

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

MARIANA FERREIRA MACHADO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA EFICÁCIA DO TRABALHO EM GRUPO EM UMA
FILIAL DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Porto Alegre

2019

MARIANA FERREIRA MACHADO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA EFICÁCIA DO TRABALHO EM GRUPO EM UMA
FILIAL DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a. Ms. Eva Selo Santos Sarmento

Porto Alegre

2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma ilustrando uma das atividades desempenhadas pela filial Porto Alegre	19
Figura 2 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 1ª Pergunta	20
Figura 3 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 2ª Pergunta	20
Figura 4 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 3ª Pergunta	21
Figura 5 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 4ª Pergunta	22
Figura 6 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 5ª Pergunta	22
Figura 7 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 6ª Pergunta	23
Figura 8 - Organograma Filial Porto Alegre.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Proposta de solução desdobrada em formato 5H2H.....24

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E O PROBLEMA IDENTIFICADO	6
1.1 Conhecendo a empresa objeto deste estudo	6
1.2 O problema detectado	7
2 A LIDERANÇA COMO PROPOSTA DE SOLUÇÃO	8
2.1.1 O papel da empresa	9
2.1.2 Identificando um possível líder	12
2.1.3 Gerência (chefe) x Liderança	15
2.1.4 A liderança enriquece o trabalho em equipe	16
2.2. Entendimento aprofundado do problema	18
2.3 Apresentação da solução	24
2.4 Retorno previsto da solução apresentada.....	25
3. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	26
4. COMENTÁRIOS FINAIS	28
REFERÊNCIAS	31
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	33

1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E O PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente projeto aplicado busca compreender o papel da liderança na eficácia do trabalho em grupo em uma filial de um escritório de advocacia, a fim de que o trabalho exercido em grupo alcance alta performance, traga satisfação aos funcionários e que a cultura da empresa seja entendida e implementada em todas as unidades da organização.

Para tanto, esse estudo será realizado na empresa chamada hipoteticamente de “Alfa”, particularmente a sua filial localizada em Porto Alegre, que se trata de um escritório de advocacia, onde havia conflitos entre os funcionários e baixo desempenho.

Destaca-se que o problema não é tão somente algo prejudicial para a organização, mas também uma oportunidade para melhoria e inovação, o que pode gerar um diferencial competitivo no setor que a empresa se enquadra.

1.1 Conhecendo a empresa objeto deste estudo

Preliminarmente, antes, de adentrar na peculiaridade da filial Porto Alegre, necessário se faz explicar o funcionamento da empresa, aqui denominada de “Alfa”. Oriunda e com sede no estado de Santa Catarina, a empresa é uma sociedade de advogados fundada em 1996 (mil novecentos e noventa e seis), tendo 07 (sete) sócios, em torno de 300 (trezentos) advogados e funcionários, além de ter outra filial situada em Curitiba/PR.

A atividade dessa empresa dá-se, conforme documentos internos da empresa que chamamos de “Alfa”, na prestação de serviços jurídicos e consultoria altamente especializados a instituições financeiras, companhias de seguros, cooperativas de crédito, previdências privadas e empresas dos mais variados segmentos da economia, concentrando-se em desenvolver defesas, promover ações judiciais e atuar na prevenção de conflitos de seus clientes.

A organização tem atuação em todo o Brasil, com unidades próprias em toda região Sul do país, prestando serviços em quaisquer dos municípios destas unidades da Federação, além de correspondentes em todo o país, contando com ampla, moderna e eficiente estrutura de atendimento, gestão e organização, o que lhe possibilita atender de forma satisfatória as necessidades de seus clientes.

Por fim, a filial Porto Alegre presta serviços de auxílio à matriz que precisam ser realizados dentro do estado do Rio Grande do Sul, pois a empresa possui, atualmente, cerca de 8.000 (oito mil) processos ativos no estado do Rio Grande do Sul, bem como 02 (dois) de seus clientes estão sediados em Porto Alegre e exigem, contratualmente, a existência de uma filial na capital do estado.

1.2 O problema detectado

A filial Porto Alegre enfrentou dificuldades nos últimos dois anos, após a antiga gerente requerer demissão, pois havia recebido uma oferta melhor de trabalho. Ocorre que com a chegada da nova gestora indicada, a equipe apresentou um baixo desempenho operacional, ocasionando conflitos entre os colaboradores.

Em razão disso houve uma reestruturação da filial, feita pelo Gestor da Controladoria sediado na matriz, através da implementação de novos controles no software jurídico utilizado pela matriz e filial, algumas reuniões de ajustes sobre alimentação e controle do referido sistema, desenvolvimento de pessoas, bem como a ênfase da cultura da empresa, porém, após 01 (um) mês dos ajustes, a equipe de trabalho da filial Porto Alegre permaneceu sem apresentar melhorias, aumentando os desgastes internos, o que acarretou na demissão da nova gerente.

Após a ocorrência da demissão da gerente da filial Porto Alegre, os gestores sócios da empresa encontraram a necessidade de contratar ou desenvolver líderes, principalmente nas filiais, porquanto não contam com o auxílio dos gestores sócios diariamente e fisicamente.

Diante da problemática apresentada, o objetivo deste estudo é obter resposta para a seguinte questão: Qual é o papel da liderança na eficácia do trabalho em grupo em uma filial de um escritório de advocacia?

2 A LIDERANÇA COMO PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Um dos pilares da empresa “Alfa” é o trabalho desenvolvido em grupo. A empresa fomenta a criação de equipes e desenvolve fluxos de trabalho que sejam desenvolvidos em grupos, pois, desta forma, o trabalho poderá atingir um alto desempenho, tendo em vista que haverá mais pessoas envolvidas na mesma atividade, contribuindo no desenvolvimento, na inovação e no cumprimento de prazos.

Em concordância com a relevância do trabalho em grupo, Wegner, Godoy, Godoy, Bueno, e Pereira, (2018, p. 22) afirmam que

o trabalho em equipe vem a contribuir, pois, o envolvimento dos funcionários de diversos setores e níveis promove a integração e a contribuição para com a empresa. A interação dos membros permite a união de esforços, o surgimento de ideias e a realização de atividades com um alto desempenho.

Ocorre que para o bom desenvolvimento do trabalho em equipe se faz necessária a presença do líder, para que auxilie as pessoas, as encorajando, além de monitorá-las, premia-las e auxiliá-las, quando necessário.

Brollo (2003) destaca que a liderança é a aptidão que mais influencia nos resultados gerenciais dentro das empresas, pois ela está diretamente ligada à habilidade gerencial na direção de situações que envolvem o relacionamento humano.

Ainda, a liderança pode trazer um diferencial competitivo ao negócio, pois a atuação do líder poderá aumentar a integração e harmonia entre os liderados, resultando em ganhos operacionais, diminuindo conflitos entre colaboradores e aumentando o nível de desempenho de seus integrantes.

Conforme Alves (2010), a liderança é um fator diferencial da maior relevância para uma melhor performance das organizações formais complexas. Stefano, Andrade, Gonçalves e Valori (2008, p. 199) destacam que

a liderança é considerada atualmente um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente num cenário que visa alcançar metas e resultados. Os líderes efetivos usam sua influência sobre os outros visando atingir os objetivos organizacionais.

Outrossim, Stefano e Filho (2004) reforçam que a liderança traz consigo um diferencial competitivo no mercado, pois o estilo de liderar reflete sobre o

desempenho dos seguidores e no sucesso da organização. Portanto, a liderança pode ser compreendida como a peça chave para o bom desenvolvimento do trabalho em grupo.

Prestupa (2008) também enfatiza a liderança como um diferencial, pois, atualmente, o fator humano ganha um destaque cada vez maior como diferencial competitivo. Por isso, a função do líder assume uma importância cada vez maior, constituindo-se em um diferencial competitivo, interferindo no desempenho dos liderados, bem como no sucesso da empresa.

Considerando-se que a empresa objeto desse estudo é uma filial e sua matriz está localizada em outro ponto geográfico, o papel do líder também é o de integrar os interesses e anseios da matriz aos da filial, mantendo a cultura da empresa ativa e latente.

Nesta mesma senda, Siqueira e Spers (2004) asseguram que as interações entre os funcionários tem sido a rede que sustenta o processo organizacional, sendo a liderança peça importante para a evolução e coesão no mundo dos negócios.

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008, p. 22) contribuem sobre o assunto ao afirmarem que

é o processo de liderança que permite às unidades menores de negócio unirem-se às maiores, criando uma rede para o constante desenvolvimento e alcance dos objetivos. Sob esta ótica funcional, liderança é um processo como qualquer outro, sobre o qual é legítimo querer ter controle, o que implica em mensuração.

Sobre o tema, Llatas e Silva Júnior (2005) aduzem que a atuação do líder se mostra mais do que necessária para melhorar o sistema, diminuindo as complexidades organizacionais, possibilitando melhorias no entendimento e na comunicação entre colaboradores.

Diante do exposto, a figura do líder se faz indispensável para a integração entre matriz e filiais, bem como para o desenvolvimento de equipes de trabalho, tornando-se um diferencial competitivo e imprescindível para as organizações.

2.1.1 O papel da empresa

Necessário destacar que quando a profissional, que teve que ser demitida pela empresa, foi entrevistada, o profissional, que a avaliou sua contratação, considerou principalmente sua formação acadêmica.

Seu currículo, demonstrava uma ótima capacidade técnica, além de possuir uma graduação em Direito concluída em uma das melhores universidades federais do Brasil e com ótimas pós-graduações em áreas das ciências jurídicas e sociais.

Porém, referida profissional não possuía nenhuma experiência de trabalho com gerenciamento de equipes, tampouco havia cursado alguma pós-graduação ou curso com enfoque em gestão ou liderança.

Essas informações, apesar de não ser apenas os únicos critérios para se identificar a ausência do perfil de liderança, ajudam a compreender a dificuldade que a profissional teve em gerenciar pessoas e se enquadrar na cultura da organização que prioriza o trabalho em equipe.

Aprofundando o assunto, Oliveira, Veloso e Trevisan (2015, p. 43) destacam que

a promoção do técnico a líder deve ser melhor avaliada, pois a formação técnica nem sempre permite o desenvolvimento das habilidades que a liderança exige. Essa modificação de categoria não é saudável se não houver preparo das duas partes, empresa e funcionário. Este último deve almejar posições de gestão depois de uma certa experiência como especialista. Já a empresa deve prover condições para que isso ocorra, a fim de proporcionar capacitação para a transição.

A transição de um profissional especialista em um gerente, principalmente àquele que irá gerir outras pessoas, não pode passar despercebida pela organização, pois as atividades e qualidades que levaram o profissional técnico ter êxito na empresa, não serão as mesmas qualidades que o manterão um excelente gestor.

Charan, Drotter e Noel (2018) aduzem que a empresa deve adotar medidas para auxiliar o novo gestor, a fim de que ocorra uma boa transição da função de colaborador individual para o gerenciamento de pessoas. Essas medidas servem para preparar as pessoas para essa transição, mas também para acompanhar e promover interferências quando apresentarem dificuldades nessa passagem.

Partindo dessa premissa, a empresa deve buscar ferramentas e mecanismos de criação, desenvolvimento e estimulação de líderes no ambiente de trabalho. Maxwell (2011, p. 51) aconselha se fazer um levantamento, acerca dos atuais colaboradores e da atual demanda da empresa, contendo as seguintes informações:

Avaliação das necessidades: O que é necessário? Ativos disponíveis: Quem são as pessoas disponíveis que já estão na organização? Aptidão dos

candidatos: Quem está apto? Atitude dos candidatos: Quem está disposto?
Ações dos candidatos: Quem faz as coisas?

Por esses motivos, não se deve desconsiderar a importância da organização em fomentar e estimular a criação de líderes, aproveitando o próprio quadro de funcionários para fazê-lo. Conforme Charan (2008) um candidato provável demonstrará a motivação para aprender novas habilidades e facilidade em transmitir seus conhecimentos, tendo uma tendência natural para criar relacionamentos duradouros e influenciar os outros para o desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Oliveira, Veloso e Trevisan (2015, p. 15),

ser exemplo para o grupo, tomar exemplo de seus superiores, demonstrar confiança e saber ouvir são elementos que podem compor o início de uma boa gestão, mas considerando a literatura sobre o tema, há muito mais a ser desenvolvido, por este motivo a importância também da empresa neste processo.

Cabe aos gestores da organização identificar colaboradores que se enquadrem nesses critérios e promovam esses colaboradores a coordenadores e gerentes de equipes. Ainda, de acordo com Charan (2008) para as empresas desenvolverem todos os líderes necessários, é fundamental que adquira um conhecimento claro sobre a função do líder e o que é necessário para desenvolver um.

Souza Neto e Calvosa (2006, p. 91) sobre o tema acrescentam que “é perfeitamente possível aprimorar as características de líderes em potencial que convivem conosco no dia-a-dia através de programas de desenvolvimento e treinamento.

Greggersen (2013, p. 228) parafraseando Hunter afirma que

numa das entrevistas cedidas por ele a sites brasileiros, ele diz que embora ache que a liderança seja inata, ela também é “aprendida”, pelo que ele também abrange o campo da gestão do conhecimento. Para ele, a liderança é o caráter ou comprometimento moral posto em ação. Ter caráter para ele é “fazer a coisa certa” em cada situação e batalha de interesses na vida, especialmente quando não se tem vontade de fazer.

Nessa linha, para a organização identificar potenciais líderes em seus atuais colaboradores se faz necessário que os recrutadores ou os gestores, com poder de promover cargos, tenham uma ótima noção das características de um líder potencial, segundo Maxwell (2011, p. 51), “a chave para fazer a escolha certa

depende de duas coisas: (1) sua capacidade de ver a situação como um todo e (2) sua capacidade de julgar potenciais funcionários durante o processo de seleção”.

Portanto é de extremo valor que a empresa propague a importância da geração de líderes dentro da sua organização e forneça condições e assessoramento aos profissionais que estão em transição para posições de liderança, porém além disso, é necessário que a organização defina as características ideais do seu líder, concomitantemente em sintonia com os seus ideais, valores e missão.

2.1.2 Identificando um possível líder

Descoberto a relevância da liderança para o progresso e melhor desempenho das equipes de trabalho, bem como para a integração entre matriz e suas filiais e a necessidade do auxílio da organização perante ao novo líder contratado e/ou promovido, se faz imperativo conceituar as características que melhor definem um líder, a fim de que se possa identificar possíveis perfis existentes na organização e/ou ao realizar contratações.

Para Maxwell (2007, p.132), “líderes estendem limites. Desejam encontrar uma maneira melhor. Querem fazer melhorias. Gostam de ver progresso. Todas essas coisas significam fazer mudanças, pôr de lado velhas regras, inventar novos procedimentos.”

Para Gardner (1995) o futuro líder promissor deve apresentar um grau significativo de inteligência linguística, elucidada através de uma boa capacidade de comunicação, acompanhada de uma habilidade social considerável.

Ainda, Maxwell (2011), aprofunda o debate sobre o tema, pois considera que o líder deve possuir um caráter de valor para que agregue a empresa, contendo qualidades, tais como: honestidade, integridade, autodisciplina, capacidade de ser ensinado, confiabilidade, perseverança, conscientização e uma forte ética profissional.

Maxwell (2011, p. 65) também elucida sobre as habilidades pessoais de um líder em potencial, qual sejam:

uma preocupação genuína com os outros, a habilidade de compreender as pessoas e a decisão de fazer da interação positiva com os outros uma das principais preocupações. Nossa atitude para com os outros determina o comportamento delas para conosco. Um líder de sucesso sabe disso.

Para Charan (2008) pessoas que tenham a facilidade de aprender rápido, trabalhar com pessoas distintas e com culturas diversas, sejam criativas, intuitivas e priorizam o trabalho em conjunto, possuem qualidade típicas de líderes.

Outrossim, Charan (2008, p. 28) afirma que os líderes com maior potencial terão

a essência do CEO, a capacidade intuitiva de transmitir a visão total de um negócio e de como ele ganha dinheiro na linguagem simples de um camelô. Outro elemento essencial é a capacidade de trabalhar com as pessoas e motivá-las, e um terceiro elemento é a capacidade intelectual de encarar situações ambíguas, complexas e não quantificáveis de um ponto de vista mais amplo, por meio de várias lentes diferentes.

Para Ramsey (2014) algumas das qualidades que melhor descrevem o caráter de um grande líder são: íntegro, prestativo, visionário, decidido, disciplinado, passional, leal, bom ouvinte, influente, ambicioso e carismático.

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), discordam, basicamente, dessas afirmações, pois entendem que líderes não precisam ser pessoas carismáticas e bem-falantes. Mas são àqueles que por meio de sua autenticidade e sinceridade provêm a vida de seus seguidores de sentido e se preocupam com seu bem-estar. Contribuem, assim, para posturas positivas na organização, gerando satisfação e autorrealização.

Llatas e Silva Júnior (2005, p. 103) conceituam além das qualidades plausíveis de um possível líder e apontam um novo norte:

o verdadeiro líder tem a capacidade de criar estratégias, além de determinar o melhor caminho a trilhar. Ele conta também com acompanhamento de seus colaboradores, os quais concordam com a validade das ideias apresentadas. Líder é, portanto, aquele que antecipa o futuro e é uma pessoa que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Segundo Alves (2010) o líder é um indivíduo cujos atributos lhe permitem exercer influência e tomar decisões sob o aval espontâneo do grupo, é alguém cuja vontade, sentimentos, habilidades, influência e intuição mobilizam pessoas em prol da causa que representa.

Tristão e Rogel (2012, p. 34) conceituam da seguinte forma: “O líder é o responsável por transmitir confiança ao liderado, sendo capaz de influenciá-lo no processo de aprendizagem, disponibilizando tempo e motivação para aprender e ajudando-o a identificar objetivo referente à educação”.

Llatas e Silva Júnior (2005, p. 101) também afirmam que

a liderança é a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, tem o desejo constante de aprender e a capacidade de influenciar, além da consciência de que deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com o papel fundamental de direcionar os esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização.

Diante de variadas e semelhantes colocações acerca das habilidades que um líder possui, há pontos e argumentos que se repetem, quais sejam: o líder deve ser uma pessoa adaptável a mudanças, visionário, inovador, e acima de tudo, saiba influenciar e motivar pessoas.

Destacado tantos aspectos, principalmente pessoais, que os líderes possuem, a empresa deve estar alinhada com essas orientações e apta para identificar essas habilidades em seus colaboradores, mas acima disto, deve estimulá-las.

Sobre a temática Almeida, Novaes e Yamaguti (2008, p. 22) afirmam que

líderes, independentemente de seu nível na organização, devem participar da construção da realidade, para que mais facilmente se alinhem com ela e influenciem outros a isso. Por isso mesmo devem participar também dos treinamentos de liderança, para poderem avaliá-los além de medições simplistas.

Acerca do tema, Nascimento e Cunha (2017) afirmam que para se alcançar o objetivo da liderança, ou seja, exercer influência nas pessoas afim de um objetivo maior, os envolvidos nesse processo devem estar motivados para o alcance desta meta, portanto, o líder deve voltar a sua atuação para a motivação da equipe, apresentando metas alcançáveis, auxílio aos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho agradável.

Souza Neto e Calvosa (2006, p. 91) afirmam que

uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Para isto, o profissional denominado líder do século XXI está preparado para "liderar a mudança" liberando o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de sua equipe.

Oliveira, Veloso e Trevisan (2015) aduzem ressaltam um ponto de concordância da maioria dos pesquisadores acerca do assunto: o líder deve

conhecer a si mesmo para poder adotar uma postura que se encaixe nas necessidades da organização.

Deste modo, além do conhecimento acerca das habilidades e características de um líder, a organização deve alinhar tais qualidades aos seus valores, visão, desejo, missão e necessidades frente a suas demandas, considerando, evidentemente as vontades de seus clientes para que a liderança traga um ótimo resultado prático para organização.

2.1.3 Gerência (chefe) x Liderança

O mercado corporativo, bem como a empresa em voga, demonstra atualmente que apenas a posição de gerência não é suficiente para desenvolver um trabalho em equipe, principalmente onde os colaboradores envolvidos se sintam satisfeitos, felizes e sejam altamente produtivos, como se espera, portanto, se faz relevante estabelecer a diferença entre liderança e gerência.

De acordo com Souza Neto e Calvosa (2006, p. 72),

a palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana 'maneggio' que significa treinar um cavalo. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar agir.

Wolff, Cabral e Lourenço (2013, p. 198) diferenciam da seguinte forma: “sobretudo ao que tange às lideranças, observa-se a transição de modelos cuja ênfase estava no controle e direção, para a atuação do líder como facilitador e desenvolvedor de pessoas, viabilizando entregas cada vez mais complexas e inovadoras”.

Acerca do tema, Bennis (1996), afirma que o gerente administra, mantém a ordem, prioriza sistemas e estruturas, dependendo de controle e visando o curto prazo, enquanto o líder inova, desenvolve e prioriza pessoas, inspira confiança e perspectiva de futuro.

Ainda, de acordo com Maxwell (2007, p. 128) a diferença entre líderes e gerentes dá-se pela seguinte razão “gerentes trabalham com processos, líderes trabalham com pessoas. Ambos são necessários para fazer com uma organização siga sem percalços, mas eles têm funções diferentes”.

Outrossim, para Souza Neto e Calvosa (2006) o gerenciamento objetiva manter em funcionamento os meios de produção e suas ferramentas básicas enquanto liderança é a maneira de lidar com pessoas, visando o bem-estar comum levando-as a acreditar que algum sacrifício lhes poderá proporcionar um futuro promissor ou à sua descendência.

Souza Neto e Calvosa (2006) também aduzem que o gerente adota atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto o líder consegue desenvolver pessoas comuns, alcançando resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe motivar e usar a contribuição de cada participante da equipe.

Conforme Maxwell (2007, p.129),

liderança é mais do que gerenciamento. Liderança é: mais pessoas do que projetos, mais movimento do que manutenção, mais arte do que ciência, mais intuição do que fórmula, mais visão do que procedimento, mais risco do que cuidado, mais ação do que reação, mais relacionamentos do que regras, mais quem é você do que o que você faz.

Loenert (2002) entende que o líder não é necessariamente o gerente, mas sim qualquer integrante da organização que possa motivar ou facilitar o desempenho das equipes para um determinado objetivo.

Ainda, para Llatas e Silva Júnior (2005, p. 107),

líder e chefe são funções complementares, no sentido de que a chefia (gerência) é uma posição formal, nomeada, levando-se em conta ou não as preferências dos seus colaboradores. Por força da posição, o chefe recebe autorizações, delegações e participa de outros níveis hierarquicamente superiores. Tais condições são fontes de poder, uma vez que proporcionam informações diferenciadas.

Diante destas considerações, o que se destaca é a que a liderança está além da posição hierárquica considerada superior dentro da organização, a liderança é uma escolha que reflete em ser um profissional que estimula e motiva outros e que busca ganhos a longo prazo, não somente privilegiando o seu crescimento dentro da empresa, mas também dos seus colegas.

2.1.4 A liderança enriquece o trabalho em equipe

Como exposto, da liderança emerge um grande diferencial competitivo de mercado, pois através da sua aplicação é possível motivar e desenvolver

positivamente o maior patrimônio de cada empresa, ou seja, as pessoas que nela trabalham.

Nesse aspecto Gardner (1990, p. 17) aduz que a “liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se-á objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Segundo Charan (2008) a liderança é um fator importante que envolve a energia das pessoas, o que lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Com efeito, representa indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve. Uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz o seu potencial e, com o tempo, o destrói.

Para Hunter (2004, p. 125),

liderança e amor são questões de caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Essas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem o teste do tempo.

Na pesquisa de Aroma e Camejo (2003) concluiu-se que a atuação dos líderes como facilitadores no processo de aprendizagem dos membros da equipe foi considerada como fator relevante e comparada à de um professor. O líder é visto como aquele que apresenta as diretrizes repassadas pela hierarquia superior, soluciona questionamentos, acompanha o dia-a-dia do trabalho e compartilha as experiências.

De acordo com Loenert (2002, p. 0) “O líder deve mobilizar as pessoas nas organizações em direção aos objetivos propostos, e a chave para o sucesso é delegar poder a elas, dando-lhes informações suficientes, fazendo com que pensem de forma integrada a equipe”.

A liderança é pode ser a resposta para a promoção e manutenção de um trabalho em equipe de êxito, porque sem a figura do líder, dificilmente se manterá a motivação e o entrosamento das equipes de trabalho, visto que o papel do líder principalmente deverá ser desenvolver, motivar e estimular as pessoas.

2.2. Entendimento aprofundado do problema

O problema apresentado é um exemplo para abordar a relevância da liderança dentro de uma organização, outrossim, desencadeia uma discussão acerca do papel da organização para que a liderança seja aplicada.

Diferenciando-se do mercado em geral, conforme documentos internos da empresa que chamamos de “Alfa”, a empresa em voga tem como principal qualidade a excelência na prestação de seus serviços, na gestão de seus recursos humanos, na gestão de seus processos e na utilização de moderna tecnologia, gerando assim excelentes resultados na medida em que apresenta alta satisfação de seus colaboradores e clientes.

São os pilares da empresa, entre outros: o excelente nível técnico e prático dos advogados e demais colaboradores; estrutura física dos escritórios em constante atualização; localização geográfica privilegiada, próxima de fóruns e tribunais; eficiente sistema de gerenciamento de processos judiciais; fluxos administrativos e financeiros totalmente interligados a todas as unidades, permitindo a customização de atendimentos; eficiente sistema de cobrança administrativa e judicial, apoio, treinamento e capacitação da equipe; estratégia operacional personalizada para o cliente.

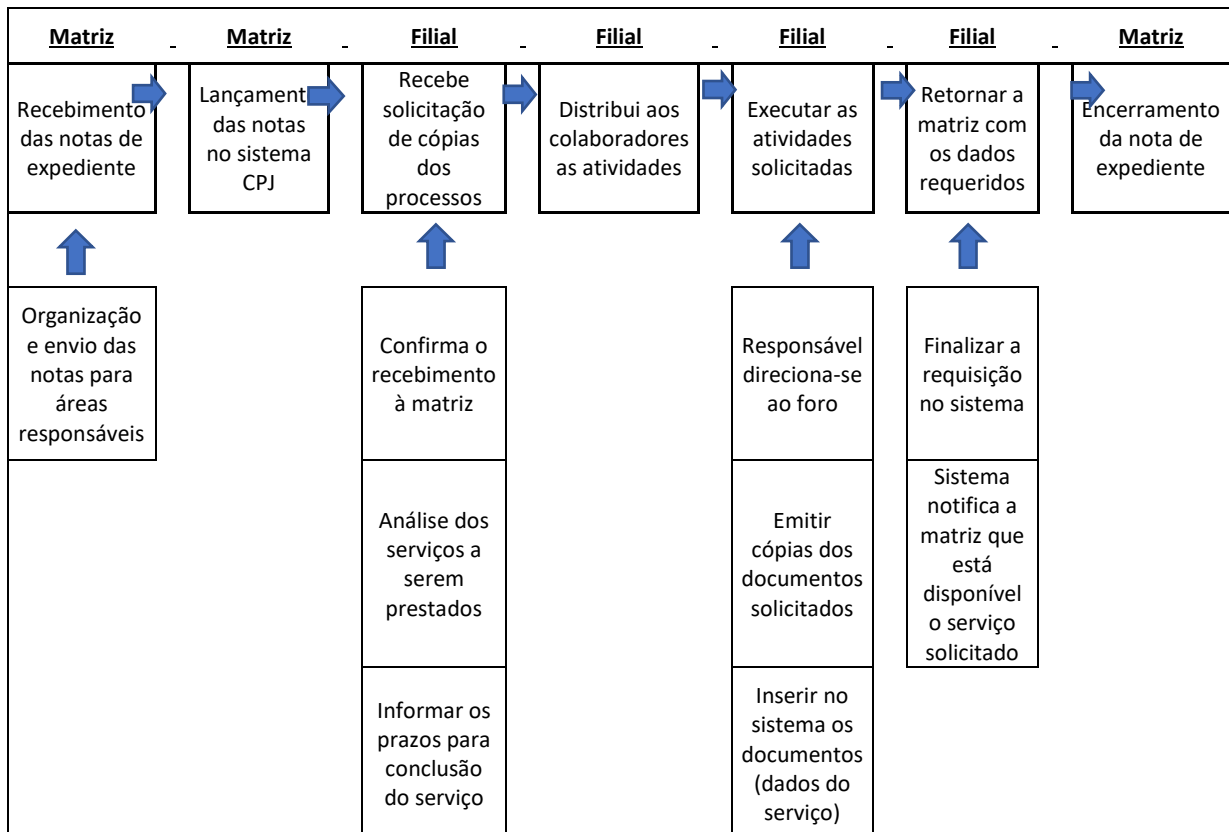
Sua missão é apresentar soluções jurídicas com eficiência e qualidade, colaborando significativamente para o desenvolvimento e sucesso dos seus clientes. Tendo como visão: ser o mais atuante e eficiente escritório de advocacia do Brasil. Seus valores são os seguintes: responsabilidade, ética, eficiência, comprometimento, dedicação, qualidade e proatividade.

Os aspectos da cultura organizacional da empresa são: inovação e ousadia - tendo em vista que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos no ambiente de trabalho; atenção aos detalhes – a organização espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; e orientação para equipe – as atividades são mais organizadas para equipes ao invés de trabalhos individuais.

A filial Porto Alegre, presta serviços de auxílio à matriz que precisam ser realizados dentro do estado do Rio Grande do Sul, pois os processos, foros e autarquias estão localizados dentro do estado, tais como: protocolo das peças processuais, produzidas pelos advogados de todas as unidades do escritório, nos

foros e tribunais, realização de cópias dos processos físicos de Porto Alegre, averbações de matrículas de bens móveis e imóveis, realização de audiências, assembleias de credores, sustentações orais no tribunal e eventuais diligências que precisam ser feitas pessoalmente na Grande Porto Alegre.

Figura 1 - Organograma ilustrando uma das atividades desempenhadas pela filial Porto Alegre



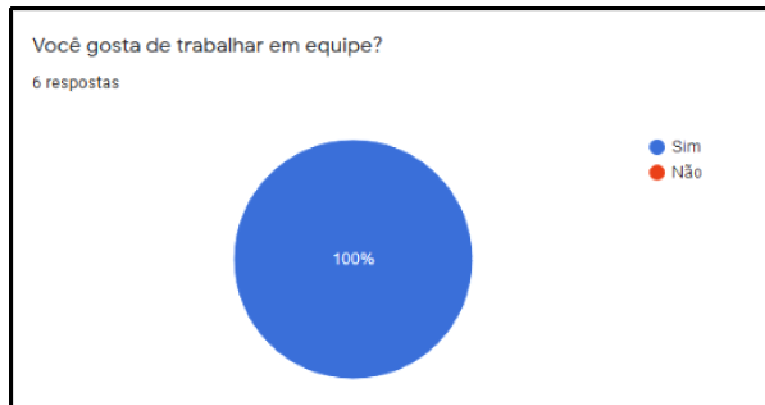
Fonte: extraído de material da organização pesquisada.

Tais atividades realizadas pela filial, são de suma importância para o bom funcionamento da matriz, pois sem a existência dessa organização, surgiria a necessidade de contratar correspondentes em Porto Alegre, o que acarretaria em um custo mais elevado da operação, tendo em vista que se trata de um número expressivo de processos neste estado, além de poder provocar um sentimento de impessoalidade ao cliente.

Sobre a importância da implementação de filiais, pode se afirmar que a abertura de uma filial para uma empresa pode ser de grande ajuda para uma matriz, pois poderá aumentar o reconhecimento da empresa em outros estados, sendo possível reduzir os custos logísticos com praticidade, trazendo benefícios para a corporação.

Após a implementação de mudanças exposta ao longo deste projeto, os colaboradores da filial Porto Alegre preencheram um questionário, tendo a participação ao todo de 06 (seis) colaboradores, tendo somente a nova gerente não participado.

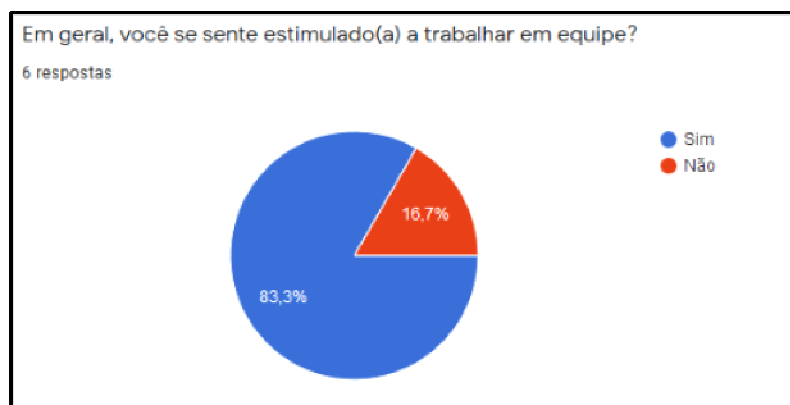
Figura 2 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 1ª Pergunta



Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

Inicialmente, perguntou-se aos colaboradores se eles gostam de trabalhar em equipe. Todos os entrevistados responderam que gostam de trabalhar em equipe, o que demonstra que um dos pilares da empresa, ou seja, o trabalho desenvolvido em equipe, está sendo bem implementado e agrega valor aos seus colaboradores.

Figura 3 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 2ª Pergunta



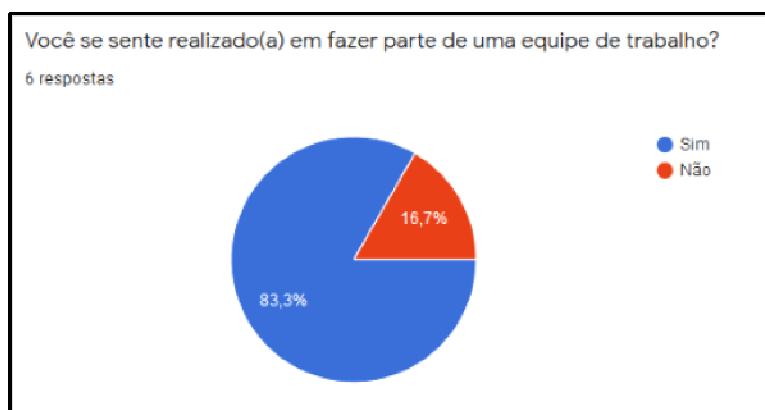
Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

Porém, apenas 83,3% (oitenta e três inteiros e três por cento) dos atuais colaboradores respondeu que se sente estimulado em trabalhar em equipe, essa

informação aliada ao resultado de que 100% (cem por cento) dos funcionários gostam de trabalhar em equipe, aponta, que talvez, a liderança esteja falhando na comunicação acerca dos objetivos da organização, o que pode gerar esse desestímulo.

Sobre o tema, segundo Loenert (2002) a equipe de trabalho mantém-se motivada quando é repassado a ela os objetivos e metas a serem alcançadas e a viabilidade de seu cumprimento. Sendo o líder o responsável por manter essa comunicação transparente e atualizada junto à equipe, informando a todos os propósitos do grupo e as condutas a serem tomadas.

Figura 4 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 3ª Pergunta

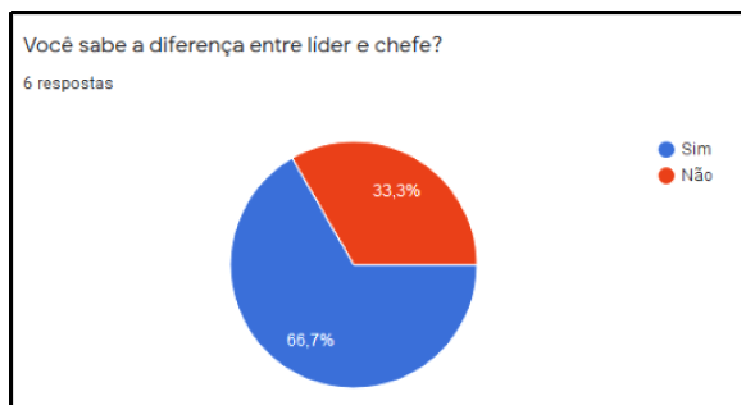


Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

O mesmo ocorre com os 16,7% (dezesseis inteiros e sete por cento) dos entrevistados que responderam negativamente à pergunta “você se sente realizado(a) em fazer parte de uma equipe de trabalho”, demonstrando que a organização deve utilizar a liderança para melhorar a satisfação de seus colaboradores.

De acordo com BATISTA, KILIMNIK e REIS NETO (2016) a comunicação influencia positivamente a satisfação dos liderados e o desempenho influencia positivamente a satisfação dos liderados.

Figura 5 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 4ª Pergunta



Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

Ao serem perguntados “você sabe a diferença entre líder e chefe?” 66,7% (sessenta e seis inteiros e sete por cento) afirmaram positivamente, como se observa nesses dados, a organização apesar das mudanças efetivadas, ainda não transparece uma visão clara a todos os seus colaboradores sobre a diferença entre liderança e chefia.

Figura 6 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 5ª Pergunta



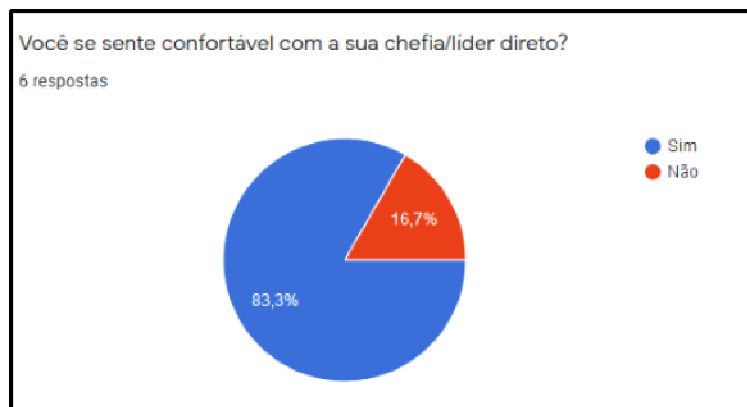
Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

Além de a organização ainda não propagar uma visão clara aos seus colaboradores sobre a liderança, também está em falta com o desenvolvimento de futuros líderes, pois 33,3% (trinta e três inteiros e três por cento) sequer sabem opinar se teriam condições de reproduzir comportamentos e ideais de um líder.

Conforme Charan (2008, p. 12),

as empresas podem desenvolver todos os líderes de que precisam e, uma vez que adquirirem um conhecimento claro sobre o que um líder verdadeiramente é e o que é necessário para desenvolver um, podem tomar ações decisivas para moldar o banco genético de sua liderança.

Figura 7 - Questionário feito com os atuais colaboradores da filial Porto Alegre - 6ª Pergunta



Fonte: Disponível em <https://docs.google.com/forms/d/1G1Fk_XyvT3vwdDkDBo2dV-CU8z8lweyVhgEq4n92NJQ/edit#responses>. Acesso em 02 nov. 2019.

Ao serem questionados sobre “você se sente confortável com a sua chefia/líder direto?” 83,3% (oitenta e três inteiros e três por cento) responderam positivamente, esse dado, apesar de poder ser melhorado, reflete que mais da maioria dos colaboradores estão confortáveis com a liderança exercida e que a empresa está no caminho certo ao implementar a figura do líder em suas equipes de trabalho.

Após análise das respostas dos entrevistados fica evidenciado que os objetivos da empresa já estão traçados e que houve grandes melhorias, estas expostas na apresentação da solução a seguir, quanto ao entendimento dos colaboradores quanto a liderança e a importância desta, bem como os dados apontam um bom nível de satisfação entre os colaboradores da filial Porto Alegre.

2.3 Apresentação da solução

Alguns indivíduos possuem uma predisposição para a liderança, seja pela sua personalidade, histórico de vida, criação etc. Todavia, as principais características de um líder podem ser desenvolvidas por qualquer interessado e devem ser estimuladas pela organização.

Existem uma gama de cursos, livros e palestras que auxiliam na construção de um líder, para tanto, unicamente é necessário que o profissional reconheça essa necessidade e se empenhe em se aprimorar, contando com o auxílio e o estímulo da organização.

A empresa tem uma grande responsabilidade ao realizar contratações de pessoas, principalmente às que se espera uma postura de liderança, pois sem essa habilidade o trabalho em equipe é altamente prejudicado, bem como o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

Outrossim, a organização também deve reconhecer e premiar as pessoas que desenvolvem características compatíveis com a liderança, como também deve estimular e promover habilidades sociais que garantem um caminho para a liderança, no quadro abaixo está evidenciado a proposta de solução e como ela será implementada.

Tabela 1 - Proposta de solução desdobrada em formato 5H2H

O que será feito? (What)	O Gestor da controladoria implementará novas melhorias no sistema unificado da empresa, a fim de aumentar e qualificar o controle dos fluxos de trabalho, acompanhando diariamente a gestora da filial, lhe fornecendo suporte, sempre que necessário, estreitando os laços entre filial e sede. Também, será criado, conjuntamente com a nova gestora, novos fluxos de trabalho para cada colaborador.
Quem fará? (Who)	Iniciará através dos sócios gestores e do Gestor da controladoria.
Quando será feito? (When)	Imediatamente.

Por quê será feito? (Why)	Para melhorar o desempenho do trabalho em grupo, a satisfação dos funcionários e a qualidade de entrega da empresa.
Onde será feito? (Where)	Na filial Porto Alegre.
Como será feito? (How)	Através da chefia direta do gestor da filial, ou seja, na figura do Gestor da Controladoria, que irá promover reuniões com a nova gerente ressaltando a importância da liderança para o mercado corporativo e destacando as características que um líder deve ter, bem como, através do acompanhamento e auxílio diário no desempenho de suas funções.
Quanto vai custar? (How much)	Nada além dos recursos que a empresa já possui.

2.4 Retorno previsto da solução apresentada

Conforme apresentado, os investimentos a serem realizados tanto em termos de recursos humanos, financeiros e materiais, praticamente não sofrerão impacto com a implementação da liderança na organização.

A empresa irá utilizar os próprios recursos, ou seja, o próprio quadro de funcionários para fomentar a liderança, bem como utilizará a própria estrutura para fazê-lo.

O retorno previsto será em termo de: geração de receitas, eficiência e eficácia, pois a liderança agrega na melhoria de resultados práticos, tendo em vista que a liderança impacta na satisfação dos colaboradores e isso agrega valor na entrega do trabalho e no cumprimento de prazos.

3. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

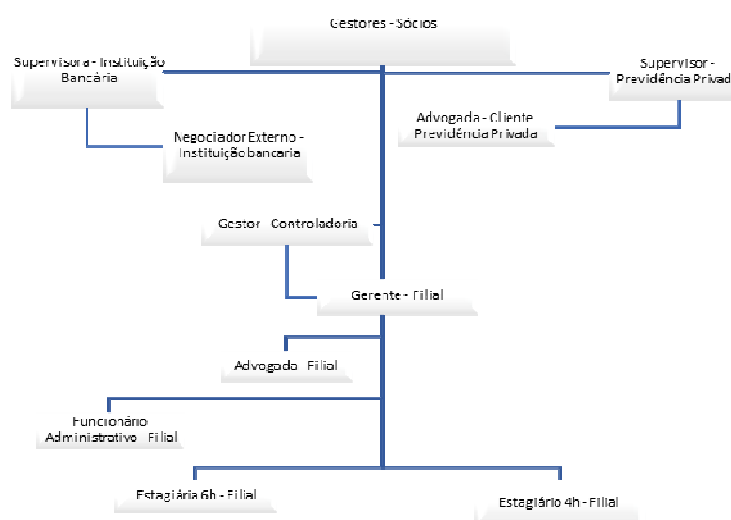
Após a demissão da antiga gestora, os sócios gestores promoveram uma das colaboradoras da filial Porto Alegre para assumir referida função. Essa nova profissional obteve o suporte da empresa, ensinamentos sobre liderança, trouxe inovações e criou, conjuntamente com gestor da controladoria, um novo fluxo de trabalho para cada colaborador.

Esse novo fluxo de trabalho trouxe novos desafios e permitiu um maior engajamento entre os colaboradores, porém os antigos funcionários não se adaptaram a esse novo modelo de trabalho, resultando em demissões forçadas e voluntárias, portanto, atualmente a filial Porto Alegre possui, além de uma nova gerente, novos colaboradores.

Atualmente, referida filial possui 5 (cinco) colaboradores: a nova gestora que também é advogada, uma advogada que auxilia a gestora, uma estagiária 6h (seis horas), um estagiário 4h (quatro horas) e um funcionário administrativo, antigo estagiário recentemente efetivado.

Além disso, compartilham também a infraestrutura com uma advogada que trabalha, remotamente, para a equipe, localizada na sede, de uma das previdências privadas clientes do escritório. Bem como, um negociador externo que atende, remotamente, a equipe de uma das instituições bancárias clientes do escritório, completando 7 (sete) colaboradores sediados na filial Porto Alegre.

Figura 8 - Organograma Filial Porto Alegre



Fonte: extraído de material da organização pesquisada.

Após 01 (um) ano desde a promoção da nova gestora e do novo posicionamento da empresa o qual resultou nas mudanças aqui apresentadas, a filial Porto Alegre tem recebido elogios dos sócios gestores, quanto a organização e a entrega dos trabalhos realizados, pois as demandas estão sendo cumpridas dentro do prazo estipulado e mantendo a qualidade.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Como exposto, um dos pilares da empresa “Alfa” é o trabalho desenvolvido em grupo, pois considera-se que o trabalho em equipe poderá atingir uma melhor performance, tendo em vista que envolve mais pessoas na mesma atividade, contribuindo no desenvolvimento, na inovação, no controle e no cumprimento de prazos.

Entretanto, quando os participantes de uma equipe de trabalho não possuem, na figura do gerente de equipe, um líder, a equipe pode sofrer com a desmotivação e a insatisfação, gerando, inclusive, conflitos entre os colegas, e foi esse motivo que gerou um desacerto na equipe de trabalho contido na filial Porto Alegre.

Apesar da reestruturação da filial, intermediada pelo Gestor da Controladoria sediado na matriz, a equipe de trabalho da filial Porto Alegre permaneceu sem apresentar melhorias, mantendo conflitos entre os colaboradores, o que acarretou a demissão da gerente.

Essa situação trouxe consigo o questionamento acerca do papel da liderança na eficácia do trabalho em grupo em uma filial de um escritório de advocacia e os seguintes desdobramentos sobre o assunto: a importância da liderança exercida dentro das equipes de trabalho, como saber identificar um possível líder dentro da corporação e quais atribuições um líder deve ter, a fim de manter a cultura da empresa ativa, promovendo um ambiente altamente produtivo, sem prejuízo ao bem-estar e a satisfação de seus colaboradores.

Durante a elaboração desse projeto, descobriu-se que a liderança pode trazer também um diferencial competitivo ao negócio, pois a atuação do líder aumenta a integração e harmonia entre os liderados, resultando em ganhos operacionais, diminuindo conflitos entre colaboradores.

Ainda, o papel da liderança auxilia na propagação da cultura da empresa, de extrema importância, tendo em vista que a empresa objeto desse estudo é uma filial e sua matriz está localizada em outro ponto geográfico.

Outrossim, esse projeto deparou-se com a relevância da atuação da empresa, principalmente na transição de um profissional técnico em um gerente de equipes, sobretudo naquele que se espera uma posição de liderança, pois as atividades e qualidades que levaram esse profissional a ter um papel de destaque na

organização, não serão as mesmas que o tornarão um excelente líder, conforme Charan, Drotter e Noel (2018).

Por esses motivos, não se deve desconsiderar a participação da organização em fomentar e estimular a criação de líderes, aproveitando o próprio quadro de funcionários para fazê-lo, cabendo aos próprios gestores identificar colaboradores que se enquadram nesses critérios e promovam esses colaboradores a coordenadores e gerentes de equipes, mas acima disto, devem incentivar o exercício da liderança.

Conforme Souza Neto e Calvosa (2006) a liderança é uma escolha, não um cargo. Como citado a liderança vai muito além da posição de gerência, a liderança é a ferramenta que motiva, transforma e desenvolve pessoas, sem ela, uma equipe de trabalho pode perder o foco, o objetivo e se frustrar diante dos desafios, logo, o papel do líder merece o devido destaque nas corporações.

Portanto é de grande valor que a empresa invista na geração de líderes dentro da sua organização e forneça condições e assistência aos profissionais que estão na transição para posições de liderança, porém além disso, é necessário que a organização defina os atributos ideais do seu líder, concomitantemente em sintonia com os seus ideais, valores e missão.

Destaca-se que considerando as variadas e semelhantes colocações acerca das habilidades que um líder possui, há pontos e argumentos que se repetem, quais sejam: o líder deve ser uma pessoa adaptável a mudanças, visionário, inovador, e acima de tudo, saiba influenciar e motivar pessoas.

Diante destas considerações, o que se destaca é a que a liderança está além da posição hierárquica exercida dentro da organização, a liderança é uma escolha que reflete em ser um profissional que estimula e motiva outros e que busca ganhos a longo prazo, não somente privilegiando o seu crescimento dentro da empresa, mas também dos seus colegas.

Após a descoberta da relevância e da necessidade do exercício da liderança nos grupos de trabalho, a “Alfa” desenvolveu através da parceria entre o Gestor da Controladoria e da nova gerente da filial Porto Alegre, novos fluxos de trabalho para os colaboradores, privilegiando o papel de liderança exercido pela nova gerente, com o intuito de melhorar o desempenho da filial e a satisfação dos colaboradores.

Após 01 (um) ano dessas mudanças, os atuais colaboradores da filial Porto Alegre, com exceção da gerente, foram convidados a responder um questionário,

onde constatou-se que todos os entrevistados responderam que gostam de trabalhar em equipe, o que demonstra que um dos pilares da empresa, ou seja, o trabalho desenvolvido em equipe, está sendo bem implementado e agrega valor aos seus colaboradores.

Ainda, 83,3% (oitenta e três inteiros e três por cento) dos colaboradores estão confortáveis com a liderança exercida, o que é um bom indicativo de que a empresa está no caminho certo ao implementar a figura do líder em suas equipes de trabalho.

Diante de todo o exposto, a figura do líder é fundamental para a conexão entre matriz e filiais, bem como para a evolução das equipes de trabalho, tornando-se um diferencial competitivo e indispensável para a organização.

A principal dificuldade deste estudo foi a estratégia de busca e de revisão não sistemática da literatura, em função dos extensos conceitos acerca da liderança e das características de um líder, o que tornaria o processo de exploração exaustivo. Desta forma, a abordagem foi feita com base nas referências consultadas. Como sugestão de estudo futuro, recomenda-se a ampliação da pesquisa para a outra filial da empresa, localizada em Curitiba/PR.

Ao realizar este projeto, eu, particularmente, aprendi ainda mais sobre a importância do exercício da liderança, pois a liderança é uma ferramenta fundamental para que os colaboradores se sintam motivados, compreendam e atuem de acordo com os valores e missão da empresa, bem como alcancem os objetivos esperados pela corporação, mantendo-se satisfeitos com o trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, art. 1, p. 7-25, 2008.
- ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2010.
- AROMA, W.; CAMEJO, A. O líder e o processo de aprendizagem organizacional: um estudo em grupos de trabalho de atendimento aos clientes em agências bancárias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 2003.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.
- BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BROLLO, M. X. Empreendedorismo, liderança e gerenciamento nas Pequenas e Microempresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 97-112, 2003.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GARDNER, Horward. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul LTDA, 1995.
- GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro, 1990.
- GREGGERSEN, G. Revisitando uma história sobre a essência da liderança (O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança - HUNTER, James C.). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 227-232, 2013.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LLATAS, M. V.; SILVA JÚNIOR, W. J. Reflexões sobre liderança organizacional. **Pensamento & Realidade**, v. 16, n. 1, p. 101-110, 2005.
- LOENERT, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 0-0, 2002.
- MASWELL, John C. **A arte de formar líderes: como transformar colaboradores em empreendedores**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- MAXWELL, John C. **Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVEIRA, A. V.; VELOSO, E. F.; TREVISAN, L. N. A transformação do especialista em líder: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 41-58, 2015.

PRESTUPA, A. N. L.A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 4, p. 1-27, 2008.

RAMSEY, Dave. **Líder empreendedor**. São Paulo: Novo Conceito Editora, 2014.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação?. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2004.

SOUZA NETO, S. P.; CALVOSA, M. V. D. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2004.

TRISTÃO, P.; ROGEL, G. T. S. O papel dos líderes no processo de educação corporativa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 34-45, 2012.

WEGNER, R. S.; GODOY, L. P.; GODOY, T. P.; BUENO, W. P.; PEREIRA, M. S. Trabalho em Equipe sob a Ótica da Percepção dos Gestores e Funcionários de uma Empresa de Serviços. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 11-24, 2018.

WHYTE, David. **The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America**. New York: Currency Doubleday, 1994.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre Liderança

Esta é uma pesquisa sobre liderança e parte integrante do Projeto Aplicado: “O papel da liderança na eficácia do trabalho em grupo em uma filial de um escritório de advocacia”.

Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo algumas perguntas que levarão somente alguns minutos. Suas respostas serão anônimas.

Caso seja necessário entre em contato com Mariana (51) 996137805.

PARA CADA UMA DAS PERGUNTAS ABAIXO MARCAR APENAS UMA RESPOSTA.

1. Você gosta de trabalhar em equipe?

- Sim
- Não

2. Em geral, você se sente estimulado(a) a trabalhar em equipe?

- Sim
- Não

3. Você sabe a diferença entre líder e chefe?

- Sim
- Não

4. Você se sente realizado em fazer parte de uma equipe de trabalho?

- Sim
- Não

5. Você se sente confortável com a sua chefia/líder direto?

- Sim
- Não

6. No futuro você se tivesse a oportunidade de assumir um cargo de chefia, você seria um líder ou chefe?

- Líder
- Chefe
- Não sei