não estar sendo admirados por seus liderados e pode-se então buscar entender mais profundamente pela empresa e por seus gestores se embora percebam a importância do papel do líder, se esse papel está sendo desempenhado adequadamente.

Através das respostas apresentadas no quadro 5, percebe-se que a maioria não só entende que seu papel como líder é importante para o desenvolvimento das equipes, como também se veem como um parceiro, que devem auxiliar e contribuir para o desenvolvimento das equipes, estando dispostos a buscarem e compartilharem conhecimento, que corrobora com Soto (2009), que afirma que os líderes devem ser facilitadores constantes na relação de trabalho, deixando de assumir um papel de controlador para ser um apoiador, um auxiliar das equipes, estando também disposto a aprender com todos, estando sempre aberto a ouvir e compreender as necessidades de seus liderados.

Quadro 5 - Como é visto o papel de líder pelos gestores

Gestor	4. De que maneira você vê o seu papel de líder frente à equipe de trabalho?
<i>Gestor 3</i>	<i>Como a âncora que os mantem seguros ao longo de nossa caminhada. Sendo sempre a pessoa é referência para suas necessidades do dia a dia.</i>
<i>Gestor 4</i>	<i>Como oportunidade de aprendizado e troca de experiência entre ambos.</i>
<i>Gestor 5</i>	<i>Me vejo como um parceiro.</i>
<i>Gestor 7</i>	<i>É fundamental o meu papel de líder para dar orientação e direção para equipe.</i>
<i>Gestor 8</i>	<i>Meu trabalho na minha visão deve ser para incentivar, instigar e motivar diariamente a superação de resultados. Logico que para isto preciso buscar constantemente conhecimento para ter condições de ser o suporte deste crescimento pois o líder deve ser o exemplo do que suas palavras "vendem".</i>
<i>Gestor 9</i>	<i>Vejo como importante, pois consigo expressar as necessidades da empresa, desenvolver outras lideranças, fazer com que pensem, sendo ético e transparente em cada atitude.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Bergamini (2009) e Khoury (2009) quando é percebido pelos liderados que o seu líder é um parceiro na execução das tarefas e no empenho na busca dos objetivos, os vínculos entre líderes e liderados se estabelecem de maneira firme e duradoura, os resultados são alcançados, sendo portando a atitude do líder fundamental para este conjunto de ações.

Conforme Xavier (2006) para que haja sucesso é necessário que as pessoas que compõe as equipes estejam motivadas a fazer as coisas certas e as melhorias necessárias para a empresa, e esse sucesso está ligado com a habilidade de cada líder em relacionar-se com seus subordinados, seja ele um CEO, diretor, gerente, supervisor, coordenador, enfim em qualquer nível de liderança, manter a motivação da equipe é fundamental.

4.2.2 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho

Com base nas respostas das perguntas dois, três, sete e oito, foi analisado como ocorre o desenvolvimento das equipes de trabalho.

Analisando as respostas dadas pelos gestores à questão de número oito, que perguntava de que maneira viam o desenvolvimento de lideranças de equipes da empresa, percebe-se que não existe ou não são percebidos pelos mesmos o desenvolvimento de líderes na empresa, muitos responderam que não existe ou que ocorre de maneira não organizada, cada um fazendo por si aquilo que entende ser necessário, percebe-se pelas falas, que se trata de uma necessidade dos líderes a ser atendida pela empresa, conforme comprovam respostas destacadas no quadro 6.

Quadro 6 - Como é visto o desenvolvimento de lideranças e equipes na empresa

Gestor	8. Como você vê o desenvolvimento das lideranças e equipes da empresa?
Gestor 2	<i>Não vejo um desenvolvimento organizado, alguns líderes buscam seu próprio desenvolvimento e qualificação, outros apenas observam e copiam o que dá certo nas demais equipes.</i>
Gestor 3	<i>Isso varia muito de setor para setor. Me parece que a empresa não tem um programa geral definido para aprimorar e desenvolver as lideranças.</i>
Gestor 7	<i>Já houve grande evolução, mas ainda precisamos amadurecer e principalmente desenvolver integração entre os departamentos.</i>
Gestor 8	<i>Sinceramente acredito que este é um ponto complicado pois vejo algumas de nossas lideranças um pouco perdidas, inseguras e despreparadas com medo e falta de conhecimento.</i>
Gestor 10	<i>Isso é uma fragilidade da empresa. Desenvolver um líder requer tempo, estudo e pessoas dedicadas apenas em ensinar, onde a sua função seria desenvolver e não gerar resultados trabalhando na própria empresa. Resumindo, pessoas de fora para desenvolver .</i>

Gestor 11

Vejo que poucos buscam o desenvolvimento por conta própria. Como a empresa não tem atualmente a cultura de treinamentos, cursos, etc. Cabe ao profissional buscar este algo a mais. Porém os que buscam se diferenciam e estão crescendo na companhia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que os gestores também são subordinados de outros gestores, portanto as lideranças superiores, como CEO's, presidentes e diretores, também devem favorecer o desenvolvimento de seus liderados, que seriam os gestores de equipes, para que estes estejam aptos a desenvolverem as suas equipes de trabalho, a fim de atingirem os resultados da organização, torna-se um ciclo, que compõe e faz parte da cultura da organização, e para isso precisa estar claro também para estas lideranças superiores a importância do papel do líder.

Ressalta-se que nem tudo na organização pode ser resolvido pelas lideranças, assim a falta de desenvolvimento dos próprios líderes, passa a ser uma questão a ser tratada pela empresa, para Khoury (2009) embora o líder seja importante para alcance dos resultados de uma organização, a sua influência é limitada, não podendo com isso afirmar que os objetivos são alcançados exclusivamente por influência do líder, mas sim por uma série de fatores que muitas vezes fogem do controle das lideranças.

Bergamini (2009, p. 128) afirma que:

Não há dúvida de que o sucesso das organizações, ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos, repousa fortemente também na competência daqueles que as dirigem em lidar com seus seguidores, ou na melhora permanente da competência daqueles que dependem desses líderes.

Segundo Kaye e Jordan-Evan (2001) as lideranças são responsáveis por reterem os talentos da empresa, pois a maioria dos fatores que contribuem para esta decisão está nas mãos dos líderes, mas reforçam que os executivos de primeiro escalão, a política, os sistemas e a cultura organizacional devem influenciar os líderes a exercerem esta aptidão.

Entende-se então, que se não for parte da cultura organizacional desenvolver seus líderes, mesmo o papel de um líder sendo fundamental para o desenvolvimento

das equipes de trabalho, este gestor terá dificuldades de desempenhar este papel satisfatoriamente.

Analisando as respostas da pergunta sete, de como os líderes veem atualmente as suas equipes de trabalho, percebeu-se que a maioria considera a equipe unida, comprometida e em busca de desenvolvimento, no entanto, ao remeter ao referencial teórico, pode-se perceber que faltou conexão com alcance de metas, resultados e objetivos em comum, o que devido a isso, de acordo com Katzenbach e Smith (apud MOSCOVICI, 2008) na classificação de grupos de trabalho através da Curva de Desempenho de Equipes, pode-se se dizer que os grupos da empresa não se enquadram em equipes, por não estarem partilhando de objetivos em comum ou não apresentarem isso como uma característica da equipe.

Segue a fala de três gestores que sustentam esta análise:

Gestor 4:

“Equipe remontada a menos de um ano, todos com sangue novo e muita vontade de aprender. Além de que com visões de outras experiências recentes que colaboram na troca de experiências e enriquecem o desenvolvimento da equipe”.

Gestor 10:

“Equipe unida, com um bom clima no trabalho, muitas pessoas dedicadas e motivadas para o sucesso. Vejo alguns desinteressados mais no dia a dia estamos tentando mudar o pensamento de cada um”.

Gestor 11:

“Está muito bem. Se esforçando ao máximo até porque estamos buscando fazer o mais com o mesmo, no entanto nem todos estão no mesmo nível, isso deve a faixa etária, vivência em outras empresas ou até mesmo à distância geográfica”.

Entende-se que é necessário um alinhamento perante os grupos da empresa, no que diz respeito à busca de resultados coletivos e objetivos em comum, caminhando para um melhor desenvolvimento de equipes de trabalho, buscando sua

evolução na curva de desempenho, e possibilitando que atinjam resultados melhores.

De acordo com Bergamini (2009) os grupos possuem importante impacto na maneira como os seus membros se comportam, e trabalhar de maneira produtiva e eficaz tem sido o grande diferencial das organizações que se destacam, desta forma, se os líderes trabalharem para que se crie este clima de cooperação em busca de atingir objetivos em comum, podem atingir resultados mais satisfatórios.

Quando perguntado sobre o que seria uma equipe de trabalho ideal, questão dois, alguns líderes citaram a questão de atingirem objetivos em comum ou entendimento do por que seu trabalho é feito, dando a ele um sentido, então, entende-se que os mesmos entendem que isso é importante, portanto seria necessário somente um alinhamento, para trabalharem no desenvolvimento de sua equipe atual com o objetivo de alcançarem o que eles veem como uma equipe ideal. Apresenta-se algumas falas do que é para os gestores uma equipe ideal.

Gestor 3:

“Uma equipe que trabalhe unida, com objetivos definidos e que caminhe na mesma direção”.

Gestor: 4

“Um grupo, que mesmo sendo composto por pessoas muito diferentes, atua em busca do mesmo objetivo”.

Gestor 9:

“Aquela que é comprometida com seu líder e com a empresa. Que conhece suas responsabilidades e seu papel dentro da empresa. Que entende o porquê de cada atividade realizada buscando sempre uma melhoria na forma de realizá-la e que consegue identificar o ponto de equilíbrio entre a concentração e descontração”.

Conforme Robbins e Finley (1997 p. 21) “Trabalho eficaz em equipe significa saber manter um equilíbrio constante entre as necessidades da equipe e as necessidades individuais”, nas entrevistas observou-se que ao falar em desenvolvimento de equipes, a maioria dos gestores mostra-se focado no

desempenho de tarefas, trazendo como uma característica essencial, o diálogo, feedbacks e transparência, que realmente são importantes, mas pouco se falou em necessidades individuais, interesses pessoais, ou seja, não demonstram este equilíbrio apontado pelos autores.

No quadro 7, pode-se verificar a resposta de todos os gestores a esta pergunta. Onde nota-se que apenas o Gestor 1 traz algo relacionado à vida pessoal do colaborador, falando em sonhos e motivação para a vida.

Quadro 7 - Como o gestor desenvolve sua equipe

Gestor	3. Como você desenvolve a sua equipe de trabalho?
Gestor 1	<i>Motivação ao estudo. Sonhos. Motivação da vida real. Busca pelo novo.</i>
Gestor 2	<i>A minha equipe é instruída para realizar todas as tarefas um dos outros, o rodízio é fundamental, todos devem saber desenvolver todas as tarefas.</i>
Gestor 3	<i>Busco identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador e auxilia-los a trabalhar isso. Penso ser sempre importante identificar o potencial de cada um e aproveitar ao máximo suas habilidades, além de auxiliar a adquirirem novas habilidades.</i>
Gestor 4	<i>Compartilhando o máximo de conhecimento possível, mesmo sabendo que surgiram situações no dia a dia que ainda não vivenciamos e em algumas delas serão novidades até para nos, e neste exato momento temos a oportunidade de mostrar a nossa equipe como se portar diante de situações desconhecidas.</i>
Gestor 5	<i>Sendo direto e franco na comunicação e trabalhando como parceiro.</i>
Gestor 6	<i>Com diálogos transparentes, feedbacks com pontos positivos e também negativos, mas mostrando, orientando o que é preciso melhorar, desenvolver. Ensinando, treinando, motivando.</i>
Gestor 7	<i>Aplicado feedbacks, apontados os erros e acertos e desta forma vamos formando os profissionais.</i>

Gestor 8	<i>Através da busca constante de desafios e incentivando diariamente a troca de conhecimento, envolvendo a todos nos processos, alternando as duplas e layouts para garantir a comunicação entre todos, e sempre reconhecendo a importância de cada um dentro do grupo.</i>
Gestor 9	<i>Através de feedback coletivo e individual, fazendo com que cada um pense em como desenvolver uma atividade.</i>
Gestor 10	<i>Com muita conversa, conscientização, treinamento, dicas no dia a dia, fazer com que eles se passem pela liderança e assim praticar as boas maneiras. Desenvolver a equipe com muita ética e respeito, sendo firme mais ao mesmo tempo quebrando o gelo na maneira do possível. Fazer sua equipe trabalhar para você isso traz o sucesso.</i>
Gestor 11	<i>Procuro desenvolver dando espaços. Inserindo-as em desafios grandes pois entendo que estes momentos são vitais para o ganho de bagagem profissional.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fala do Gestor 11, sobre o que seria a equipe ideal, também apareceu algo relacionado à vida pessoal, onde o mesmo diz algo sobre as pessoas estarem felizes com o que fazem, como se demonstra:

Gestor: 11

Pessoas com conhecimento técnico, com capacidade de surpreender a todo instante, e felizes com o que fazem. Importante também haver comprometimento e necessidade de trabalhar.

Percebe-se com base nas análises anteriores que levar em consideração a vida pessoal e os interesses individuais parece ainda muito tímido na organização, que conforme Robbins e Finley (1997) é uma questão essencial para o desenvolvimento de uma equipe eficaz.

4.2.3 Facilidades e Dificuldades Percebidas no Desenvolvimento de Equipes

Através das perguntas de números cinco e seis, verificou-se quais eram as facilidades e as dificuldades encontradas pelos gestores da empresa Meta para desenvolverem suas equipes de trabalho, os quais foram mapeadas e seguem no quadro 8.

Quadro 8 - Facilidades e dificuldades percebidas no desenvolvimento de equipes

FACILIDADES	DIFICULDADES
Ambiente de trabalho adequado	Resistência e outras prioridades do que colocar em prática um plano de desenvolvimento de pessoas.
Número reduzido de colaboradores na equipe	Falta de informações necessárias para o trabalho, devido a outras prioridades, fazendo com que a equipe tenha que sair em busca destas informações.
Gestor com conhecimento e disponível para auxiliar	Falta de tempo para organização de treinamentos
Autonomia para fazer a gestão da equipe	Falta de treinamento motivacional
Bom relacionamento com outros departamentos da empresa	Ausência de plano de carreira
Metas desafiadoras	Excesso de demandas para atingir as metas
Interesse em inovação	Centralização de informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho
Ferramentas adequadas	Falta de política de cargos e salários
Disponibilização de cursos de aperfeiçoamento quando necessário	Ausência de indicadores de acompanhamento e avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

Através das facilidades apontadas identificou-se que somente uma delas era comum a mais de um gestor, que foi a autonomia para gerir a sua equipe de trabalho, as demais, cada uma delas foi apontada por um único gestor, inclusive

algumas vezes o que apareceu como facilidade para um, foi apontado como dificuldade para outro, como, por exemplo, a questão de treinamento, que um gestor colocou como sendo fornecido quando necessário e outros apontaram que faltava.

Segundo Soto (2009) uma forma atualmente utilizada pelas lideranças para manterem os trabalhadores motivados, produtivos e um clima melhor de trabalho é dando maior autonomia e tornando-os participantes das decisões, implementando assim equipes autodirigidas, desta forma os trabalhadores demonstram-se mais produtivos, responsáveis e comprometidos com os resultados.

Percebe-se, que a autonomia é algo que tem sido aplicado pelas lideranças superiores aos seus líderes de equipes no que diz respeito ao desenvolvimento de equipes, e eles mostram-se satisfeitos com isso.

Já com relação a treinamentos, existem mais gestores que apontam como uma dificuldade do que como facilidade, e isso provavelmente ocorra, pois, como visto anteriormente não existe da empresa um programa definido de desenvolvimento de pessoas, e de acordo com Moscovici (2008) desenvolvimento de equipes é um programa educacional que visa mudanças significativas pessoais e interpessoais, envolve conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, postura e comportamentos. Deve ocorrer de maneira permanente e sem tempo limitado, não pode ser caracterizado por um evento ou atividades isoladas e esporádicas, como palestras, seminários, ou programas eventuais.

E também devido a essa falta de um programa definido para o desenvolvimento de pessoas, entende-se o porquê das facilidades serem percebidas de maneiras diferenciadas entre os gestores, pelo fato de não ser algo instituído na organização, não havendo, portanto, um alinhamento estratégico nesta área.

Salienta-se que para Stefano et. Al. (2008) as organizações possuem o papel de dar direção aos seus líderes e apoiá-los neste desafio diário de liderar equipes e atingir resultados, através das estratégias das empresas, pois mesmo o líder ocupando um papel de destaque neste processo, suas ações podem ser limitadas, dependendo das diretrizes e cultura da organização na qual esteja inserido.

Com relação às dificuldades apresentadas, três delas foram citadas por mais de um gestor, como falta de tempo para desenvolver equipes devido a outras prioridades e demandas de trabalho, necessidade de treinamentos e ausência de

plano de carreira. Percebe-se então, que diferentemente das facilidades, as dificuldades são mais comuns entre os gestores.

Conforme Srikumar-Rao (apud KHOURY, 2009) uma das funções do líder é eliminar os fatores que causam desmotivação, o líder precisa verificar constantemente se existem obstáculos na realização do trabalho, pois muitas vezes, normas e procedimentos ultrapassados, podem estar dificultando a realização das tarefas e desmotivando os colaboradores.

Kaye e Jordan-Evans (2001) ressaltam que para manter os empregados motivados e comprometidos os líderes devem incentivar a criatividade, através de ações e atitudes que valorizem novas ideias, dando liberdade, recursos e espaço para isso, pois a criatividade desaparece quando não é estimulada ou é sufocada. E segundo Khoury (2009), a burocracia pode acabar com as energias e criatividade dos colaboradores.

Neste interim, percebe-se que há uma necessidade de identificar que demandas estão gerando esta falta de tempo para os líderes, pois conforme apresentado pelos autores isso pode causar desmotivação, pois são obstáculos na realização de uma atribuição essencial do líder, que é desenvolver pessoas, como explica Soto (2009, p. 216) ao definir o que é liderança, "É o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente em uma organização e seus membros", ainda utiliza a metáfora do processo que transforma a lagarta em borboleta para exemplificar isso, sugerindo que os líderes são os responsáveis por potencializar as capacidades das pessoas da empresa.

Com isso, entende-se que os líderes não podem ficar presos somente a demandas burocráticas de trabalho e precisam focar no desenvolvimento de equipes e dar atenção as pessoas, pois são elas que trazem os resultados.

Segundo Kaye e Jordan-Evans (2001) uma maneira de demonstrar interesse e preocupação com as metas individuais e pessoais de uma equipe é interessar-se por suas carreiras, pois quando os empregados buscam crescimento levando em consideração as necessidades e estratégias organizacionais, todos saem ganhando, e isso não significa que as responsabilidades das carreiras passam a ser da empresa, mas sim que a empresa pode auxiliar o empregado em suas decisões, considerando e lhes apresentando algumas possibilidades de progressões que podem ocorrer.

Para Adair (2000) avaliar a equipe e fazer com que a equipe se avalie é a principal maneira de desenvolvê-la, e para isso o líder precisa desenvolver um relacionamento apropriado e adequado com cada membro, e isso envolve conversar e ouvir, semelhante a um conselheiro, orientador.

Estas considerações, apresentadas por Kaye e Jordan-Evans (2001) e Adair (2000) nos parágrafos anteriores, reforçam a importância dos treinamentos e plano de carreira, relatados pelos gestores como dificuldades encontradas para o desenvolvimento de equipes, pois são programas que servem de apoio e incentivo, e acrescenta-se ainda nesta análise a importância da avaliação de desempenho, que foi outro item citado como dificuldade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, buscou-se analisar qual é o papel do líder no desenvolvimento de equipes de trabalho, para isso realizou-se uma revisão teórica sobre diversos temas relacionados à liderança, equipes de trabalho e desenvolvimento de equipes, posteriormente foi realizada uma pesquisa com os gestores de equipes da empresa Meta, afim de que através das respostas obtidas, se realizasse uma análise embasada nestas teorias para responder aos objetivos propostos.

Em relação ao primeiro objetivo deste trabalho, pode-se dizer que o líder exerce um papel fundamental nas organizações, pois ele é essencial para o desenvolvimento das equipes de trabalho, o líder é quem dá a direção, estabelece metas e objetivos e precisam buscar meios de inspirar e manter a motivação dos colaboradores, fazendo com que estes se sintam parte da empresa, que queiram e estejam dispostos a alcançar suas metas.

Para exercer um cargo de liderança é necessário que se tenha equilíbrio, o líder deve estar atento às estratégias da organização, bem como para as necessidades pessoais e individuais dos colaboradores de suas equipes, levando em consideração estes dois aspectos é que deverá proporcionar o desenvolvimento de sua equipe, através da construção de relacionamentos, confiando e demonstrando ser confiável, e respeitando as diferenças de cada um. .

Identificou-se que a maioria dos gestores da empresa Meta, possui um bom entendimento quanto ao seu papel como líder frente ao desenvolvimento das equipes de trabalho, que buscam fazer isso no seu dia a dia, porém para alguns este papel ainda não está bem claro, não ocorrendo o equilíbrio citado anteriormente, estando voltado apenas à execução de tarefas e não ao relacionamento e desenvolvimento de pessoas, por isso sugere-se à empresa que faça um alinhamento deste entendimento entre os gestores.

Além, disto observou-se que em alguns aspectos, mesmo o líder tendo entendimento sobre determinado assunto, ele não está conseguindo ser claro e passar isso a sua equipe, como exemplo a questão do alcance de objetivos em comum, que é algo que aparece nas falas sobre o papel do líder, como necessário para uma equipe ideal, mas não aparece quando descrevem suas equipes atuais de

trabalho, podendo então dizer que fica aqui um espaço para ser trabalhado no desenvolvimento de equipes.

Ao tratar do segundo objetivo específico entende-se que a empresa, conhecendo a importância do papel do líder no desenvolvimento de equipes deve favorecer isso, incentivando e estimulando a criação de um ambiente e cultura organizacional que proporcione tal desenvolvimento, pois se pode verificar que um líder, dificilmente conseguirá exercer de maneira satisfatória esse papel se não tiver o apoio da organização.

A criação de um programa de desenvolvimento de pessoas pode ser um diferencial para empresa, pois a maioria dos líderes sente essa necessidade e conforme relatado por eles, desenvolvem de maneira não organizada as suas equipes, fazendo o que podem. Ocorrendo isso de uma maneira não uniforme dentro da empresa, ou seja, em cada departamento é realizado o que se pensa ser adequado.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, dentre as facilidades percebidas pelos gestores para desenvolverem suas equipes, destaca-se a autonomia, o que é um fator bem importante, que a empresa deve procurar manter, pois isso, como visto na teoria gera motivação, então se propõem que ao criar um programa de desenvolvimento, devem ter cuidado para não suprimir este e outros pontos que foram citados como positivos atualmente.

Com relação às dificuldades pode-se identificar que a falta de estratégias e programas para o desenvolvimento de pessoas, resultam nas maiores dificuldades, que é não ter treinamentos mais frequentes e voltados para liderança e desenvolvimento de equipes, bem como plano de carreira e política de cargos e salários. Os gestores demonstraram que ocupam muito de seu tempo com outras prioridades e não conseguem se focar nisto.

Para finalizar, considera-se que a empresa possui uma equipe boa de gestores, que reconhecem o seu papel de líder como sendo fundamental para o desenvolvimento de suas equipes de trabalho, mas que se demonstram sem alinhamento, sem direcionamento estratégico que os auxiliam a colocar em prática os seus entendimentos e conceitos sobre o desenvolvimento de equipes, com isso, sugere-se que a empresa os auxiliem nesta estruturação, levando em consideração que precisam manter as facilidades e dirimir as dificuldades, para que juntos possam alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, Curitiba, v.1, n. 2, p. 33-50, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25574/a-importancia-da-credibilidade-na-lideranca-eficaz>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JUNG, Carl. [Frases e pensamentos]. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/NTI0Nzc4/>>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- KATZENBACH, Jon R. **Equipes campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAYE, Beverly L; JORDAN-EVANS, Sharon. **Ame-os ou perca-os**: conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Negócio, 2001.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOENERT, Marcelo Augusto. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 1, n. 2, nov. 2003. Disponível em: < >. Acesso em: 20 maio 2015.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEFANO, Silvio Roberto et al. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos m instituição financeiras. **Revista Capital Científico Guarapuava**, Guarapuava, v.6, n.1, p.199-222, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/32995>>. Acesso em: 20 maio 2015.

WETZIG, Betsy; WHEATLEY, Ginny. **Ruma à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.

WILLINGHAM, Ron. **Gente**: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança. São Paulo: Educator, 1999.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E. BASTOS, A. V. B. & cols. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

O papel do líder no desenvolvimento de equipes:

- Idade

- até 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- acima de 55 anos

- Exerce cargo de liderança nesta empresa há:

- menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 5 anos
- mais de 5 anos

- Número de pessoas que compõe a sua equipe:

- até 10 colaboradores
- 11 a 20 colaboradores
- 21 a 50 colaboradores
- 51 a 100 colaboradores
- acima de 100 colaboradores

1. Na sua visão, o que é ser líder?
2. Descreva o que para você é uma equipe ideal de trabalho:
3. Como você desenvolve a sua equipe de trabalho?
4. De que maneira você vê o seu papel de líder frente à equipe de trabalho?
5. Descreva quais as facilidades que você encontra na empresa para desenvolver a sua equipe:
6. Descreva quais as dificuldades que você encontra na empresa para desenvolver sua equipe de trabalho:
7. Como você vê atualmente a sua equipe de trabalho?
8. Como você vê o desenvolvimento das lideranças e equipes da empresa?