



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação
Departamento de Administração

ALBERTO GHESTI

**LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO DE EQUIPES DE TRABALHO**

Brasília – DF

2011

ALBERTO GHESTI

**LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO
DESEMPENHO DE EQUIPES DE TRABALHO**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Doutora, Juliana Porto

Professor Tutor: Mestre, Alexandre Donamico da Cunha

Brasília – DF

2011

Sumário

1INTRODUÇÃO.....	4
Formulação do problema	6
Objetivo Geral.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificativa.....	8
2REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1Evolução Histórica do Conceito de Liderança.....	9
2.2Liderança e Gestão com Pessoas.....	20
3MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	24
3.3População e amostra (ou participantes do estudo).....	25
3.4Instrumento(s) de pesquisa.....	26
3.5Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	36
ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG).....	38

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem a intenção de detectar se há influência no tipo de liderança do gestor em relação ao desempenho de seus funcionários, e ela será realizada em um setor de uma instituição financeira onde é adotado o modelo tecnoburocrático de gestão.

Conforme Seabra (2001), “O desequilíbrio entre uma administração rígida e obsoleta – que enfatiza a adesão, quase que incondicional, a regras e procedimentos em detrimento da adesão à renovação, à flexibilidade, à criatividade – pode ter efeitos devastadores para as organizações, mas, sobretudo, para os próprios trabalhadores,” tais características são inerentes do modelo tecnoburocrático de gestão, apesar de tais características o estudo pretende analisar se existe relação nas características do gestor, e se houver, qual seu impacto no desempenho profissional dos funcionários.

Para a busca do enquadramento do estilo de liderança dos gestores pesquisados será utilizado o questionário de “Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) desenvolvida por Melo (2001), utilizado para identificar estilos de liderança. O questionário contempla três fatores que são: relacionamento, situação e tarefa, seus resultados irão auxiliar a perceber as características de liderança dos gestores através da visão dos subordinados, para, a partir dessa informação, correlacionar ao desempenho profissional dos mesmos e verificar se realmente há influência.

A busca do desempenho dos funcionários será realizada com as informações de uma planilha de controle interno, disponibilizada pela empresa, onde se computam a quantidade de processos realizados individualmente, analisaremos também, de forma complementar à análise do desempenho a quantidade de “não conformidades” nos processos realizados que foi computada para cada funcionário. “Não conformidade” são falhas ocorridas e percebidas pelo controle interno da empresa que verificam os processos após sua conclusão e contratação.

Conforme Barbosa (1996) a preocupação com a medição de desempenho começou junto com a revolução das relações de trabalho trazidas por Taylor que propôs avaliar o desempenho dos funcionários, tal possibilidade foi vislumbrada por causa do método organizado de produção, no entanto naquela época não foram consideradas características inerentes à humanidade, como por exemplo a motivação abalada por problemas pessoais ocorridos fora do ambiente laboral.

Ainda conforme Barbosa (1996) o desempenho, ainda hoje, é só associado à produtividade e à qualidade no trabalho em vários lugares. Porém na atualidade a utilização de mensuração de desempenho é utilizada para perceber a necessidade de treinamentos e ou realocação de funcionários no objetivo de se conseguir melhor qualidade e maior produtividade nas tarefas a serem realizadas para aumentar a competitividade da empresa no mercado no qual atua.

O estudo dos fatores que influenciam no desempenho dos profissionais é um grande objeto de estudo da atualidade, conforme Lucena (1992, p.15) “a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio”

A relação de produtividade e qualidade que se figuram como desempenho podem ter influências que vão além da simples adequação de funcionários e especializações realizadas no intuito de melhor desempenho. A relação superior/subordinado pode ter grande relação com os procedimentos funcionais e esta é a busca deste estudo, não há a intenção de enquadrar os gestores a um tipo de estilo de gestão, mas sim, perceber que características influem de forma positiva ou negativa nas rotinas laborais dos funcionários. Por este motivo foi contemplada a pesquisa teórica referente aos estilos de liderança mais difundidos na atualidade, sem esta pesquisa, não seria possível analisar as características dos gestores e seu impacto no desempenho de seus subordinados, porém não há a pretensão de tratar o tema liderança de forma completa, visto a amplitude das pesquisas voltadas ao tema.

Formulação do problema

A partir da observação da rotina profissional dentro do modelo tecnoburocrático de gestão, em que os funcionários, subordinados e gestores, tem suas atitudes e condutas balizadas por normas pré-definidas, tal como conceituou Chanlat (1996): “Em locais ao qual a gestão é realizada de forma técnica e que todas as condutas e tarefas são realizadas conforme um normativo que é válido para todos, da mesma forma, por isso se torna uma relação rígida de trabalho”.

Conforme Osborne (1995) o modelo tecnoburocrático caracteriza-se por: “uma disciplina hierárquica, que ofusca a competência técnica; pela concentração de decisões de poder e autoridade; pela ênfase na despersonalização dos relacionamentos pessoais; pelo formalismo técnico, que mina as possibilidades de criação e de reinvenção necessárias no trabalho; e, por fim, pela má alocação de funcionários.”

A partir das características citadas acima, o estudo pretende analisar se um líder, pode diminuir os impactos negativos acima descritos através de sua atuação dentro de sua equipe, em caso positivo, que características são inerentes a este tipo de liderança. Para isso questionamos:

Que influência o estilo de liderança tem no desempenho de funcionários?

A questão deste estudo está diretamente relacionada a forma de proceder dos gestores, e através da percepção dos seus funcionários, se há influência no desempenho dos funcionários, em caso positivo, verificar se há alguma relação com o estilo de liderança.

Objetivo Geral

Como objetivo geral deste estudo há a pretensão de avaliar que influência determinados fatores de liderança exercem nos subordinados de equipes profissionais para perceber se o estilo de liderança tem relação com o desempenho dos funcionários, os resultados alcançados poderão servir de base para a seleção e treinamento de líderes organizacionais que possam trazer mais benefícios ao ambiente laboral.

Objetivos Específicos

A pesquisa buscará Identificar características de liderança presentes em um setor de apoio ao negócio de uma instituição financeira, o local de trabalho se situa em Brasília, mais especificamente na área de análise de operações de crédito rural. Os objetivos específicos são:

a) relacionar que tipo de fatores de liderança que os funcionários identificam em seus gestores e qual influência estes fatores exercem sobre o desempenho destes funcionários no cotidiano laboral;

b) analisar a quantidade de processos realizados por funcionário, relacionar ao tipo de liderança ao qual a equipe está submetida; e

c) avaliar se há diferenças consideráveis em relação ao desempenho dos funcionários, considerando também se existe relevância em características demográficas tais como, a tempo na função e o grau de escolaridade dos participantes pesquisados.

Justificativa

A relação trabalhista e seu cotidiano impactam diretamente no bem-estar das pessoas, em alguns casos podemos afirmar que cerca de 70% de nossas vidas ativas, enquanto estamos acordados, dedicamos ao trabalho e a sua manutenção, incluindo a isto o trajeto, o intervalo de refeição e as horas dedicadas à treinamento fora do ambiente laboral. Vários fatores influem no cotidiano profissional, dentre eles podemos citar a estrutura disponibilizada, a ambiência e os fatores psico-sociais.

Esta pesquisa de dedica a aprofundar o conhecimento sobre o impacto psico-social da liderança sobre os agentes de trabalho apurando as possíveis variações nos índices de produtividade dos funcionários a serem pesquisados, no intuito de perceber características de um líder que sejam mais favoráveis a conduzir uma equipe que tenha um bom desempenho.

Por fim, os resultados obtidos poderão auxiliar aos administradores sobre os possíveis impactos que determinado tipo de perfil escolhido pode causar na gestão de uma equipe. Neste sentido, será mais uma referência a ser utilizada em seleções de novos gerentes. Além disso, poder-se-há propiciar treinamentos e *workshops* no intuito de orientar os gestores sobre como estabelecer um relacionamento com seus subordinados.

Foram realizadas pesquisas e que tratassem sobre liderança e sua influência na gestão, sobre liderança, podemos citar Habermas, Senge, Bennis, Bass, Fiedler, Vroom e tantos outros, sobre o tema tecnoburocracia, que é característica do local onde foi realizada a pesquisa empírica, temos como referenciais teóricos Heidemann, Osborne e Seabra.

No entanto esta pesquisa será amparada em análise teórica fragmentada de textos que abordam assuntos correlacionados que se aproximam dos pontos que são o objeto desta pesquisa. Sendo que a variável liderança tem tão vasta bibliografia e não seria viável abordá-la de forma completa, a variável desempenho será abordada da forma ao qual é mais conhecida até o momento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seleção foi realizada a cerca de textos que tivessem por seu objeto de pesquisa/discussão a liderança dentro das organizações e ou sobre o modelo tecnoburocrático de gestão de pessoas. O intuito é a partir destes dados e de pesquisa quantitativa para perceber qual o impacto de um determinado tipo de liderança sobre o desempenho dos funcionários em uma empresa que adota o modelo tecnoburocrático de gestão.

2.1 Evolução Histórica do Conceito de Liderança

Apesar deste trabalho ter como principal característica o estudo da influência da liderança é imprescindível registrar que a pesquisa está direcionada a três gestores de equipes distintas e que apresentam, conforme será apurado na percepção de seus subordinados, mais ou menos características de liderança. Um dos pontos de grande discussão no estudo de liderança é a relação entre o líder e o gerente, até que ponto são a mesma pessoa ou se não se misturam.

Conforme Yukl e Van Fleet (1992) apud Silva (2006), a diferença primordial entre os dois conceitos reside no fato de que o líder influencia o grau de comprometimento dos empregados, enquanto o gerente simplesmente cumpre a posição de responsabilidade e exercita a autoridade que lhe é conferida. Existem também outras posições tal como a de Torres (1999) apud Silva (2006) que defende que se pode ser líder e gerente ao mesmo tempo, porém entre as teorias o que parece ser um ponto de maior concordância é de que o líder consegue ter um efeito maior na motivação e no aumento do desempenho de seus subordinados.

Neste caso estudado, a definição de liderança que mais se aproxima da intenção da pesquisa é de Yukl (2001) apud Silva (2006) que conceitua como “processo de influência que leva as pessoas a compreenderem e concordarem

sobre o que efetivamente precisa ser feito e como deve ser feito e ainda, processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para a realização dos objetivos compartilhados”

Teoria dos Traços

Foi o referencial teórico sobre liderança do período abrangido de 1904 até 1950. Acreditavam que os líderes eram “grandes homens” com características físicas e de personalidade que eram uma espécie de pré-requisito e de atitudes do qual as outras pessoas os reconheceriam como líderes. Para isso, a pesquisa realizada para se entender o que fazia de uma pessoa um líder era a observação de seus atos, de seu vigor, procedimentos e a tentativa de compará-los a outros líderes em busca de semelhanças entre eles.

Neste sentido eram atribuídos aos líderes habilidades extraordinárias tais como intuição penetrante, energia inesgotável, percepção excepcional e uma capacidade de persuasão impossível de resistir. Por este motivo foram realizadas pesquisas que buscavam características físicas, pesquisavam gênero, idade, estatura e outros itens, mas que no final não identificavam características definitivas que pudessem confirmar que a liderança tinha relação com tais fatores, percebeu-se que não residia nestes requisitos o diferencial que fazia com que uma pessoa liderasse as outras.

Contudo, Yukl e Van Fleet (1992) apud Silva 2006, constataram que indivíduos com alto nível de energia, tolerância ao estresse, maturidade emocional, integridade e auto-confiança tem maior facilidade em conquistar posições de liderança, pois um indivíduo com estas qualidades teria maior disposição para se manter coeso a um objetivo a ser alcançado, com auto-confiança teria mais fluência em defender suas ações, com maturidade emocional teria mais paciência e disposição para orientar seus seguidores, com a integridade suas ações e resultados gerariam maior confiança e conseqüentemente maior motivação no grupo.

A teoria dos traços foi considerada obsoleta por tratar o tema liderança de forma simplista e com o objetivo de generalizar esta característica como sendo algo comum a todo e qualquer tipo de líder, sem considerar no entanto, a importância do corpo de liderados. Um fator fundamental para que um líder se estabeleça é a situação ao qual ele está inserido. Porém Stogdill (citado em Bass, 1990), defendeu que a teoria dos traços não deve ser abandonada, mas sim aprimorada, visto que determinadas características podem realmente serem mais eficientes para o sucesso de liderança em determinados tipos de grupos.

A teoria dos traços voltou a ganhar notoriedade com a meta-análise realizada por Judge *et al.* (2002) apud Silva 2006, que com novos dados empíricos adotando cinco fatores de personalidade, conhecidos como *Big Five*, que predominam como características de personalidade dos líderes, são eles: Extroversão, Conscienciosidade, Neuroticismo, Abertura a Experiência e Concorrência, sendo o último o único que apresentou uma correlação baixa com a liderança.

Com tantas polêmicas a cerca da teoria dos traços a partir de 1950 uma nova tendência de estudo começou a tomar espaço, foi a teoria Comportamental que será explanada a seguir.

Teoria Comportamental

Esta teoria perdurou no auge por 30 anos, o foco das pesquisas passou a analisar o comportamento dos líderes, tanto em campo como por entrevista às pessoas questionando-as sobre o que identificavam como comportamento em grandes lideranças, tais descrições eram relacionadas a vários critérios de efetividade do líder (Apud de House & Aditya, 1997).

Nesta abordagem houve uma preocupação maior em se compreender que comportamentos dos líderes aumentavam a motivação, o desempenho e a produtividade de seus seguidores, tal como descreve Dorfman (1996) apud Silva

(2006): “é identificar e mensurar padrões de comportamento e ações relevantes de liderança que elevem a moral e produtividade dos seguidores”, a busca da teoria comportamental era mais pragmática no sentido de se fundamentar formas de conduta mais eficazes em líderes que impulsionassem a sua equipe a trabalhar mais, com mais motivação.

Após uma longa pesquisa os teóricos identificaram duas categorias distintas de comportamento, as estruturas de Iniciação e Consideração.

O Líder que tem características Estruturais de Iniciação conforme Bass (1990) apud Silva 2006, apresenta grande preocupação com a execução de tarefas, designando detalhadamente o modo como devem ser feitas, com a obtenção de resultados e com a manutenção dos padrões de desempenhos estabelecidos. Um líder com baixo grau de estrutura de iniciação, ao contrário, hesita na tomada de decisões, faz sugestões apenas quando solicitado e deixa que os membros realizem o trabalho da forma que acreditam ser melhor.

Ainda conforme Bass (1990) apud Silva 2006, o líder com Estrutura de Consideração, diz respeito à extensão em que o líder demonstra preocupação com o bem estar dos membros do grupo, buscando estabelecer relações de amizade e suporte com os mesmos. Os comportamentos são orientados para as relações de trabalho, sendo estas caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos e necessidades.

O estudo destaca ainda que não há correlação entre as duas estruturas, sendo que um líder poderia ter escores altos nas duas ou mesmo seus resultados poderiam ter direções opostas. Ainda assim, as pesquisas relatam que os subordinados preferem líderes consideradores, mas desempenham melhor suas funções com líderes de estrutura de inicialização.

Em outro centro foi realizada pesquisa de forma semelhante, duas dimensões distintas da análise comportamental dos líderes, a “Orientação para o empregado” e a “Orientação para a Produção”, sendo a primeira com relações semelhantes à estrutura de consideração e a segunda semelhante à estrutura de

inicialização, neste sentido percebeu-se que ambos estudos dividiram em comportamentos relacionados para as tarefas e para as relações. Por fim os comportamentos dos líderes foram separados em duas categorias, *orientados para as tarefas* e os *orientados para as pessoas*.

Sendo que por características temos que os líderes orientados para as tarefas tem comportamentos autoritários, dominantes, diretivos, autocráticos e persuasivos, já os líderes orientados para as pessoas tem comportamentos participativos, democráticos, estimuladores, apoiadores e dedicam suporte e consideração aos seguidores.

Após as constatações acima os teóricos perceberam que um fator fundamental para o líder ter as duas orientações, um líder que é muito polarizado em uma só categoria acaba por saturar o relacionamento profissional, se muito voltado às tarefas faz com que seus subordinados tenham a sensação de serem máquinas que executam tarefas e se muito voltado ao relacionamento torna-se amigo de mais de seus subordinados e prejudica a produtividade.

Porém, tal como ocorreu com a teoria dos traços, a teoria comportamental não avaliou a importância da situação sobre a permanência da liderança e permaneceram lacunas nas pesquisas, inclusive quando realizavam-se análises referentes à permanência da liderança.

Teoria Contingencial

A teoria contingencial afirma que não bastam apenas traços ou comportamentos para que um líder se estabeleça, este também precisa identificar em que situação ele está inserido e que tipo de necessidades precisam ser supridas naquele momento, conforme Howel, Bowe, Dorfman, Kerr e Podsakoff (1990) apud Silva 2006, líderes devem identificar corretamente as características críticas e comportamentos exigidos em cada situação e então ter suficiente flexibilidade para exibir os comportamentos necessários.

Dentro da abordagem contingencial existem cinco teorias de maior destaque, conforme citaremos a seguir:

a) Teoria Contingencial: Proposto por Fiedler em 1964 foi o primeiro a relatar as relação entre as variáveis situacionais, nesta teoria o grau de favorabilidade exerce uma função moderadora nas relações de estilo de liderança e desempenho do grupo ou organização. A *favorabilidade da situação* ou *controle da situação* foi denominado como o grau de controle e influência que o líder exerce sobre o grupo. Deste modo pode-se prever o desempenho do grupo por meio da interação líder-situação, Fiedler (1971) apud Silva 2006.

Um dos pontos polêmicos desta teoria é a de que a relação que determinado líder exerce é estável, contrariando todas as outras teorias, e que cada situação é bem atendida por um determinado tipo de líder, desta forma se com o decorrer do tempo a situação mudar a solução seria mudar o líder ou tentar reverter a situação para o que era antes, caso contrário a relação se tornará insustentável. Apesar de ir na contra-mão das outras teorias, ela se sustentou por ser bem embasada. Um dos pontos importantes foi a criação do questionário do colega de trabalho menos preferido (LPC – *Least Preferred Co-Worker Scale*), este questionário buscava mensurar se o estilo do gerente era mais orientado para a tarefa ou para as relações, quanto maior o LPC mais o líder é voltado para as relações.

Fliedler também realizou estudo para se aproximar de que estilo de líder é mais recomendável para cada tipo de situação, para avaliar o tipo de liderança foram propostas três dimensões básicas: a de relacionamento líder-membro, a de estrutura da tarefa e a do poder da posição. Assim basta adequar o estilo de liderança à situação para se obter a maior efetividade possível. Um exemplo são líderes com alto LPC se adaptam bem a situações onde o nível de relacionamento grupal é alto. Já em situações extremas é melhor que se tenham líderes com baixa LPC e que sejam mais voltados às tarefas.

No entanto as pesquisas realizadas com base nos estudos não tinham muita efetividade em campo, mas sim em laboratórios e alguns teóricos também

questionaram sobre as lacunas existentes na teoria, mesmo assim Fiedler permaneceu com a pesquisa e aprofundou mais os estudos realizando um descobrimento importante na atuação dos líderes, em casos de situação normal de condução, o fator inteligência era mais relevante na relação de liderança, mas em momentos críticos o fator experiência era mais importante e fundamental para o desenvolvimento das tarefas da forma necessária ao momento.

b) Teoria Caminho-Meta: Desenvolvida por Evans (1996) e House (1971) pressupõe como função básica do líder ajudar os seguidores a atingirem suas metas, fornecendo-lhes a direção e o apoio necessários para tornar o caminho até essas metas mais fácil e agradável (House & Aditya, 1997, apud Silva, 2006), desta maneira o líder conseguiria aumentar a motivação, o desempenho e a satisfação de seu subordinado.

Diferente à teoria de Fiedler, a teoria do Caminho-Meta admite que o líder pode ser flexível, podendo se adaptar a uma nova situação ou simplesmente ter predisposição para agir de forma diferenciada conforme a necessidade momentânea, uma característica pode se sobrepor a outra ou se alternar conforme a situação. Este embasamento foi inovador na época, pois ultrapassou as análises simplistas que consideravam a liderança de forma uni ou bidimensional e com orientações somente para as tarefas ou para as relações.

Porém, novamente os testes nem não se mostraram tão efetivos como as teorias o faziam parecer ser, vários resultados se apresentaram contraditórios apresentando limitações metodológicas e conceituais, um dos pontos está na amplitude que acaba por atrapalhar um resultado mais preciso, mesmo assim a teoria do Caminho-Meta ainda hoje é muito respeitada e ainda considerada promissora no meio acadêmico.

c) Teoria da Troca Líder-Membro: Proposta por Graen em 1976, conforme House e Aditya (1997) apud Silva 2006, esta teoria pressupõe que a existência de relacionamentos de alta qualidade caracterizados por um elevado nível de influência

e confiança mútua resultará em baixos índices de rotatividade, alto desempenho dos subordinados, comportamentos de civismo, maior satisfação e comprometimento.

Esta teoria sugere que o relacionamento entre líderes e subordinados é estabelecido através de uma díade que proporciona um relacionamento de alta qualidade e alto nível de trocas, ainda avança no sentido de que sugere que os líderes não estabelecem igual relação com seus subordinados, tendo uma conduta diferente para cada pessoa, o líder acaba por selecionar pessoas mais próximas do qual dedica mais atenção e proporciona maiores favorecimentos, este é denominado o “grupo de dentro”, por outro lado espera-se dos participantes do grupo de dentro maior lealdade, melhor desempenho e satisfação, já os que participam do chamado “grupo de fora”, não gozam das mesmas vantagens, costumam ser mais insatisfeitos com o trabalho e demonstram menor motivação, além de estarem mais propensos a pedir demissão.

d) Modelo de Decisão Normativa: Proposta por Vroom e Yetton em 1973, a teoria defende que as decisões e atitudes dos líderes estão diretamente relacionadas com as situações específicas ao qual são submetidas suas avaliações, neste íterim o líder toma atitudes que podem ser mais autocráticas ou mais participativas de acordo com a necessidade momentânea.

O ponto central desse modelo consiste, portanto, em definir a extensão desta participação e em quais situações o líder deve estimular seus subordinados para que exerçam influência no processo decisório. Para que o fenômeno da participação se concretize, no entanto, não basta que o líder crie oportunidades para que os liderados exerçam influência. Necessário se faz, também, que os liderados se mostrem dispostos a participar do processo decisório (Nogueira, 2001).

Outro ponto importante da teoria é que a maneira ao qual o indivíduo se portará em determinada situação não estará relacionada diretamente com o estilo de liderança que vige, mas dependerá da situação como um todo. Portanto, segundo Vroom e Yetton (1973) apud Silva 2006, o líder efetivo seria aquele que ajustaria

procedimentos e decisões a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa.

e) Teoria do Ciclo Vital: Proposta por Hersey e Blanchard (1982), esta teoria é baseada na interação entre dois fatores principais, o *estilo diretivo* onde os comportamentos do líder estão voltados para as tarefas e o *estilo sócio-emocional*, que são comportamentos relacionados às relações e maturidade do seguidor para desempenhar as tarefas. Nesta teoria a maturidade do seguidor é moderador fundamental para a efetividade da liderança.

Sugeria-se que o líder deveria dar maior apoio ao seu subordinado com menor maturidade, conforme o subordinado adquirisse maturidade emocional e profissional o líder gradualmente diminuiria sua atenção ao subordinado, tal qual um pai que aos poucos renúncia o controle pelo filho de acordo com seu amadurecimento.

No entanto esta teoria foi fortemente contestada no meio acadêmico e muito adotada em sistemas comerciais de treinamento. Havia várias lacunas na explicação de processos explanatórios e não foram realizados muitos testes que comprovassem sua eficácia. Yukl e Van Fleet (1992) ressaltam que a definição de maturidade é ambígua, diversas variáveis situacionais relevantes são ignoradas e a teoria ainda falha em fornecer uma explicação coerente para a correlação hipotetizada entre comportamento do líder e efetividade em diferentes situações.

As teorias contingenciais avançaram em considerar o aspecto situacional e a importância do relacionamento e individualidades no processo de liderança, porém a vastidão de suas variáveis e a dificuldade de realizar os testes para comprovar empiricamente as teses tornaram sua validade contestada, visto esta dificuldade poucos gestores destinavam o tempo e recurso que seria suficiente para amparar as teses que eram levantadas.

Teoria Carismática

A abordagem carismática hoje é uma das mais populares motivações de pesquisa, tendo sozinha, mais pesquisas do que todas as outras abordagens sobre liderança juntas, de forma geral as pesquisas sobre a liderança carismática buscam o entendimento sobre como os líderes conseguem alcançar níveis espetaculares de motivação, admiração, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho de seus subordinados, esta abordagem se fez forte por considerar na liderança os traços de personalidade, os comportamentos e a contingência.

Dois importantes tópicos desta teoria são a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

A liderança transacional está mais vinculada às realizações de tarefas, ao alcance das metas e à clarificação entre desempenho e recompensa através dos *feedbacks*, com o intuito de manter os subordinados motivados. Dentre os atributos do líder transacional está o controle das tarefas, estabelecer e monitorar as metas, monitorar as recompensas dirigidas aos subordinados tornando claro o motivo delas ou das punições.

Os líderes transacionais trabalham dentro das normas preestabelecidas e são, de certa forma, previsíveis em suas ações e decisões, seus objetivos estão relacionados a alta produtividade e ao alcance das metas estabelecidas pela organização. Líderes que estão mais próximos a este estilo tem ações e decisões menos flexíveis tendo condutas ou agilidade social deficitária em momentos de mudança ou crise. Nestes momentos é importante se ter a presença dos líderes transformacionais.

Conforme Burns (1978) apud Silva 2006, os líderes transformacionais estabelecem vínculos tão fortes com seus seguidores que acabam por despertar nestes níveis motivacionais e de probidade que não podem ser explicados por meio das tradicionais trocas instrumentais consideradas em teorias precedentes. A diferença entre os dois estilos está que os líderes transformacionais atuam na moral e no relacionamento com seus subordinados, fazendo que eles atuem de forma

exemplar por uma questão pessoal, já os líderes transacionais atuam junto aos seus subordinados para a realização de tarefas incentivando atitudes em trocas materiais e organizacionais. Neste sentido não há como um líder ter as duas características, mas somente uma, pois são consideradas opostas.

Porém Bass (1985) apud Silva 2006, sugere que os líderes podem utilizar ambos os estilos dependendo da situação ao qual estão incluídos, de tal forma que as características podem aparecer até de forma concomitante. Um ponto relevante a isso é o que aponta que os líderes transformacionais tem a capacidade de fazer com que seus seguidores tenham um desempenho extraordinário, sendo que quando um líder não alcança esta motivação na equipe está no patamar de líder transacional.

As lideranças transacionais e transformacionais não são excludentes, conforme Buckley (citado em Bass, 1990) o líder ideal é aquele que materializa os desejos dos seguidores e consegue organizar suas ações coerentemente a fim de realizá-los, sem desconsiderar os objetivos organizacionais. E esse líder pode ser tanto transacional como transformacional.

Várias pesquisas empíricas constataram que existem características transacionais e transformacionais em vários líderes e de tal forma presentes que seria inviável tentar separá-las.

Contudo, House e Aditya (1997) apud Silva 2006, destacaram pontos de inconsistência teórica e metodológica nas teorias. A grande alteração apresentada teoricamente, não se efetivou de forma significativa nos testes empíricos e apesar da possibilidade de que os líderes pudessem realizar mudanças na parte psicológica e alterar o desempenho de seus seguidores, com o tempo, esta relação se desgastava e o líder perdia sua força de motivação. Além de outros pontos como por exemplo, o meio ao qual as organizações selecionavam seus líderes, como os líderes conseguiam atingir altos níveis de comprometimento, em especial em organizações de grande porte, que condições eram necessárias para ascensão de um líder.

O importante de todas as teorias sobre liderança relatadas acima é que não há como separar o trabalho realizado pelos pesquisadores, de forma que uma teoria complementou a outra e trouxe novas ideias e bases, mesmo assim ainda existem várias lacunas a serem preenchidas pelos estudiosos do campo do ato de liderar. Uma teoria antecedeu a outra e foi complementar em seguida, de modo que as teorias que surgiram tentaram aglutinar os trabalhos já previamente realizados e assim compreender de forma mais completa o fenômeno liderança.

2.2 Liderança e Gestão com Pessoas

Com todos estes desafios sobre a busca de uma liderança ideal, levantou-se também a bandeira sobre a possibilidade de se formar líderes. Seria possível desenvolver uma liderança conforme o que a empresa precisa? Porém, sobre este assunto surge uma importante reflexão: Devemos escolher pessoas com pré-disposição, talento inato e com perfil que achamos adequado? ou podemos, através de treinamentos internos, produzir nossos líderes da forma que achamos que eles devem ser?

De fato, Cespedes (2005) constatou que as características inatas para os líderes realmente existem e existe um diferencial entre essas pessoas, mas que o treinamento organizacional pode potencializar a capacidade de liderança dos funcionários. Porém, não concluiu sua pesquisa com uma informação definitiva, mas sim a partir de uma análise qualitativa de que há a possibilidade de se formar líderes baseados na premissa de que todas as pessoas tem algum nível de liderança.

Ao analisar esses questionamentos, podemos inferir sobre como se dá o processo de escolha das lideranças no ambiente tecnoburocrático, o que se dá preferência, passa a ser aquilo que se espera ter de retorno. Se fosse realizada uma pesquisa do qual o resultado apresentasse dados representativos da diferença entre um estilo de liderança e seu retorno no processo produtivo haveria espaço para a

análise sobre como tentar treinar líderes que apliquem as características necessárias para potencializar a capacidade produtiva dos subordinados.

Cabe ainda, a partir da realização de testes empíricos, amparar a tese de que aplicar nos líderes treinamentos específicos para sua atuação pode realmente potencializar suas capacidades de liderança, e se confirmado, se a empresa realmente pode nortear a forma de atuação de um líder.

No estudo realizado por Siqueira e Spers (2004) que trata das relações das organizações dentro da sociedade e de como um gestor é também um líder, neste caso, o líder/gestor deve sempre se manter atualizado e pronto para novos desafios. Neste estudo os resultados obtidos com uma pesquisa quantitativa relacionada à como uma liderança deve ser exercida, enfatizando a necessidade de controle e comando, aliado à flexibilização e inteligência da liderança.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas com diretores de empresas e questionários aplicados a gerentes médios para analisar como ocorre o processo de liderança e gestão dos funcionários. Apesar do discurso de democracia e gestão participativa dos diretores na prática foi exposto pelos funcionários e gerência média que o modelo factual ainda é baseado no controle e comando, a criatividade e proatividade não são estimuladas no ambiente e cotidiano laboral e não há um domínio quando o assunto é de cunho emocional, neste sentido, as ações ainda são tomadas de forma instintiva.

O motivo deste tipo de atitude está relacionada à falta de maturidade e investimento por parte das organizações para pesquisa relacionada a este tipo de desenvolvimento organizacional. A maior parte das empresas se preocupam com pesquisas relacionadas diretamente ao aumento da produtividade a partir dos processos, a própria liderança é um assunto muito amplo e dificilmente quantificável, os resultados das pesquisas quantitativas são mais palpáveis e facilmente aplicáveis.

Apesar da grande quantidade de pesquisas e estudos relacionados ao assunto liderança, este ainda é um tema de difícil controle para as empresas, pois mesmo ao reconhecer que um líder pode ter o potencial de aumentar o desempenho

de sua equipe, de modo geral não há incentivo à liberdade de atos de liderança e de forma factual, as empresas procuram pessoas com maior potencial de gerência do que de liderança, outro ponto importante é que a atuação positiva de um líder pode amenizar consequências de complicações geradas por estresse.

Conforme o estudo realizado por da Silva (2009) o estresse nas organizações além de prejudicar o funcionário que sofre deste mal, também impacta a eficiência, pois por consequência há o aumento de: acidentes de trabalho; ausências por licença saúde, que podem estar relacionadas a doenças adquiridas pela baixa de imunidade e diminuição da qualidade e quantidade dos serviços executados. Sobre o estresse, existem duas teorias; 1. A funcional, inicialmente o funcionário aumenta sua produtividade, mas no entanto, com o tempo ele começa a cair e 2. A disfuncional, que quando a pressão incide sobre o funcionário a um nível acima de sua tolerância e sua produção cai gradualmente.

Existe, conforme da Silva (2009), um fator que auxilia a administração e/ou redução dos níveis de estresse, que é o apoio social dentro do local de trabalho, este apoio vem dos colegas e dos superiores hierárquicos através de um bom clima de trabalho e um bom relacionamento entre os colegas, de forma a quebrar o formalismo imposto pelo excesso de regras.

A função de um líder que une a equipe e faz entender que o objetivo a ser alcançado deve ser realizado em conjunto, neste sentido, o papel do líder como um estimulador do apoio social entre os colegas pode ser um fator de redução de estresse e menor índice de desmotivação e baixas por afastamento por licença saúde por parte dos funcionários. Mas este é um ponto a ser estudado em outro trabalho.

Se em empresas que tem como maior desafio o enfrentamento com as concorrentes existe uma dificuldade em se aliar liderança à produtividade dos funcionários, então se pensarmos em uma empresa que adota um modelo fechado de gestão, onde os funcionários, tanto líderes gestores como liderados, são balizados por fortes normas de atuação e conduta pessoal, como seria possível ao líder atuar junto à equipe.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Foram aplicados questionários dentro do local de trabalho, de forma identificada, com anuência dos superiores hierárquicos. Foi considerada a questão ética de não identificação do participante e do anonimato do gestor avaliado na publicação deste estudo, porém tais dados foram contemplados para a realização da correlação dos dados coletados.

Os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa de forma voluntária, possibilitando a participação de todo espaço amostral, conforme o interesse dos funcionários. O Espaço amostral é compreendido por funcionários que são responsáveis pelas análises de operações de crédito rural, foram incluídas na pesquisa 3 (três) equipes que desempenham exatamente as mesmas tarefas, cada equipe composta por 8 (oito) pessoas.

A natureza da pesquisa é descritiva, sua aplicação é na compreensão de um objeto que já existe. A pesquisa empírica foi baseada em análises estatísticas do tipo ANOVA entre os estilos gerenciais, o tempo na função e a escolaridade comparados à produtividade dos funcionários.

Para o desempenho pessoal, foi disponibilizada uma planilha interna da empresa com informações da produção individual e com separações pelas equipes por gestores, realizou-se a análise de 3 (três) meses consecutivos, diminuindo assim a possibilidade de erros por casualidades momentâneas que possam ter impactado a produtividade.

Para o sucesso do questionário, sua aplicação foi realizada isoladamente, separando os participantes por equipe, de forma a perceber-se o impacto do gestor sobre seus subordinados.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A empresa estudada é a mais antiga a trabalhar no ramo bancário no país, sua estrutura funcional supera 100 mil funcionários e sua abrangência é nacional, presente em quase todos municípios e com representatividade em todos os continentes do mundo, já tendo adquirido um banco internacional. Dentro da empresa existem tarefas completamente divergentes, que não tem o mesmo objetivo entre si e nem adotam o mesmo modelo de gestão de pessoas.

A empresa é subdivida em 5 vice-presidências, a pesquisa em questão foi aplicada em uma área relacionada ao crédito, em um setor especializado em análises de documentos e cálculo de capacidade de pagamento para a cessão de crédito rural, na modalidade financiamento a longo prazo.

A tarefa dos setores estudados é a recepção de dossiês enviados pelas agências com documentos que amparam o estudo de crédito e das garantias vinculadas às operações. A rotina laboral é baseada no estudo constante de documentos e na confecção de planilha de capacidade de pagamento para amparar às agências sobre a viabilidade da liberação do crédito.

A execução das tarefas é orientada e delimitada através de normativo interno e toda ação e resposta às agências deve ter referência às normas pré-estabelecidas, o normativo interno também é responsável por todas as movimentações e possibilidades de promoção pelos funcionários. Percebe-se um tipo de “dialeto” interno, na comunicação entre os funcionários que tem relação direta com as normas fixadas e nos produtos que são objeto de estudo e comercialização da empresa.

Os três equipes tem clientes internos que são as agências bancárias que enviam as operações para análises, a abrangência de atendimento é da região Centro-Oeste, por este motivo o atendimento é realizado para três estados e para o Distrito Federal. Uma das justificativas mais fortes para o respeito às normas está na

padronização do atendimento aos clientes, que de fato se justifica, pois existem outros setores do próprio banco que atendem outros estados com os mesmos produtos.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

Foi aplicado questionário em três equipes, com oito funcionários cada uma, subordinadas cada uma a um gerente, as equipes realizam exatamente a mesma tarefa e se localizam lado a lado. A faixa etária varia de 24 a 45 anos de idade, composta por pessoas dos dois gêneros, participaram apenas os analistas, não sendo incluso o corpo de gerentes.

O quadro funcional é todo composto por funcionários concursados, mas submetidos às regras de trabalho da CLT, de uma empresa de economia mista do setor financeiro. O local adota o modelo tecnoburocrático de gestão. Entre os participantes há apenas um cargo, não havendo diferenciação hierárquica e nem de tarefas entre eles. Havia uma diferença considerável entre a data de posse de alguns funcionários, sendo, neste caso, a maior parte com menos de 10 anos de casa, cerca de 25% com mais de 10 anos.

A média de instrução é superior a 11 anos de estudo, visto que há como pré-requisito mínimo para o ingresso na instituição o 2º grau concluído, porém a maior parte dos funcionários ultrapassa os 15 anos de estudo, um dos motivos é a possibilidade de ascensão diretamente relacionada ao grau de instrução do funcionário. Pois a empresa utiliza um sistema de banco de dados que classifica o funcionário de acordo com seu curriculum e os itens que tem maior pontuação são os relacionados ao nível escolar do funcionário.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Foi utilizada a “Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais” a (EAEG) criada por Melo (2001), para detectar as características de liderança dos gerentes e seu poder de motivar sua equipe. A escala é composta por 19 itens e separada em 3 fatores conforme descrito abaixo:

- RELACIONAMENTO:

Alfa de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

- SITUACIONAL:

Alfa de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

- TAREFA:

Alfa de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

Para a avaliação do desempenho dos funcionários foi consultada uma planilha de produtividade produzida pela própria empresa, do qual disponibilizam informações individualizadas e generalizadas sobre a produção, foi realizada a média de três meses com o intuito de diminuir o possível desvio de produtividade decorrente de possíveis oscilações pontuais.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizado pré-teste com três funcionários da mesma área, porém de setores que realizam outro tipo de tarefa, com gestores diferentes dos pesquisados por este estudo, após o recolhimento do material foi realizada pequena discussão sobre os assuntos questionados e como resultado um bom entendimento das perguntas elaboradas no questionário.

Os dados coletados no questionário foram analisados estatisticamente, no padrão ANOVA, separados por equipe, para possibilitar a diferenciação por gestor e comparados aos dados constantes na planilha de produtividade para realizar a pesquisa comparativa entre estilos de gestão, a capacidade de motivação e sua relação com o desempenho alcançado individual e geral de cada equipe.

Nos questionários foram aplicados cálculos estatísticos para a análise das variações do tipo de liderança e motivação, o cálculo, baseado no *Alpha de Cronbach* atingiu o índice de 0,94 para o fator relacionamento (FR); o índice de 0,82 para o fator situacional (FS) e o índice de 0,72 para o fator tarefa(FT).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

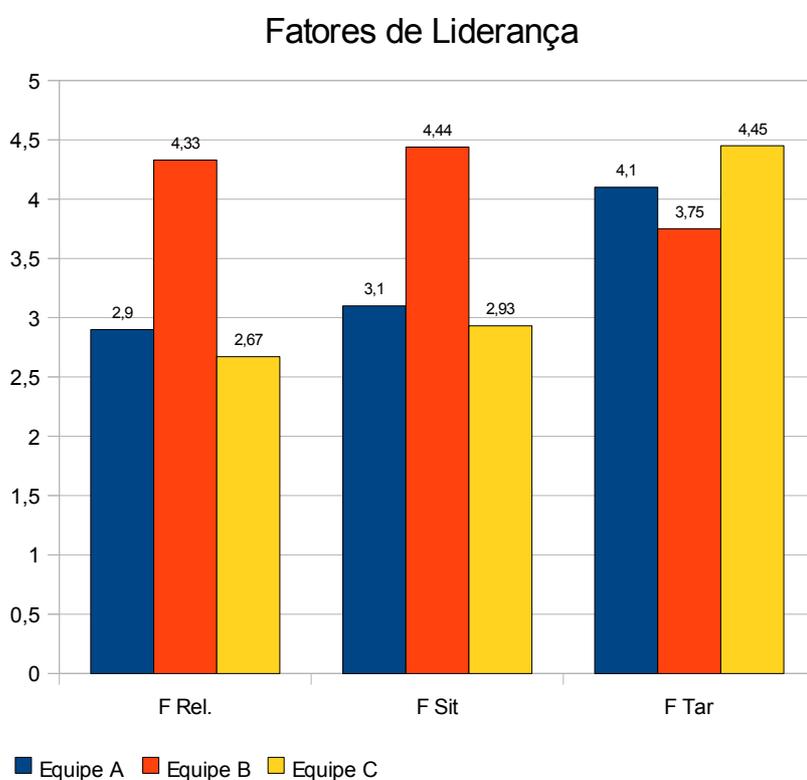
A participação atingiu 100% dos presentes, sendo que em uma equipe um funcionário foi ascendido a outro cargo e não participou da pesquisa, neste caso participaram os 8 funcionários na equipe A, os 8 funcionários na equipe B e 7 funcionários na equipe C, totalizando 23 questionários respondidos.

A análise estatística dos dados foi realizada com auxílio do *software* de estatísticas SPSS versão 17.0, para maior exatidão dos resultados foram aplicadas análises de estatísticas descritivas através do SPSS para busca de erros, casos omissos ou avaliações discrepantes dos participantes, como resultado, 1(um) participante da equipe C teve suas respostas desconsideradas, pois estas continham divergências significantes das dos demais participantes.

Na aplicação do Alfa de Cronbach para a validação, Fator Relacionamento (FR=0,9629, $p=0,001$), validando sua relevância. Os dados consultados de relevância estatística a partir de análise tipo ANOVA realizada através do *software* SPSS, conforme demonstrado acima, atingiram índices bastante relevantes. O que se observou neste fator é que o gestor da equipe B obteve a maior média alcançando o valor de 4,33, frente a média de 2,90 do gestor da equipe A e de 2,67 do gestor da equipe C.

Na aplicação do Alfa de Cronbach para a validação, o Fator Situacional (FS=0,9240, $p=0,06$), validando sua relevância. Os dados consultados de relevância estatística a partir de análise estatísticas tipo ANOVA realizada através do *software* SPSS atingiram índices também bastante relevantes. O que se observou neste fator é que o gestor da equipe B também obteve a maior média alcançando o valor de 4,44, frente a média de 3,09 do gestor da equipe A e de 2,93 do gestor da equipe C.

Na aplicação do Alfa de Cronbach para a validação, o Fator Tarefa (FT=0,713, $p=0,29$), o alfa ficou um pouco abaixo dos 0,72 pré-determinados pelo elaborador do questionário, porém com relevância aproximada ao esperado. Os dados consultados de relevância estatística a partir de análise estatísticas tipo ANOVA realizada através do *software* SPSS atingiram índices bastante relevantes. O que se observou neste fator é que o gestor da equipe C teve a maior média alcançando o valor de 4,45, frente a média de 4,10 do gestor da equipe A e de 3,75 do gestor da equipe B.



Desvio Padrão

F. Relacionamento:

0,90

F. Situacional:

0,83

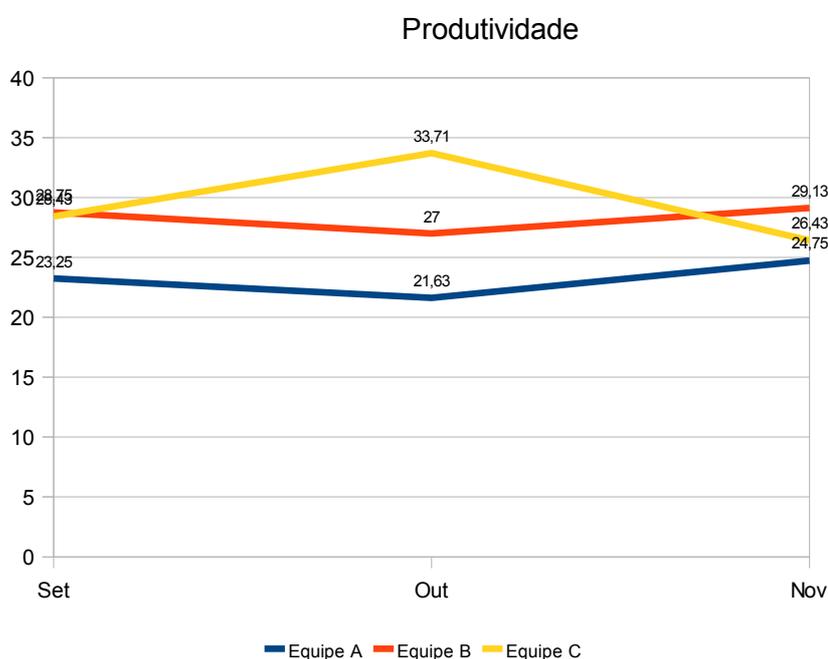
F. Tarefa:

0,35

A partir das avaliações, o gestor B seria um líder preferido pelos funcionários, pois tem mais características de relacionamento pessoal e suporte pessoal aos funcionários, como também sua média foi maior no fator situacional, no fator Tarefa sua média foi abaixo dos outros gestores, no entanto com uma avaliação do tipo *Likert* de escala de 1 a 5, a média de 3,75 demonstra que o líder também tem atuação significativa no fator tarefa.

Os gestores A e C, tem médias consideravelmente inferiores os fatores relacionamento e situacional, e médias superiores no fator tarefa, demonstrando que são gestores que se preocupam mais com a execução das tarefas do que com o relacionamento com seus subordinados, com mais destaque para o gestor C que obteve as menores médias no fator relacionamento e situacional e a maior média no fator tarefa.

Em relação ao fator desempenho, a empresa forneceu a produtividade total dos funcionários nos meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2010, épocas mais próximas à aplicação do questionário, que foi aplicado no mês de outubro de 2010, na média a equipe com maior produtividade apresentada foi da equipe C com 29,52 seguida pela equipe B com 28,29 e por último a equipe A com 23,21, no entanto o que se observou é que a equipe B teve maior produtividade em dois meses com média mais regular e a equipe C teve um pico de produtividade no mês de outubro, o que elevou sua média, tal como consta no gráfico abaixo:



Desvio Padrão

Equipe A:

1,56

Equipe B:

1,14

Equipe C:

3,76

Sobre os dados referentes à qualidade das tarefas realizadas que seria apurada através de um relatório, fornecido pela empresa, com informações sobre “não conformidades” constatadas nas operações analisadas. A informação foi que

no período estudado não foi constatada nenhuma não conformidade com peso suficiente para ser considerada uma falha de serviço, de forma que este quesito não foi considerado para o desempenho dos participantes.

A partir dos dados da produtividade dos funcionários, foram realizadas análises comparativas para apurar se haviam correlações entre o estilo de liderança, o grau de escolaridade e o tempo na função, as análises foram realizadas comparando os dados individualizados dos participantes e em nenhum destes quesitos o índice ficou abaixo de 0,5 que os validariam como estatisticamente relevantes. Conforme apurado no *software* de estatística SPSS versão 17.0, não há correlação relevante entre o estilo de liderança apurado no questionário aplicado, entre o grau de escolaridade e entre o tempo de exercício da função em relação à produtividade dos funcionários.

4.2 Discussão

Os resultados demonstrados acima, apesar de não demonstrarem relevância estatística na comparação da produtividade alcançada pelas equipes estudadas a partir dos fatores incluídos chamam a atenção para um ponto, a produtividade alcançada pela equipe do gestor que teve a melhor avaliação no fator relacionamento e situacional é a mais estável, sem grandes oscilações e com desempenho competitivo se comparada às outras equipes.

Tal como consta em referência bibliográfica que compõe este trabalho, nos estudos relacionados a Teoria Comportamental de Liderança, conforme Silva (2006), foi constatado que este estilo de gestão é a preferida pelos funcionários e este estudo demonstrou que havendo do gestor aplicação do fator tarefa a produtividade da equipe não fica comprometida, ao contrário das outras equipes que tiveram uma maior oscilação de produtividade.

Conforme Silva (2009), em momentos de maior estresse é de grande importância o suporte social oferecido por colegas, em especial se este suporte vier do superior e ou tiver sua plena anuência, esta característica é de gestores que tem mais aptidão ao fator relacionamento tal como foi constatado durante a evolução do conceito de tipos de liderança e como está abordado nos Fatores descritos por Melo (2001) para a utilização do questionário EAEG.

Porém o que se percebe nos dias atuais é que as seleções procuram mais gestores que tenham características gerenciais do que de liderança, exemplo disto, está na avaliação dos três gestores avaliados, 2 deles tem no fator tarefa sua maior classificação, sendo apenas 1(um) foi reconhecido pelo fator relacionamento. A não percepção da importância do relacionamento na produtividade, especialmente no modelo tecnoburocrático, que tem como característica a execução de tarefas pautadas em normativos internos, e que prima pela uniformidade dos processos, faz com que a preferência ainda seja em profissionais que atuem como máquinas em seu processo produtivo tal como no início da Administração Clássica proposta por Taylor e após com Ford e a produção em série.

As lideranças com características de relacionamento estabelecem uma parceria afetiva com seus subordinados, a ponto de criar um clima de confiança e troca mútua, este tipo de líder também fornece e aceita o suporte social entre colegas, conforme Silva (2009). Percebe como sendo sua função a facilitação das tarefas e o crescimento mútuo, além destes parâmetros o gestor da equipe B também se destacou no fator situacional que se refere a sensibilidade de perceber o momento e adaptar suas condutas conforme cada situação, aliando-se os dois fatores, sem perder o foco da produtividade que foi avaliado do fator tarefa o líder provavelmente conseguirá conduzir seus subordinados a um nível de desempenho destacado entre as outras equipes.

Porém, como ocorreu neste estudo que dois gestores tiveram destaque apenas para o fator tarefa a consequência pode ser desmotivação dos funcionários e um aumento crescente de afastamentos por licença saúde decorrentes direta ou indiretamente de estresse, pois em ambiente onde o funcionário é engessado por

um grande número de normas e tem como líder alguém que demonstra preocupação primordial à produção a tendência é que o funcionário se sinta uma máquina de produção, isso causa um sentimento de desvalorização pessoal do funcionário.

No entanto, neste estudo não foi possível apurar as condições psicossociais e o impacto do estresse sobre os funcionários e nem se o suporte social acima informado auxiliaria a diminuição de ausências por licença saúde conforme Silva (2009). Porém a regularidade da produtividade aliada a possibilidade de ter uma liderança que trabalhe junto a seus subordinados de forma mais humana, caracterizadas através da avaliação do fator relacionamento e do fator situacional, Melo (2001), sem que isso prejudique a produtividade são pontos importantes deste estudo e que merecem maior atenção em uma próxima pesquisa relacionada a estas variáveis.

Considerações Finais

A pretensão deste estudo era perceber se a liderança pode influir no desempenho dos profissionais, que neste caso, estão inseridos em um modelo tecnoburocrático de gestão, de fato os resultados apresentados foram insuficientes para constatarmos a influência ou não da liderança. Provavelmente se o estudo fosse aplicado em um maior número de participantes os resultados seriam mais conclusivos.

Porém o estudo dá indícios de que funcionários que estão submetidos a lideranças com maior capacidade de relacionamento tem um índice de produtividade mais regular e não inferior aos de gestores que tem seu estilo voltado à realização de tarefas. Constatasse isso através da análise do gráfico de desempenho, que apresenta que a equipe do gestor com melhor classificação no fator relacionamento teve a melhor média em dois meses e uma variação de produtividade próxima a 2

pontos, que nas outras equipes chegou a variar em até quase 7 pontos e um desvio padrão mais de 3 vezes superior ao referido líder.

Outro ponto interessante está na relação que cita da Silva (2009), um fator que auxilia a administração e/ou redução dos níveis de estresse, que é o apoio social dentro do local de trabalho, este apoio vem dos colegas e dos superiores hierárquicos através de um bom clima de trabalho e um bom relacionamento entre os colegas, de forma a quebrar o formalismo imposto, neste caso também pelas regras do modelo tecnoburocrático de gestão, neste sentido uma liderança que consiga flexibilizar a forma de trabalho baseada em normatizações rígidas pode ser um diferencial positivo para o melhor desempenho dos funcionários, pois deste modo o efeito estresse é diminuído.

Porém cabe ressaltar a importância da pontuação representativa no fator tarefa do líder que teve maior média no fator relacionamento, pode ser este também um indício de que o melhor líder deve ter suas características equilibradas para conseguir um melhor aproveitamento da capacidade de seus funcionários, mas sem perder o foco da produtividade, a mescla destes atributos, a adesão afetiva e a mobilização profissional podem gerar uma maior motivação dos subordinados.

As oscilações de produtividade apresentadas nas equipes que avaliaram seus gestores com estilos voltados à realização de tarefas podem ser um indício de alto estresse e desmotivação no trabalho, esta é uma lacuna que ficou aberta neste estudo, se os funcionários que estão submetidos a este tipo de liderança podem ter mais ocorrências de afastamento por licença saúde e sobre o seu grau de satisfação dentro do exercício profissional.

Outro ponto relevante foi a possibilidade de se montar equipes de trabalho que possam ter o impacto do estresse por excesso de normas, inclusive de conduta e ascensão diminuídos por um tipo de liderança que se preocupe mais com a satisfação dos seus funcionários do que apenas com a produtividade que estes possam alcançar, a satisfação dos funcionários pode ser o motivo de apresentarem uma maior regularidade em sua produção.

Este estudo não alcançou seus objetivos iniciais, pois não foi capaz de trazer respostas conclusivas, mas sim indícios da influência da liderança sobre os funcionários, a aplicação deste mesmo estudo com mais participantes e avaliando juntamente às variáveis acima também o fator psíquico dos participantes, trariam respostas mais definitivas da pretensão de se avaliar a influência da liderança no cotidiano laboral, lembrando que por influência temos fatores positivos e negativos, relacionados à produtividade e integridade humana dos profissionais.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2001. p.31-46.

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à Brasileira: o que é Desempenho no Brasil**, Revista do Serviço Público, ano 47, volume 120, número 3, Rio de Janeiro 1996. p. 58-102.

CESPEDES, Carolina P.. **Liderança: constatações e contradições quanto à formação de líderes organizacionais**. Disponível em: <http://www.frb.br/ciente/2005.2/ADM/ADM.CESPEDES.F3.pdf>, Acessado em: 26 mar. 2010.

CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho**. In E.P.B. Davel & J. G. M. Vasconcelos (Orgs.), *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 118-128

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. **Política de Educação Continuada Corporativa: Capacitação Gerencial em uma Empresa Pública**. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=215>. Acessado em: 25 mar. 2010.

LUCENA, M. D. S.. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade: **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**, Dissertação de Mestrado não-publicada, 2001, Universidade de Brasília, Brasil.

NOGUEIRA, A. H. A.: **Padrões Culturais e Normas para Comportamentos de Liderança**. Dissertação de Mestrado não Publicada, 2001, Universidade de Brasília, Brasil.

OSBORNE, D. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicações, 1995.

RIVERA, Francisco Javier Uribe; ARTMANN, Elizabeth. **A Liderança como intersubjetividade lingüística**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832006000200010&script=sci_arttext. Acessado em: 24 mar. 2010.

SEABRA, S. N. . **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. *Revista de Administração Pública*, 35 (4), 19-4, 2001.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SPERS, Valéria Rueda Elias. **Liderança e Gestão com Pessoas**: desafios do contexto contemporâneo, disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0112.pdf, Acesso em 27/03/2010.

DA SILVA, Rogério Rodrigues. **Uma Análise da Pressão no Trabalho**, da Liberdade e do Apoio Social entre os Servidores de um Tribunal. Artigo. Caderno de Psicologia Social do Trabalho, V1 n1 São Paulo, junho de 2009, disponível em: http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000100010&lng=pt&nrm=, Acesso em 24 mar. 2010.

SILVA, Daisy Barbosa, **A Influencia da liderança e os Valores Pessoais nas Respostas Afetivas de Membros de Equipe de Trabalho**, Dissertação de Mestrado, 2006, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasil.

APÊNDICES

ANEXOS

Questionário a ser aplicado:

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a *sua chefia imediata* se comporta na organização.

Para responder, assinale com "X" *apenas um* dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

Nível de Ocorrência				
1	2	3	4	5
Nunca	Raro	Ocasionalmente	Frequente	Sempre

Nº	ITENS	A frequência de ação do gerente				
		1 Nunca	2 Raro	3 Ocasio- nalmente	4 Frequente	5 Sempre
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					

Nº	ITENS	A frequência de ação do gerente				
		1 Nunca	2 Raro	3 Ocasio- nalmente	4 Frequente	5 Sempre
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					

Nº	ITENS	A frequência de ação do gerente				
		1 Nunca	2 Raro	3 Ocasio- nalmente	4 Frequente	5 Sempre
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alpha de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alpha de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alpha de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

REFERÊNCIA:

Melo, Eleuni Antonio de Andrade. (2001). *Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional*, Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Quadro Completo de Desempenho

		Produtividade			Média PESSOAL
Equipe	Funcionário	set/2010	out/2010	nov/2010	
A	1	28	28	22	26
	2	24	23	45	30,67
	3	10	4	19	11
	4	38	31	28	32,33
	5	23	32	22	25,67
	6	23	15	21	19,67
	7	25	25	25	25
	8	15	15	16	15,33
Média Eq.		23,25	21,63	24,75	23,21
B	1	30	30	30	30
	2	36	22	30	29,33
	3	27	27	27	27
	4	36	30	33	33
	5	24	24	24	24
	6	12	15	15	14
	7	34	41	44	39,67
	8	31	27	30	29,33
Média Eq.		28,75	27	29,13	28,29
C	1	19	22	19	20
	2	32	40	29	33,67
	3	28	28	19	25
	4	27	38	33	32,67
	5	37	52	35	41,33
	6	30	30	30	30
	7	26	26	20	24
Média Eq.		28,43	33,71	26,43	29,52

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE TRABALHO

Alberto Ghesti

Professor-Orientador: Mestre, Alexandre Donamico da Cunha

Professor-Examinador: Doutora, Juliana Porto

Professor-Examinador: Mestre, Alexandre Donamico da Cunha

RESUMO

Este estudo foi direcionado à pesquisa da liderança e sua influência do desempenho profissional dos subordinados. Buscamos durante o trabalho perceber se estilos de liderança impactam na produtividade e qualidade das tarefas realizadas, enfim, no desempenho. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo financeiro de grande expressão nacional e que no setor pesquisado, adota explicitamente o modelo tecnoburocrático de gestão, como resultado encontramos a relevante constatação de que uma liderança voltada à realização de tarefas pode não ser a mais favorável para um melhor desempenho funcional, mas também que um líder com fatores equilibrados pode ter um diferencial frente a outros líderes.

1 Liderança

2 Desempenho

Brasília, 09 de abril de 2011