

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**THIAGO DE OLIVEIRA MARTINS**

**ATUAÇÃO DO LIDER NO TRABALHO EM EQUIPE NA PERSPECTIVA DOS  
LIDERADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM PALMITAL - SP**

**LONDRINA**

**2021**

**THIAGO DE OLIVEIRA MARTINS**

**ATUAÇÃO DO LIDER NO TRABALHO EM EQUIPE NA PERSPECTIVA DOS  
LIDERADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM PALMITAL - SP**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC 2 do curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Londrina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. MS. Andréa Maria Baroneza.

**LONDRINA**

**2021**

**THIAGO DE OLIVEIRA MARTINS**

**ATUAÇÃO DO LIDER NO TRABALHO EM EQUIPE NA PERSPECTIVA DOS  
LIDERADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM PALMITAL - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 19/agosto/2021

---

Andréa Maria Baroneza  
Mestre  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutora  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2021**

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção da equipe quanto à gestão do trabalho em equipe realizada pelo líder de uma cooperativa de crédito situada em Palmital – SP. O referencial teórico foi baseado em conceitos sobre gestão de pessoas, personalidade dos membros da equipe, comunicação assertiva, clima organizacional e, como liderar uma equipe. A pesquisa foi realizada por meio da abordagem metodológica qualitativa do tipo descritiva e, por meio de um estudo de caso aplicou-se um questionário do tipo *survey*. A análise dos dados foi realizada de forma estatística. Concluiu-se, segundo a percepção dos liderados, que o líder demonstra ser capaz de identificar as diferenças individuais dos componentes da equipe; promove uma boa comunicação com a equipe e; está ligado com o ambiente de trabalho presando pelo bom clima organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Trabalho em equipe; Liderança.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the perception of the team regarding the management of teamwork performed by the leader of a credit union located in Palmital – SP. The theoretical framework was based on concepts about people management, team members' personality, assertive communication, organizational climate and how to lead a team. The research was carried out through a descriptive qualitative methodological approach and, through a case study, a survey type questionnaire was applied. Data analysis was performed statistically. It was concluded, according to the perception of the team members, that the leader demonstrates being able to identify the individual differences of the team members; promotes good communication with the team and; it is linked with the work environment, taking into account the good organizational climate.*

**Keywords:** *People management; Teamwork; Leadership.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização? .	15
Figura 2: Saltos gradativos da área de RH. ....	16
Figura 3: Quando as equipes não funcionam. ....	18
Figura 4: Mudanças comportamentais exigidas pela performance a partir dos anos 90. .....	19
Figura 5: Modelo para compreender o comportamento individual nas organizações. .....	21
Figura 6: Três maneiras de capitalizar as diferenças individuais. ....	22
Figura 7: Três dimensões da aptidão física. ....	23
Figura 8: As dimensões da aptidão cognitiva. ....	24
Figura 9: As dimensões da personalidade. ....	25
Figura 10: Os quatro estilos do modelo SARA. ....	27
Figura 11: A liderança pessoal. ....	31
Figura 12: A Concepção e a Função do Questionário. ....	33
Figura 13: Organograma dos funcionários da agência alvo da pesquisa. ....	34
Figura 14: Gráfico que representa a faixa etária dos membros da equipe participantes da pesquisa. ....	37
Figura 15: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 2 do questionário – inteligência emocional do líder para gerir a trabalho em equipe. ....	38
Figura 16: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 3 do questionário – influência e persuasão do líder na gestão do trabalho em equipe. ....	39
Figura 17: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 4 do questionário – confiança do líder em relação a sua equipe. ....	40
Figura 18: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 5 do questionário – alta capacidade do líder de entender o trabalho realizado pela equipe. .....	40
Figura 19: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 6 do questionário – assertividade do líder com sua equipe. ....	41
Figura 20: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 7 do questionário – comunicação e expressividade do líder com a equipe. ....	42

Figura 21: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 8 do questionário – comunicação e expressividade do líder nas orientações escritas com a equipe. ....	43
Figura 22: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 9 do questionário – estímulo da criatividade da equipe por parte do líder.....	44
Figura 23: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 10 do questionário – integridade e responsabilidade do líder na gestão da sua equipe. ....	45
Figura 24: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 11 do questionário – valorização por parte do gestor das iniciativas da sua equipe. ....	46
Figura 25: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 12 do questionário – relacionamento interpessoal entre o líder e sua equipe.....	47
Figura 26: Gráfico que representa a compilação das respostas da equipe referente a gestão do líder na condução da equipe. ....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista de categorização que sintetiza o trabalho do líder na gestão do trabalho em equipe evidenciada pelos principais autores. ....	36
---	----



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
	<b>1.1. PERGUNTA DE PARTIDA.....</b>	<b>12</b>
2.	OBJETIVOS.....	12
	<b>2.1. OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>12</b>
	<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>12</b>
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
	<b>3.1. GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>12</b>
	<b>3.2. TRABALHO EM EQUIPE.....</b>	<b>16</b>
	<b>3.3. PERSONALIDADE DOS MEMBROS DA EQUIPE.....</b>	<b>18</b>
	<b>3.3.2. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....</b>	<b>25</b>
	<b>4.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
	<b>4.4 COMO LIDERAR UMA EQUIPE.....</b>	<b>30</b>
4.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
5.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
	<b>6.1 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A GESTÃO DO TRABALHO EM EQUIPE REALIZADA PELO LÍDER.....</b>	<b>36</b>
6.	CONCLUSÃO.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	54

## 1. INTRODUÇÃO

Todo profissional em cargo estratégico, como o de liderança, realiza um papel importante relativo à gestão da equipe. Nesse processo qualquer fator que possa dificultar a relação do líder com seus liderados e, até mesmo entre os membros da equipe, irá resultar no distanciamento pessoal e profissional, inclusive podendo comprometer o alcance das metas e objetivos estratégicos da empresa.

Moura (2007) explica que a denominação de trabalho em equipe ganhou forças após a Primeira Guerra Mundial quando houve a essencial necessidade de unir forças para reconstruir os países mais devastados pela guerra. Desde então, este tema sempre teve destaque pela sua natureza complexa, dada pela relação recíproca, de mão dupla, entre trabalho e interação. União essencial para que possa haver progresso na empresa e conseqüentemente na sociedade.

De acordo com Piancastelli (2000), a necessidade do trabalho em equipe vem de transformações no processo de trabalho que ocorrem ao longo do tempo de modo que a ideia de equipe advém da necessidade de somar esforços entre os indivíduos para alcançar objetivos impossíveis de serem atingidos sozinhos. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipes elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe.

Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o líder precisa desempenhar múltiplas funções, entre elas, saber conduzir as pessoas, ser capaz de transmitir as tarefas com clareza, comunicar-se bem, ser capaz de valorizar e reconhecer as contribuições da equipe. Braga (2011) evidencia três fatores-chave que ajudarão o líder realizar uma boa gestão de sua equipe: identificação das diferenças individuais de cada componente da equipe; fluidez da boa comunicação e; permanecer sempre ligado ao ambiente de trabalho, aspecto-chave para a consolidação do clima organizacional.

Identificar as diferenças individuais dos membros da equipe irá ajudá-lo a conhecê-los e planejar a forma como conduzir ações dirigidas em busca do melhor desempenho com finalidades unificadoras e de empoderamento em prol dos resultados esperados. O estímulo à boa comunicação interna, do líder com seus liderados e entre os membros da sua equipe, é fundamental para o alinhamento interno, dar instruções claras e objetivas, gerar e estimular o melhor compartilhamento

entre pares e o senso de ajuda mútua, a troca de conhecimentos, diálogos para o aperfeiçoamento de habilidades, enfim, crescimento de todos – indivíduos e equipe (BRAGA, 2011).

O clima organizacional também merece atenção do líder, segundo Braga (2011), que deve dispender esforços para cultivar e manter dimensões físicas, psíquicas e emocionais favoráveis à qualidade de vida dos indivíduos no trabalho e, dispender-se para a manutenção de um ambiente agradável e pautado por uma convivência harmônica e respeitosa entre os membros da equipe e, deles com o líder.

Diante dessa reflexão inicial, vê-se a relevância do estudo que, oferece abundante referencial disponível, mas um tema sempre atual e que, nos remonta a necessidade de trazer à tona para novas discussões e amadurecimento. Principalmente para profissionais das mais diversas áreas de formação acadêmica onde o raciocínio lógico está presente em todas as etapas de um projeto, desde a resolução de problemas até a implementação de soluções. O enfoque desta pesquisa ajuda a associar tal pensamento linear ao pensamento não linear, amplo e complexo da gestão de equipes. Tema presente na rotina de trabalho de qualquer profissional em cargo de liderança.

A organização do trabalho se deu da seguinte forma: primeiramente foi apresentada a pergunta de partida, que fundamenta a pesquisa a ser realizada sobre o tema e apresenta o foco em que os resultados serão expressos. Na sequência, está a apresentação da área e subárea de estudo; seguido dos métodos e técnicas de pesquisa utilizados. Nos itens seguintes encontram-se os objetivos de estudo e o referencial teórico, na qual expõe teorias dos autores sobre os tópicos: Gestão de Pessoas; Trabalho em Equipe; Personalidade dos membros da equipe; Comunicação assertiva; Clima organizacional e; como liderar uma equipe. Por fim, são apresentados os dados coletados; sua análise e resultados alcançados; conclusão e; os anexos.

## **1.1. PERGUNTA DE PARTIDA**

Qual a percepção dos liderados de uma cooperativa de crédito de Palmital - SP em relação a atuação do seu líder na gestão do trabalho em equipe?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar a percepção dos respondentes quanto a gestão do trabalho em equipe realizada pelo líder de uma cooperativa de crédito situada em Palmital – SP.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar um levantamento bibliográfico que dê embasamento para os pilares do trabalho em equipe, com ênfase na personalidade individual dos membros da equipe; na comunicação assertiva e; no clima organizacional.
- Desenvolver a partir da teoria estudada uma lista de categorização que evidencie os principais fatores tratados de forma recorrente pelos autores estudados, que relacionam o sucesso da conduta do líder junto ao trabalho em equipe.
- Utilizar-se desta lista de categorização para criar um questionário que possa ser respondido pelos liderados sobre suas percepções quanto a forma como o seu líder conduz o trabalho em equipe.
- Analisar as respostas dos liderados e refletir, com base na teoria estudada, descrevendo os pontos congruentes e divergentes dos dados extraídos dos questionários em relação ao que prega os autores sobre o papel do líder na condução do trabalho em equipe.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1. GESTÃO DE PESSOAS**

Sun Tzu (2014) explica que houve a necessidade da gestão de pessoas desde o início da sociedade. Períodos marcantes como da Grécia Antiga, Império Romano, Feudalismo, Idade Média, Monarquia, Ditadura e principalmente nos dias atuais,

necessitaram cada vez mais de que as pessoas, juntamente com seus líderes, trabalhassem em conjunto para poderem progredir. Com a incrível rapidez que o mundo está mudando, a intensidade e necessidade da gestão de pessoas está cada vez maior.

De acordo com Chiavenato (2014), vários fatores contribuem para que as mudanças da sociedade sejam cada vez mais intensas como, mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, culturais, políticas, legais, ecológicas e demográficas que se unem sistemicamente em um extraordinário campo dinâmico de forças produzindo resultados imprevisíveis, ocasionando transformações e incertezas para as organizações. Nesse contexto, houve a necessidade de estudar e criar uma gestão de pessoas de forma sistêmica para que grandes organizações pudessem se manter crescentes durante o tempo.

A área de gestão de pessoas é altamente sensível a cultura corporativa e a mentalidade que predominam nas organizações. Por ser extremamente contingencial e situacional, depende de vários aspectos intrínsecos à organização, como a cultura corporativa, arquitetura organizacional, tecnologia utilizada, processos internos, modo de gestão, e também aspectos extrínsecos como as características do mercado consumidor, concorrentes e uma infinidade de outras variáveis. Tudo isso, juntamente com as características individuais das pessoas da organização, constitui um grupo que torna cada organização única, segundo o mesmo autor.

A base da criação de sistemas organizacionais de elevado padrão para gestão de pessoas foi amplamente usada em guerras para garantir a vitória delas. O livro a Arte da Guerra de Sun Tzu (2014), descreve em treze capítulos, excelentes estratégias de guerra utilizadas pelo General Chinês Sun Tzu que transcendem os limites dos campos de batalha e alcançam o contexto das lutas cotidianas atuais encontradas no âmbito empresarial, das quais, as principais dificuldades estão na área de gestão de pessoas. O autor explicita como organizar e governar um exército de forma estratégica e que seja possível encontrar pontos fortes de sua tropa e pontos fracos do inimigo. O livro traduz estes ensinamentos de batalha para ensinamentos de conflitos empresariais através de estratégias organizacionais.

Esta análise traz a possibilidade de relacionar as áreas de gestão de pessoas como supervisores de produção, recursos humanos, gerência e planejamento com áreas do alto escalão do exército que são responsáveis por criar as estratégias e comandar as pessoas para alcançar seus objetos, seja para o sucesso empresarial e

alta produtividade no ramo empresarial, seja para a vitória de guerras como explanado no livro a Arte da Guerra.

Associando o contexto de guerras citado por Sun Tzu (2014) com o cotidiano empresarial de hoje, Chiavenato (2014) explora a gestão de pessoas nas áreas empresariais que são mais afetadas dentro da organização como a área de recursos humanos e o descreve como um departamento de serviços à empresa que tem como principais funções o recrutamento, seleção, comunicação, remuneração, treinamentos, benefícios, etc.

Já o dia-a-dia das pessoas e a sua relação com o ambiente, as pessoas e o trabalho, está sob a gestão do profissional responsável que exerce a função de liderança, necessitando tratar dos problemas de ordem pessoal e interpessoal para que não haja comprometimento nos resultados esperados pela equipe e pelo departamento. Segundo Chiavenato (2014, p. 5),

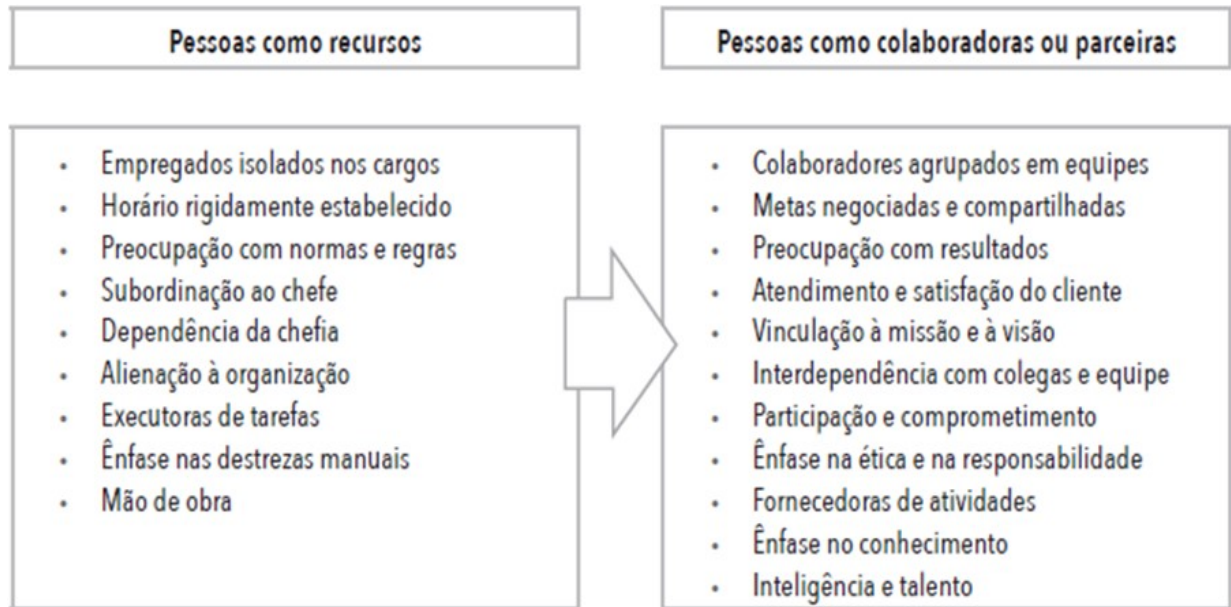
As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. [...] O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, [...] E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. [...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Ribeiro (2012) descreve que administrar com as pessoas deve significar que os colaboradores e parceiros da organização consigam avançar economicamente, tecnologicamente e humanitariamente, juntamente com os seus gestores, visando o futuro da organização. Trata-se de analisar e definir as pessoas como agentes proativos, dotados de opinião própria, criador de inovações e de valor agregado para a organização.

Do mesmo modo, Chiavenato (2014) na figura 1, separa as pessoas em dois modos para uma análise mais aprofundada de suas características, que são: pessoas como recursos e pessoas como parceiros da organização. Nesse contexto os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações, denominado recursos humanos, que são uniformes, inertes, padronizados e precisam ser administrados, envolvendo organização e controle de suas atividades, daí a

necessidade de administrá-los, uma vez que são considerados passivos a ação organizacional.

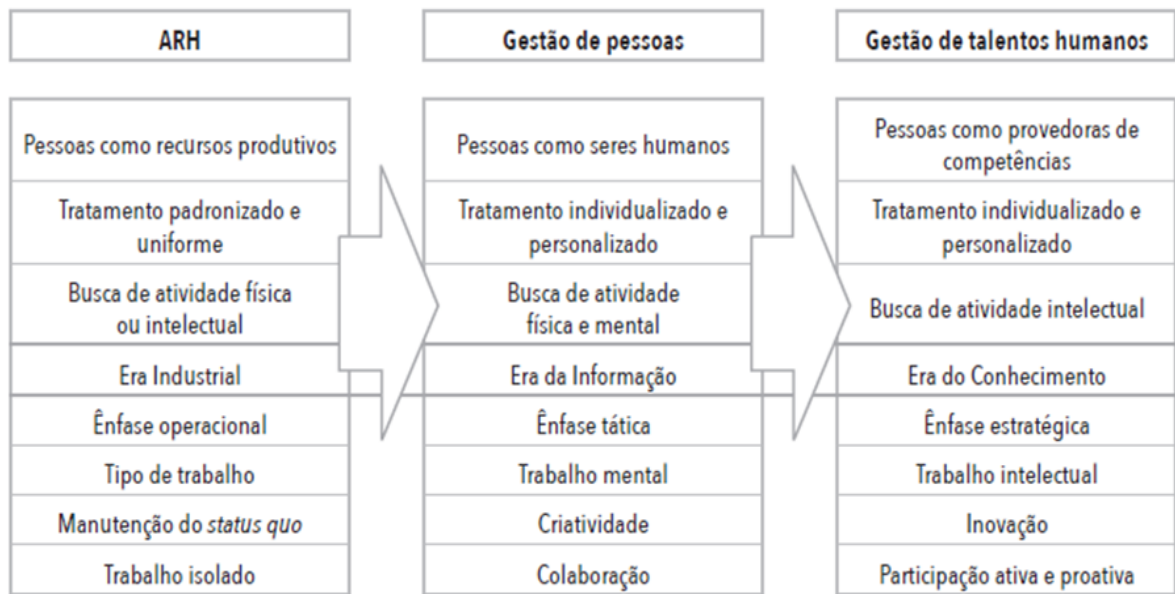
Figura 1: As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



Fonte: Chiavenato (2014).

A outra opção para Chiavenato (2014), é gerenciar as pessoas como parceiros da organização realizando a verdadeira gestão de talentos humanos, conforme a figura 2 abaixo apresenta. Assim, elas se tornariam fornecedoras de competências, habilidades e conhecimentos, e principalmente contribuiriam com as organizações proporcionando decisões racionais importantes para o objetivo do negócio, tornando-se um capital humano e intelectual da organização como um todo.

Figura 2: Saltos gradativos da área de RH.



Fonte: Chiavenato (2014).

### 3.2. TRABALHO EM EQUIPE

São muitas as definições de equipe, alguns autores tratam uma equipe como um grupo de, no máximo, dez pessoas que possuem interação construtiva, obtendo um consenso sobre os assuntos tratados, havendo comprometimento e responsabilidade entre os membros. Segundo Aleixo (2003), o conceito de equipe compõe um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com um propósito comum, que tem como objetivo atingir metas de performance através de abordagens comuns coordenando esforços e responsabilidades.

Segundo Mcclurg (2001, *apud* ALEIXO, 2003), a individualidade poderá ter seu lugar na sociedade, mas possui a tendência a não sobreviver no futuro. As organizações necessitarão cada vez mais das aptidões das equipes, o respeito as contribuições, a capacidade de ouvir ideias e de trabalhar com outras pessoas em igualdade.

Com relação a utilização das equipes nas organizações, Aleixo (2003) explica que elas trazem sucesso as organizações quando bem implantadas, porém, caso o planejamento de implantação não for bem estruturado, o resultado pode ser desagradável. Assim, as vantagens de se implantar equipes devem estar bem informadas para que seja possível as legitimar através do reconhecimento e



resultados na organização. Robbins e Finley (1997, *apud* ALEIXO, 2003) destacam diversos motivos pelos quais as organizações têm optado pelas equipes, entre eles estão: aumento de produtividade, realizam tarefas com maior rapidez e atividades que grupos comuns não podem fazer, fazem melhor uso dos recursos, melhoram a comunicação, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, de modo que tudo isso traz resultados expressivos para a organização como melhores produtos e serviços, lucro operacional, otimização de processo, integração do meio corporativo, etc.

Alguns autores expõem diversas vantagens quando se trabalha em equipes nas organizações. Hardingham (1995, *apud* ALEIXO, 2003) apresenta diversas vantagens significativas e deixam claro a importância da utilização do trabalho em equipe nas organizações como:

- O trabalho em equipe motiva os membros e pode significar o aumento do prazer em trabalhar.
- O trabalho em equipe pode ser a única maneira de realizar determinada tarefa, que pode envolver vários fatores para seu sucesso, como segurança, divisão de atividades, cumprimento de prazos e metas, etc.
- O trabalho em equipe gera eficácia na comunicação entre seus integrantes, autenticidade, interação, desenvolvimento interpessoal, liberando criatividade e energia para execução das atividades corporativas.
- Quando as pessoas planejam e implementam atividades em equipes a comunicação é assertiva, é possível identificar mais falhas no processo e aplicar melhorias mais eficientes, organizadas e que geram resultados mais expressivos a organização.

Apesar de várias vantagens existentes no trabalho em equipe, vários fatores podem influenciar no não funcionamento das equipes. Robbins e Finley (1997, *apud* ALEIXO, 2003) apresentam em uma tabela de forma sintética alguns problemas que podem ocorrer para o não funcionamento das equipes, juntamente com os sintomas e a solução para tais problemas:

Figura 3: Quando as equipes não funcionam.

<b>Quando as Equipes Não Funcionam</b>		
<i>Não há apenas uma razão</i>		
<b>Problema</b>	<b>Sintoma</b>	<b>Solução</b>
<b>Necessidades mal combinadas</b>	Pessoas com agendas ocultas, trabalhando com propósitos contraditórios	Faça com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes.
<b>Metas confusas, objetivos embolados.</b>	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido.	Esclareça a razão pela qual a equipe existe; defina seu propósito e resultados esperados.
<b>Papéis não-resolvidos</b>	Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho	Informe aos membros da equipe que se espera deles.
<b>Tomada de Decisões Ruim</b>	Equipes podem estar tomando as decisões certas, mas de forma errada.	Escolha uma abordagem de tomada de decisões apropriada para cada decisão.
<b>Políticas ruins, procedimentos obtusos.</b>	A equipe está à mercê de um infernal manual do funcionário	Jogue fora o manual e comece a fazer sentido. pessoa.
<b>Visão Embaçada</b>	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe.	Arranje uma visão melhor ou vá embora.
<b>Cultura antiequipe</b>	A organização não esta completamente comprometida com o ideal de equipes.	Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma; nunca force as pessoas a participar de equipes.
<b>Sistemas de recompensas mal concebidos</b>	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas.	Projete remunerações que façam as equipes sentirem-se seguras em fazer seu trabalho; recompense a união em equipe tanto quanto os comportamentos individuais.
<b>Falta de confiança de equipe</b>	A equipe não e uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela.	Deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe.
<b>Conflitos de personalidades</b>	Os membros da equipe não se entendem.	Tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes; comece a valorizar e usar essas diferenças.
<b>Liderança Ruim</b>	A liderança é tímida, incoerente, ou obtusa.	O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra
<b>Falta de vontade de mudar</b>	A equipe sabe o que fazer, mas não o faz.	Descubra qual é o bloqueio; use dinamite ou vaselina para tira-lo do caminho.
<b>Ferramentas erradas</b>	A equipe foi enviada para frente de batalha com uma atiradeira	Forneça à equipe as ferramentas certas para suas tarefas, ou dê-lhes liberdade para serem criativos.

Fonte: Robbins e Finley (1997, *apud* ALEIXO, 2003).

Formação de equipes bem implantadas e preparadas para solução de problemas mantêm um excelente relacionamento e um impacto direto no desempenho das organizações.

### 3.3. PERSONALIDADE DOS MEMBROS DA EQUIPE

Para que seja possível a análise e resolução dos problemas listados na figura 3, é necessário partir do pressuposto de que os membros da equipe já estejam

treinados para alcançar seus objetivos. Porém na prática isso nem sempre acontece, GoldBarg (1995, *apud* ALEIXO, 2003, p.29) explica que,

Existem diversas razões que dificultam a formação de equipes, não sendo fácil assumir responsabilidades que dependem do desempenho de outras pessoas, agir em conjunto sem esmagar a individualidade de cada um, despertar o comprometimento necessário para a missão, negociar e alcançar consenso, encontrar as pessoas certas na hora certa, resistir às pressões internas e externas despertadas pelo processo de mudança, enfim, não é fácil ser persistente o suficiente.

Com base nas informações dos autores acima, percebe-se que houve a necessidade de mudanças no estilo de personalidade das pessoas do mundo corporativo com o passar do tempo. Porém, recentemente esta necessidade tem aumentado cada vez mais e de forma muito mais rápida do que nas décadas passadas. Katzenbach e Smith (1994, *apud* ALEIXO, 2003) descreve algumas dessas mudanças ocorridas a partir dos anos 90 conforme figura 4 abaixo.

Figura 4: Mudanças comportamentais exigidas pela performance a partir dos anos 90.

DE:	PARA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade individual.</li> <li>• Separar aqueles que pensam e tomam Decisões daqueles que trabalham e fazem coisas</li> <li>• Desenvolver a excelência funcional através da execução por cada pessoa de um estreito conjunto de tarefas de forma cada vez mais eficiente.</li> <li>• Dependência de controle gerencial.</li> <li>• O pagamento adequado pelo trabalho realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio mútuo, responsabilidade conjunta e relacionamentos baseados em confiança em adição à responsabilidade individual.</li> <li>• Esperar que todos pensem, trabalhem e façam coisas.</li> <li>• Estimular pessoas a desempenhar múltiplos papéis e a trabalhar conjuntamente e de modo intercambiável visando ao contínuo aprimoramento.</li> <li>• Conseguir que pessoas concordem com um propósito significativo, para poder ajudar a formular uma direção e para aprender.</li> <li>• Aspiração de crescimento pessoal que seja capaz de expandir e ao mesmo tempo explorar os talentos de cada pessoa.</li> </ul>

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, *apud* ALEIXO, 2003).

Preisler (2002) explica que o estudo da personalidade é um fator fundamental na condução dos trabalhos de formação de equipes, pois sem a escolha das pessoas apropriadas para tal composição, ela pode estar condenada ao fracasso antes mesmo de iniciar o projeto designado pela organização. Desse modo o autor define tipos de personalidades através de características específicas de cada indivíduo da equipe, que são:

- O perfeccionista ou empreendedor: que tem como principal objetivo evitar erros, assume muitos projetos ao mesmo tempo, não permitindo seu próprio

descanso, de modo que pode chegar a ser um *Workaholic* (termo designado para pessoas que são viciadas em trabalhar). Esse tipo de personalidade é impulsivo e enfatiza virtudes práticas como honestidade, esforço, dedicação, economia e trabalho. O perfeccionista, tende a ficar ressentido quando criticado mesmo aceitando o próprio erro e assumindo uma nova postura.

- O dador ou prestativo: este tipo de personalidade concentra-se nas necessidades dos outros, de modo que seu empenho acaba tornando-se presença importante em vários círculos de relacionamentos e de trabalho. O Dador possui grande funcionalidade na questão de trabalho em equipe, porém, muitas vezes, abre mão de suas próprias necessidades para cumprir atividades ou agradar aos outros.

- O “desempenhador” ou bem-sucedido: tipo de personalidade mais dedicada aos seus objetivos, possui grande produtividade e alto desempenho, busca sempre realizar suas tarefas com foco nos resultados, temem o fracasso porém sempre buscam a eficiência em suas atividades para que este temor não aconteça, de modo que podem até correr o risco de enganar-se para passar uma boa imagem.

- O romântico ou individualista ou original: possui características voltadas a emoção, sempre focalizando a suas necessidades através de seus sentimentos. Essas características podem levar este tipo de pessoa a buscar sonhos utópicos, mas também são favoráveis a dar apoio para pessoas em processo de dor ou crise.

- O observador: tipo de personalidade que tende a se proteger de fortes emoções valorizando o domínio emocional, preocupam-se com a sua privacidade e evitam contato interpessoal íntimo. O observador possui aptidão em realizar análises mentalmente claras.

- O patrulheiro ou protetor ou legista: este possui grande dificuldade em tomar decisões claras, de modo que as dúvidas são recorrentes em sua vida, não convive bem com autoridades, porém possui uma mente questionadora que identifica com clareza as injustiças sociais e propõe-se a trabalhar pelo que realmente acredita.

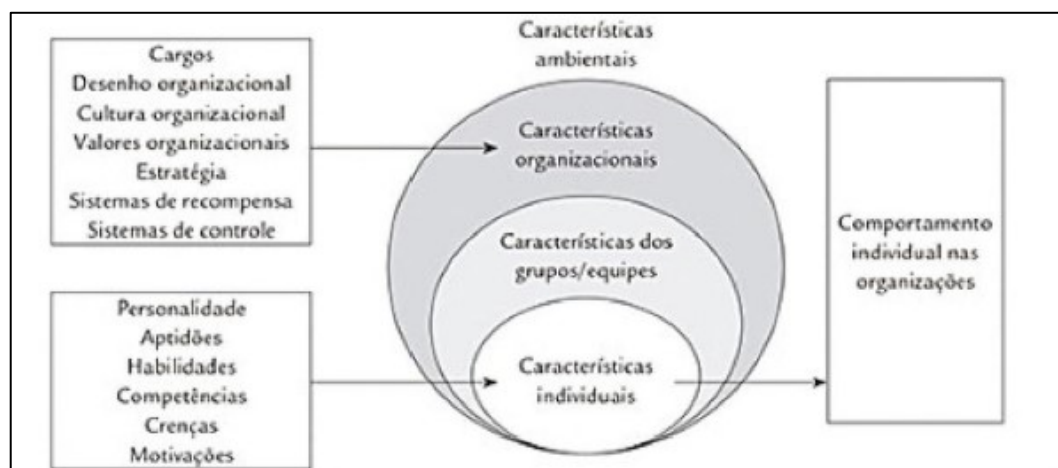
- O epicurista ou sonhador: tipo de personalidade que busca eternidade jovial, possui muita energia, motivação e aptidão a ser intuitivo. Evita responsabilidades e possui grande dificuldade em terminar as coisas que inicia. O sonhador busca sempre projetos interessantes para se envolver e tem a habilidade de encontrar conexões e realizar ajustes finos que ninguém consegue ver.

- O patrão ou confrontador: personalidade superprotetora que não tem medo de confrontos e luta pelo que acredita e por seus companheiros.
- O mediador ou pacificador: possui facilidade em substituir necessidades essenciais por ocupações desnecessárias, tem dificuldade em mudar, porém tem grande facilidade em identificar os desejos e necessidades das outras pessoas e possui a ambição de manter uma relação harmônica com o mundo.

Wagner & Hollenbeck (2012) explicam a dificuldade de capitalizar as diferenças individuais, pois a diferença entre os indivíduos gera variação em todas as perspectivas relacionadas a condução de uma organização. Os autores explicam que as organizações bem-sucedidas devem tentar capitalizar as diferenças para melhorar a competitividade.

Chiavenato (2014) descreve que, as pessoas são singulares, ou seja, possuem características próprias, inerentes e singulares, mas que ao mesmo tempo também recebem estímulos externos do ambiente em que vive e interage. Desse modo o comportamento humano nas empresas é normalmente direcionado para a performance no trabalho. E estes comportamentos são o resultado de um processo consciente de cada pessoa que está inserida no contexto da organização.

Figura 5: Modelo para compreender o comportamento individual nas organizações.



Fonte: Chiavenato (2014).

De acordo com Wagner & Hollenbeck (2012), pesquisas apontam que existem duas características primordiais que fazem as empresas obterem vantagens competitivas sustentáveis sistematicamente que são, a ênfase no treinamento e a seletividade na contratação. De modo que estas pesquisas são apoiadas pelas

práticas de gestores altamente bem-sucedidos que focaram na seleção de novos membros da organização.

Figura 6: Três maneiras de capitalizar as diferenças individuais.



Fonte: Wagner & Hollenbeck (2012, p.74).

Wagner & Hollenbeck (2012) explicam que através da figura 6 pode-se analisar o modo de capitalização das diferenças individuais separadamente:

- Seleção: Normalmente os programas de seleção iniciam-se a partir do cargo, que por sua vez, leva a uma lista de características necessárias para o preenchimento da necessidade do setor da empresa. Os programas de seleção possibilitam que os gestores avaliem os cargos e as pessoas para que consigam maximizar as aptidões e as competências do indivíduo. Em outros casos, o cargo pode ser altamente dinâmico, e assim a organização pode focar na contratação através das habilidades individuais mais amplas do indivíduo como liderança, criatividade, proatividade e relacionamento interpessoal, características que se adequem a cultura da empresa.

- Treinamento: Treinar as pessoas para compensar as deficiências relativas ao cargo é um modo de aproveitar o conhecimento das diferenças individuais e otimizar o sistema da organização. Algumas pessoas possuem maior capacidade cognitiva e maior facilidade em aprender através de treinamentos, assim é possível fazer com que o conhecimento seja absorvido e os colaboradores possam estar aptos a exercer a atividade do cargo. Muitas vezes é possível até utilizar o modo de multiplicar este conhecimento adquirido em treinamentos, de modo que as pessoas que foram inicialmente treinadas possam se tornar treinadores que repassar o conhecimento, multiplicando as pessoas treinadas em um menor período de tempo.

- Reengenharia: Muitas vezes o indivíduo possui características importantes para a organização, porém seu cargo atual não explora tais características, nesses casos é interessante avaliar as diferenças individuais e depois responder a um descompasso verificado entre a pessoa e o cargo. Assim, é possível

realocar o colaborador de acordo com o cargo que explora ao máximo suas melhores aptidões ou até mesmo realizar a reengenharia dos processos de trabalho.

Wagner & Hollenbeck (2012), evidenciam quatro tipos de diversidade na aptidão que diferenciam os indivíduos de acordo com algumas características sobressalentes.

A aptidão física se caracteriza por qualidades diferenciadas que influenciam na seleção de profissionais para cargos que exigem maior esforço sobre o corpo como pode ser esclarecido na figura 7.

Figura 7: Três dimensões da aptidão física.

<b>1. Força muscular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para exercer pressão muscular contra objetos, como: puxá-los, empurrá-los, levantá-los, carregá-los ou baixá-los (tensão muscular).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer força muscular em investidas rápidas (energia muscular).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer força muscular contínua no tempo, com resistência à fadiga (resistência muscular).</li> </ul>
<b>2. Resistência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para manter atividade física que resulte em aumento da pulsação por um período prolongado.</li> </ul>
<b>3. Qualidade do movimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de flexionar e estender os membros do corpo para trabalhar em posições incômodas ou contorcidas (flexibilidade).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de manter o corpo numa posição estável e resistir a forças que provoquem perda de estabilidade (equilíbrio).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de movimentos sequenciais de dedos, braços, pernas ou do corpo para resultar em ação qualificada (coordenação).</li> </ul>

Fonte: Wagner & Hollenbeck (2012, p.78).

A aptidão cognitiva, em geral, constata relações positivas no desempenho de pessoas em diferentes tipos de testes de capacidade mental. Apesar de haverem diversas aptidões mentais que compartilham algumas características em comum, podemos adquirir o foco em cinco aptidões particulares que são demonstradas na figura 8.

Figura 8: As dimensões da aptidão cognitiva.

<b>1. Compreensão verbal</b>	• A capacidade de compreender e utilizar efetivamente a linguagem escrita e falada.
<b>2. Habilidade quantitativa</b>	• A capacidade de resolver todos os tipos de problemas aritméticos com rapidez e precisão, inclusive adição, subtração, multiplicação e divisão, bem como de aplicar as regras matemáticas.
<b>3. Capacidade de raciocínio</b>	• A capacidade de pensar indutiva e dedutivamente a fim de criar soluções para problemas novos.
<b>4. Inteligência emocional</b>	• A capacidade de gerar, reconhecer, expressar, entender e avaliar as próprias emoções e as de outras pessoas, de modo a lidar com êxito com demandas e pressões sociais.
<b>5. Inteligência cultural</b>	• A capacidade de observar, interpretar e agir em manifestações culturais e sociais não familiares e de atuar eficazmente em ambientes novos e estranhos.

Fonte: Wagner & Hollenbeck (2012, p.81).

A diversidade na personalidade pode ser usada para captar como as pessoas são de modo abrangente, descrevendo como a pessoa se parece quando vista por outras pessoas. Nesse sentido Wagner & Hollenbeck (2012) destacaram cinco grandes características da personalidade que podem ser utilizadas para compreender o comportamento organizacional. As cinco grandes características podem ser descritas na figura 9.



Figura 9: As dimensões da personalidade.

<b>1. Extroversão</b>	• Sociável, gregário, decidido, falante, expressivo.
<b>2. Ajustamento emocional</b>	• Emocionalmente estável, não deprimido, seguro, satisfeito.
<b>3. Afabilidade</b>	• Cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaborador, complacente.
<b>4. Senso de responsabilidade</b>	• Digno de confiança, organizado, perseverante, íntegro empreendedor.
<b>5. Interesse</b>	• Curioso, imaginativo, criativo, sensível, aberto, brincalhão.

Fonte: Wagner & Hollenbeck (2012, p.87).

Por fim a diversidade demográfica está relacionada as novas mudanças de oferta de mão de obra que está cada vez maior e tem criado um esforço para conquistar melhores talentos e para comercializar produtos globalmente, quase sempre observando além dos limites nacionais. Este desenvolvimento obrigou as corporações, que costumavam a ter o quadro de funcionários preenchidos predominantemente por homens brancos, a repensar suas políticas de contratação indicando cada vez mais uma porcentagem de novos trabalhadores mulheres, minorias ou imigrantes. As organizações estão, cada vez mais, procurando contratar indivíduos com diferentes características demográficas para assim, poder ampliar suas perspectivas. A diversidade demográfica permite que as empresas consigam se destacar no mercado através da criação de novas visões do meio corporativo permitindo assim sucesso no mercado.

### **3.3.2. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

A comunicação assertiva é amplamente utilizada no âmbito empresarial, por facilitar a interação entre líderes e liderados. Esta exige várias competências sociais para que seja aplicada de forma eficiente como saber entender o outro, ouvir na essência as informações, ter embasamento, ser um bom intermediador, ter atenção na fala, buscar evolução contínua e também acertar o momento de passar as informações necessárias. Filho (2013, p. 30) define que,

A comunicação assertiva, enquanto técnica no ambiente organizacional, é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos

que procura diferenciar os estilos de comunicação (agressivo, passivo, passivo-agressivo — considerados indesejáveis — e respeitoso-assertivo — considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo. Em suas versões mais adequadas, permite à pessoa desenvolver suas habilidades; em outras, nem sempre é utilizada da maneira mais indicada.

Desta forma, entende-se que a comunicação em si depende do tipo de personalidade dos indivíduos no contexto inserido e pode ser definida basicamente como o diálogo entre dois ou mais indivíduos em que existe a presença de um emissor, um ou mais receptores, utilizando um canal de comunicação para que seja transmitida a mensagem.

Filho (2013) explica de forma sucinta cada tipo de estilo de comunicação:

- Agressivo: este estilo possui atributos relacionados a imposição de suas ideias de modo que normalmente transparece um jeito grosseiro, não permitindo que outras pessoas falem ou o interrompam. A comunicação agressiva não é bem vista no meio corporativo atualmente por normalmente ser entendido como desrespeitoso com outras pessoas.

- Passivo: caráter tímido, normalmente amedrontado, evita ao máximo conflito. Este estilo normalmente acaba evitando manifestar-se e muitas vezes acaba permitindo-se ser desrespeitado. Muitas vezes é aplicada quando há a necessidade de *feedback* no mundo organizacional, em que normalmente os gestores preferem não abordar temas polêmicos com seus subordinados.

- Passivo-agressivo: estilo entendido como crítico e negativo, muitas vezes beirando a manipulação. Procura impedir que outros diálogos aconteçam, possui comportamento sarcástico. Também é entendido como desrespeitoso por seus colegas, porém não em uma maneira grosseira, mas sim irônica.

- Respeitoso-assertivo: tipo de comunicação que busca falar de forma harmônica e respeitosa, utilizando vocabulário claro e coeso. Estimula o diálogo, porém evita comportamentos inadequados como interrupções bruscas.

Os estilos de comunicação são reflexos da personalidade que o indivíduo constrói ao longo de sua vida. Todos os acontecimentos, desde seu nascimento, podem interferir de alguma forma para que se crie tal personalidade. A família, amigos, professores, parceiros, e também aspectos religiosos, financeiros, sociais, geográficos, demográficos, etc. são fatores que colaboram fortemente para a criação da personalidade do indivíduo.

Desse modo, segundo Pereira (2015), o indivíduo sempre exterioriza algo, sempre havendo algum tipo de comunicação. Assim cada pessoa, através de seus pensamentos, percepções, gestos, atitudes, comportamentos, imagens, e sons, torna-se um ser complexo e dinâmico onde a sua vida está conectada com o mundo a sua volta, o influenciando continuamente.

Através da figura 10, pode-se caracterizar segundo o autor, as pessoas em quatro tipos de grupos que pode ser estudado para se definir quais características são relevantes e que favorecem a comunicação assertiva.

Figura 10: Os quatro estilos do modelo SARA.



Fonte: Pereira (2015, *apud* Alessandra & Hunsaker, 1993).

Desse modo, extraindo as qualidades importantes de cada estilo do modelo “SARA”, podemos encontrar os diferenciais que favorecem a relação entre os colaboradores da organização através de uma comunicação mais eficaz.

O estilo relacional possui qualidades como a cordialidade, tranquilidade e capacidade de compreender o outro, já no estilo expressivo, o envolvimento social, persuasão e pró atividade são as características mais expressivas deste estilo.

Pessoas com estilo pensador podem auxiliar na comunicação assertiva através de sua cautela em tomadas de decisões, boa capacidade para resolver problemas e organização. Por fim, o estilo administrador caracteriza-se pela habilidade de gerir os outros e pensar logicamente.

Para Pereira (2015) todas as características citadas dos quatro estilos formam um conjunto de atributos que, quando bem aplicadas, proporcionam um diferencial extremamente positivo na comunicação assertiva nas organizações.

### **4.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Moreira (2008) as organizações são compostas de indivíduos, possuindo características únicas de cada indivíduo e assim, sua interação depende totalmente das características das pessoas envolvidas.

Segundo Chiavenato (1992, *apud* MOREIRA, 2008), a constituição de uma organização vem do clima organizacional existente em seu meio. O clima organizacional é definido pelo meio social no qual as pessoas executam seu trabalho, podendo ser atribuído ao ambiente que varia desde apenas um departamento da empresa até uma organização inteira.

De acordo com Menezes (2010), a definição de clima organizacional pode ser entendida como a união do compartilhamento de percepções dos trabalhadores sobre diferentes aspectos do meio organizacional, considerada uma das questões mais analisadas na área do comportamento organizacional.

Moreira (2008), expõe que as pesquisas sobre clima organizacional nas empresas são essenciais para fornecer diagnósticos sobre a empresa em geral auxiliando a compreender melhor a dinâmica organizacional. Assim Chiavenato (1992, *apud* MOREIRA, 2008), expõe alguns elementos normalmente escolhidos pela maioria das empresas que procuram avaliar seu clima organizacional como processos de liderança, comunicações, processo de interação, tomadas de decisão, forças motivacionais, controles e formulação de objetivos.

Moreira (2008, p. 24), diferencia os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional para facilitar o entendimento do estudo empresarial,

Os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionam, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e dever ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores ideais.

Segundo Chiavenato (1999, *apud* VIEIRA, 2004), a excelência de organizações bem-sucedidas tem surgido do fator humano e da relação de confiança entre os envolvidos. Assim, podemos perceber a importância deste fator no momento tão intenso da era da informação. Vieira (2004) explica que há uma grande variação na maneira como as pessoas atuam nas empresas de acordo com o modo que trabalham, administram os negócios, cuidam dos clientes, otimizam suas atividades, tomam decisões e até mesmo no modo que se comportam dentro das organizações. Essa grande variação normalmente depende das políticas, cultura, e diretrizes das organizações que em relação ao modo como encaram as pessoas em suas atividades.

De acordo com Leal (2001, *apud* OLIVEIRA, 2008), o clima organizacional e a compreensão que os colaboradores têm da empresa. Assim, o papel do líder, torna-se crucial para que esta percepção seja positiva e possibilite que o clima organizacional seja um fator chave para o crescimento e sucesso da organização.

Segundo Coda (1997, *apud* FERREIRA, 2012, p.36):

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Pensando nisso, Vidal, *et. al.* (2010, *apud* FERREIRA, 2012), analisam que alguns fatores como oportunidades de crescimento, relação entre colaboradores e a valorização do profissional influenciam diretamente no clima organizacional. Desse modo, Ferreira (2012) explica que a motivação e o líder, que compõem o fator de liderança, influenciam diretamente no clima organizacional. Esta liderança pode possuir estilos diferentes, que estão vinculados aos laços entre os colaboradores, proporcionam relações entre a gerência e os subordinados que definem o clima organizacional instalado.

Ferreira (2012) realizou uma pesquisa em uma empresa em Boa Vista – Roraima com 14 funcionários, entre eles, quatro eram os gerentes. Esta pesquisa teve como intuito analisar, por meio de questionários respondidos pelos participantes, a influência da relação líder-liderado no clima organizacional.

A pesquisa mostrou que os funcionários sentem falta de *feedback* para saberem o porquê de estarem realizando aquela determinada tarefa e como estão executando seu serviço, para assim poderem sentir que tem participação nas decisões da organização. Outro ponto foi que os funcionários acreditam que uma boa

relação com seus chefes é essencial e que influencia diretamente no clima organizacional. Assim, Ferreira (2012) expõe em sua pesquisa que o sentimento de liberdade do colaborador para com o líder gera oportunidades de crescimento dentro da organização.

Ferreira (2012) conclui que, diante dos dados coletados, a relação do líder com o liderado pode influenciar drasticamente no clima organizacional da empresa, e que tal influência pode sofrer mudanças devido aos fatores envolvidos como as habilidades que o líder apresenta durante sua gestão, a qualidade de sua comunicação com seus subordinados e a relação entre líder-liderado.

#### **4.4 COMO LIDERAR UMA EQUIPE**

A liderança é definida por vários pesquisadores de formas diferentes partindo de uma perspectiva individual de cada autor, porém de acordo com Bergamini (1994), existem dois fatores que são frequentes entre tais definições existentes atualmente. O primeiro fator é que a liderança sempre está ligada à um fenômeno grupal. Já o segundo fator demonstra que se trata de um processo intencional de influência dos líderes sobre seus liderados. Segundo Hollander (1978, *apud* BERGAMINI, 1994, p.103):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientando principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

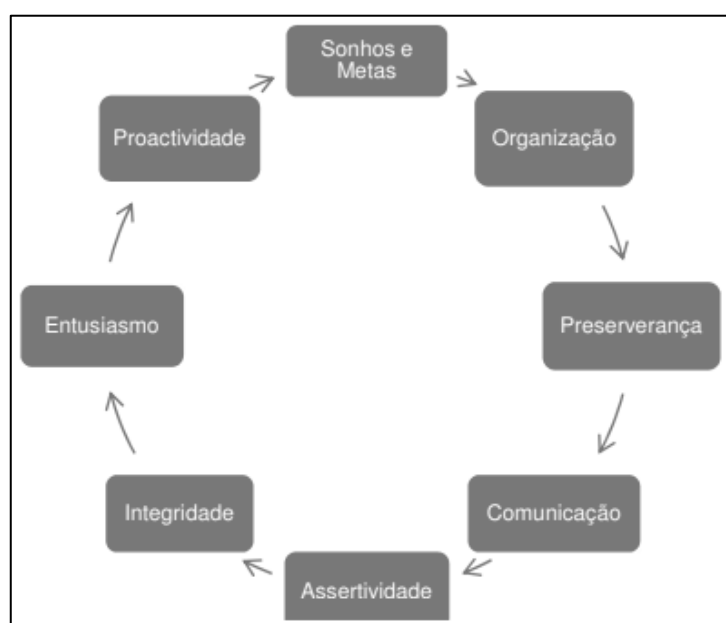
Pereira (2015) descreve que a liderança em si está diretamente ligada a forma como comunicamos aos outros o seu valor, suas competências e suas habilidades de forma clara e simples, dando-lhes a possibilidade de se verem como autores do seu próprio destino.

Para Bergamini (1994), o conceito de líder é empregado como um tipo de pessoa que aplica sua visão pessoal, de forma centrada, para gerenciar uma empresa. O líder é uma pessoa que guia um grupo sendo assim reconhecido pelos integrantes desse grupo. As principais virtudes de um bom líder compõem alguns fatores que são essências para o sucesso da corporação, dentre elas, a capacidade de influenciar positivamente seus integrantes, incentivando-os a executar um objetivo em comum é o que faz com que a empresa possa avançar no mercado e garantir seu sucesso.

Para Ferreira (2012), o perfil do líder está mudando cada vez mais, estão surgindo novas tarefas que demandam um líder com capacidade de compreensão da dinâmica organizacional e da ação, renovando sua forma de gestão que anteriormente era focada apenas na resolução de tarefas e centralizada no trabalho.

Através da capacidade de persuadir, influenciar ou motivar as pessoas, que a liderança pessoal proporciona, torna-se imprescindível que o líder utilize a comunicação assertiva como principal ferramenta de transmissão formando assim, um ciclo de competências que proporciona o sucesso da organização.

Figura 11: A liderança pessoal.



Fonte: Pereira (2015, p.136).

#### 4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo foi delineado por meio de dois tipos de pesquisa: a descritiva, utilizada para construção da teoria apresentada que embasou o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e; o estudo de caso, que permitiu analisar a percepção dos liderados em relação a gestão do trabalho em equipe realizada pelo líder. Segundo Gil (1999), o objetivo primordial da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Desse modo a maioria das pesquisas descritivas possuem alguns pontos em comum em seus objetivos como estudar características de um grupo através de variáveis mensuráveis e, a pesquisa descritiva exige uma série de informações sobre o que será pesquisado, desse modo é necessário encontrar formas críticas e precisas de coletar tais informações com questionários e entrevistas.

O estudo de caso, segundo Fonseca (2002), pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O estudo apresenta abordagem qualitativa, Fonseca (2002) define que a pesquisa qualitativa está relacionada com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa possui maior enfoque na interpretação do objeto, na importância do contexto pesquisado, na proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados, várias fontes de dados, possui o ponto de vista do pesquisador interno a organização e um quadro teórico e hipóteses menos estruturadas.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário com perguntas do tipo *Survey*, que é um procedimento produtivo, especialmente em pesquisas descritivas por atuar com a obtenção de dados e informações sobre determinado grupo de pessoas utilizando como instrumento de pesquisa questionários nos quais o respondente não é identificável, trazendo sigilo a este tipo de pesquisa e auxiliando a veracidade das respostas do questionário, uma vez que as pessoas tendem a apresentar respostas mais contundentes a realidade para questionários sigilosos (FONSECA, 2002, *apud* GERHARDT, 2009).

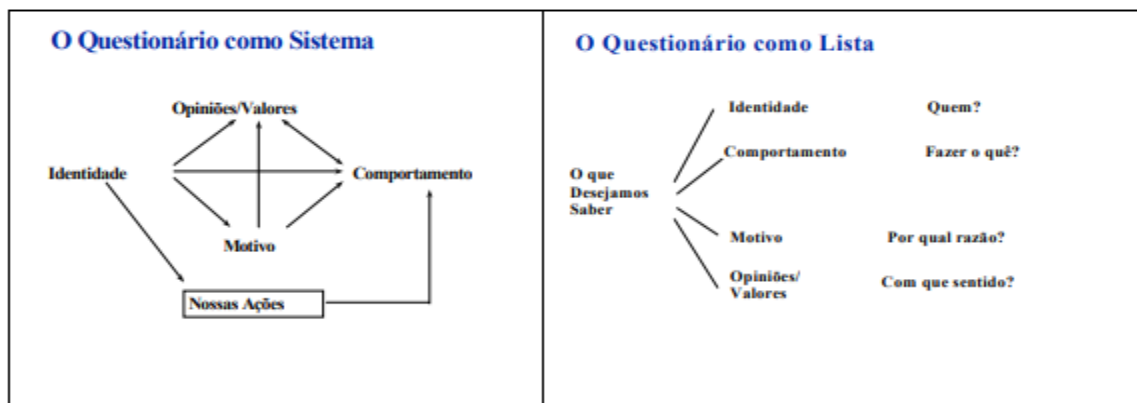
As pesquisas do tipo *Survey* são frequentes no âmbito empresarial e nos órgãos de comunicação como o Instituto Brasileiro de opinião Pública e Estatística (IBOPE) para casos como pesquisas eleitorais, censos, pesquisas de satisfação, estudos epidemiológicos, estudos do governo, de mercado, opinião pública, etc.

Segundo Babbie (2003), este método e pesquisa se divide nos seguintes temas: tamanho da população - que coleta informações de muitas pessoas ou de um número relativo de pessoas; tipo de amostras - que pode investigar todos os membros de um grupo ou uma amostra da população-alvo; tipo de coleta - por meio de questionários (explicado na figura 12) ou entrevistas diretamente. Utiliza-se pesquisas



do tipo *Survey* para levantamentos ou avaliação de processos, resultados de programas e políticas sociais; assim, faz-se inferências acerca da população-alvo ou sobre aspectos que o influencia.

Figura 12: A Concepção e a Função do Questionário.



Fonte: Moscarola (1990, *apud* Freitas 2000).

Para a construção do questionário foi desenvolvida uma lista categorizada extraída dos estudos do pesquisador junto a teoria exposta no trabalho. Esta metodologia de estudo contribuiu para uma revisão analítica e sistemática das teorias descritas e ajudou nas associações dos pontos de vistas dos autores estudados, trazendo à luz os aspectos mais significativos ao objeto de estudo. Esta lista categorizada é apresentada nos resultados e discussões abaixo.

Quanto a empresa estudada, caracteriza-se por ser uma unidade produtiva dentre uma rede de 366 cooperativas de crédito espalhadas pelo Brasil, com a pesquisa sendo realizada em uma Agência Cooperativa de Crédito situada na cidade de Palmital-SP. A instituição oferece soluções financeiras na forma de produtos e serviços de natureza bancária a seus cooperados, possui autorização do Banco Central para atuar nesse mercado e conta com a proteção e supervisão do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. Somando as pessoas físicas e jurídicas, a cooperativa atende mais de 10 mil associados que buscam soluções financeiras com menor custo no setor bancário e foi certificada com o selo Great Place to Work em março de 2021.

A empresa busca manter o foco na qualidade de serviço oferecida a seus clientes e com isso conta com a seguinte missão, visão e valores:

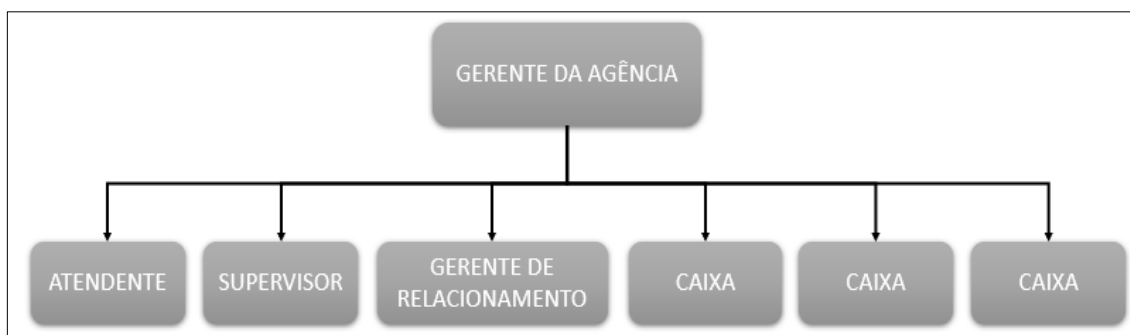
Missão: “Oferecer produtos e serviços financeiros de forma justa, promovendo o desenvolvimento sustentável da cooperativa e de seus associados.”

Visão: “Ser reconhecida pelo mercado em excelência na gestão financeira, comprometimento com seus associados e responsabilidade social.”

Valores: “Transparência nas ações; Gestão participativa, profissional, ética, inovadora, ágil, proativa e responsável; Sustentabilidade; Excelência no atendimento; Credibilidade e solidez; Melhoria contínua de produtos e serviços; Desenvolvimento de pessoas; Respeito à diversidade; contribuir para o desenvolvimento sociocultural da comunidade; Promover o fortalecimento e a divulgação do cooperativismo, tendo o associado como razão de sua existência.

O líder alvo da pesquisa é gerente da agência, possui graduação em ciências contábeis, MBA em gestão de pessoas com ênfase em liderança organizacional e está no cargo em Palmital-SP há 1 ano.

Figura 13: Organograma dos funcionários da agência alvo da pesquisa.



Fonte: Autor.

Participaram da pesquisa um grupo constituído de seis pessoas, dos quais um deles está no cargo de atendente, três membros exercem o cargo de caixa, um gerente de relacionamento e um supervisor. Todos os seis funcionários respondem direta ou indiretamente ao gerente geral da agência como pode ser visualizado no organograma acima. O horário de trabalho da agência é das 08:00h às 17:00h, na qual, o gerente geral está presente durante todo o horário de funcionamento relacionando-se com toda a equipe. O tempo de relacionamento entre líder e a sua equipe é de um ano e, nenhum novo membro foi contratado posteriormente à sua promoção. Com uma equipe constituída de poucas pessoas, optou-se por aplicar o questionário de pesquisa a todos os colaboradores da agência em questão.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O primeiro objetivo de pesquisa foi atendido com base no levantamento bibliográfico realizado no capítulo 2 sobre: Gestão de pessoas; Trabalho em equipe; Comunicação assertiva; Clima organizacional; como liderar uma equipe. Através deste levantamento, o pesquisador desenvolveu uma lista de categorização, evidenciada abaixo pela tabela 1 assim, atendeu o segundo objetivo específico de pesquisa sintetizando os principais fatores tratados de forma recorrente pelos autores estudados. Esta lista categorizada de características do líder no trabalho em equipe contribuiu para dar foco e direcionamento no olhar e reflexão do pesquisador, uma vez que, este é um assunto abrangente e estudado por muitos teóricos.

Nº	Característica	Conceito	Autores		
1	Possuir inteligência emocional	Possui capacidade de entender e avaliar as suas emoções e de outras pessoas. Sabe lidar com êxito em situações adversas. Não permite que pressões sociais afetem seu desempenho.	Coda (1997)	Wagner & Hollenbeck (2012)	Preisler (2002)
2	Ser persuasivo / motivador	Saber influenciar de maneira positiva seu público. Possui energia e diálogos convincentes. Cria expectativas e valoriza as pessoas com quem se relaciona.	Filho (2013)	Ferreira (2012)	Pereira (2015)
3	Ser confiante	Acredita nos seus propósitos e na sua capacidade em conquistar seus objetivos. Possui Afabilidade, boa índole, proativo, entusiasmado. Busca valorizar seus objetivos.	Bergamini (1994)	Wagner & Hollenbeck (2012)	Leal (2001)
4	Possuir alta capacidade de compreensão	Aptidão para realizar análises mentalmente claras. Capacidade de raciocínio rápido para criar soluções de forma indutiva ou dedutivamente. Organizado, cauteloso e estruturado.	Wagner & Hollenbeck (2012)	Bergamini (1994)	Preisler (2002)
5	Ser assertivo	Possui clareza nas informações. Utiliza vocabulário coeso e respeitoso. Defende seus direitos ou de outras pessoas de forma calma, respeitosa e positiva.	Preisler (2002)	Filho (2013)	Pereira (2015)
6	Ser comunicativo / expressivo	Utiliza efetivamente a fala e a escrita como forma de se expressar. Possui grande habilidade de oratória e compreensão das palavras e emoções.	Pereira (2015)	Leal (2001)	Filho (2013)

7	Ser criativo	Possui a capacidade de criar o modificar mecanismos através das ferramentas que lhe é dada. Busca inovação, modernização e é aberto a novas possibilidades.	Preisler (2002)	Pereira (2015)	Wagner & Hollenbeck (2012)
8	Ter integridade / responsabilidade	Cumprir com o que é prometido. Busca igualdade. Cria comprometimento com as pessoas. Organizado, Perseverante e é confiável para desempenhar suas atividades.	Pereira (2015)	Preisler (2002)	Wagner & Hollenbeck (2012)
9	Saber valorizar atitudes	Reconhece as atitudes do colaborador, aguçando sua criatividade e capacidade intelectual. Impulsiona o colaborador a dar o melhor de si.	Ferreira (2012)	Coda (1997)	Leal (2001)
10	Possuir bom relacionamento interpessoal	Capacidade de criar harmonia no grupo, melhorando o ambiente de trabalho. Habilidade na forma de se expressar. Possui facilidade em socializar e adquirir a confiança de seus colegas.	Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010)	Chiavenato (1999)	Ferreira (2012)

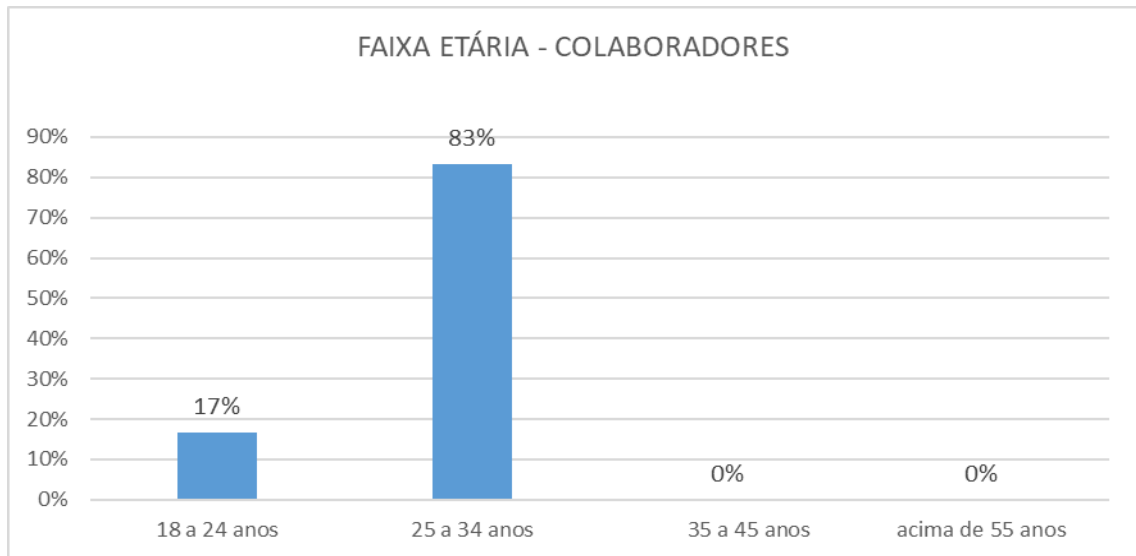
Tabela 1: Lista de categorização que sintetiza o trabalho do líder na gestão do trabalho em equipe evidenciada pelos principais autores.

Fonte: Autor.

## 6.1 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A GESTÃO DO TRABALHO EM EQUIPE REALIZADA PELO LÍDER

As faixas etárias dos membros da equipe, respondentes do questionário, são observadas na figura 14.

Figura 14: Gráfico que representa a faixa etária dos membros da equipe participantes da pesquisa.

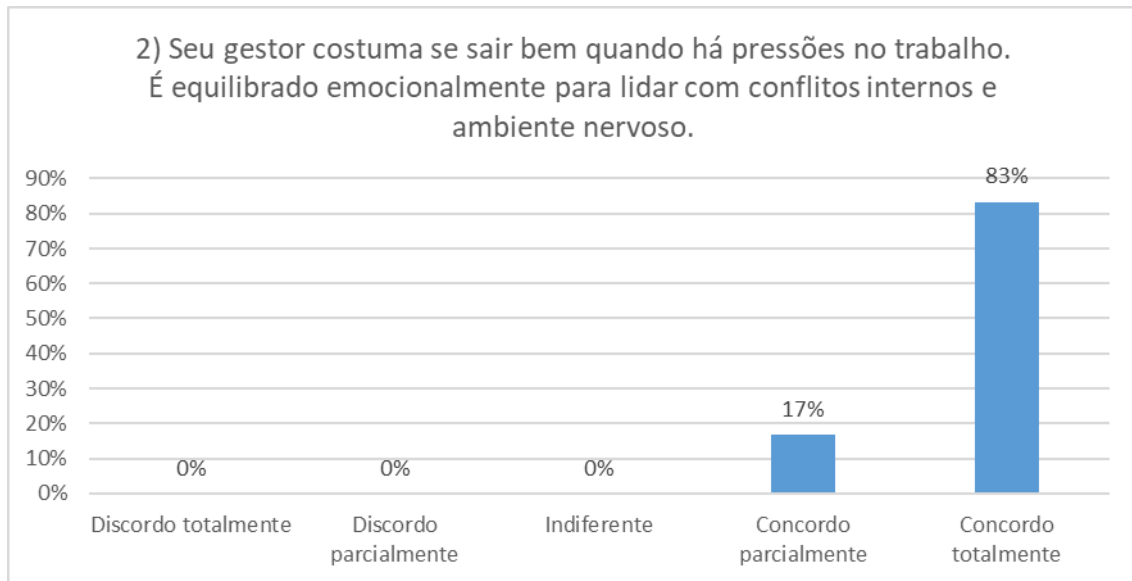


Fonte: Autor.

É possível perceber que a grande maioria dos membros da equipe estão na faixa de 25 a 34 anos que representam 83%; com apenas 17% entre 18 e 24 anos e nenhum acima de 35 anos. Isso demonstra a formação de uma equipe jovem em plena fase produtiva.

Já as figuras 15 a 18, estão relacionadas ao conteúdo abordado na teoria estudada sobre as habilidades e competências do líder na gestão da equipe, no qual o foco foi perceber a ótica dos membros da equipe que são conduzidos pelo gerente geral da unidade. As principais competências verificadas são: inteligência emocional para lidar com pressão; influência e persuasão para dirigir a equipe aos resultados, confiança e segurança na equipe; alto nível de compreensão sobre o trabalho da equipe.

Figura 15: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 2 do questionário – inteligência emocional do líder para gerir a trabalho em equipe.

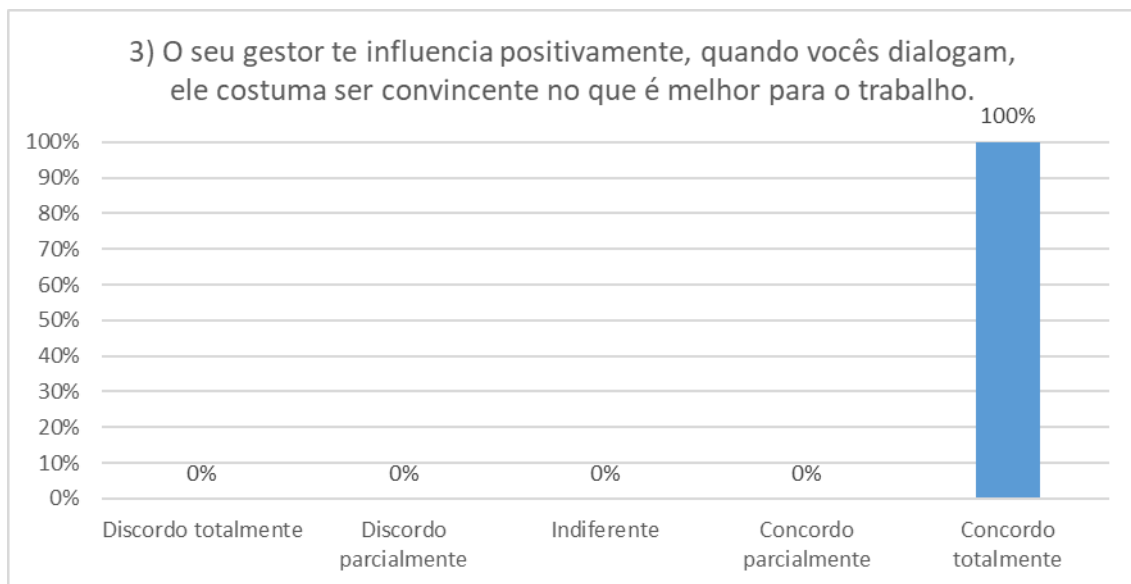


Fonte: Autor.

Na figura 15, 83% dos membros da equipe concordam totalmente que seu líder possui equilíbrio emocional para lidar com conflitos e possui um alto rendimento em situações de alta pressão corporativa, além disso 17% da equipe concordam parcialmente que seu líder possui tais características. Isso demonstra que o gerente geral da agência possui inteligência emocional, segundo os respondentes, para lidar com adversidades relativas ao trabalho, as pessoas da equipe e suas relações profissionais.

Os autores Wagner & Hollenberck (2012), citados no referencial deste trabalho, acentuam dimensões da personalidade do líder e de sua aptidão cognitiva. Condições básicas para que este profissional consiga ter equilíbrio, perceber que cada membro da sua equipe é um ser social e individual, assim, saiba identificar e lidar com as diferenças entre os membros da equipe. Para isso, a inteligência emocional e cultural do líder deverá ser desenvolvida para reconhecer, expressar e entender o ambiente, suas próprias emoções e as de outras pessoas.

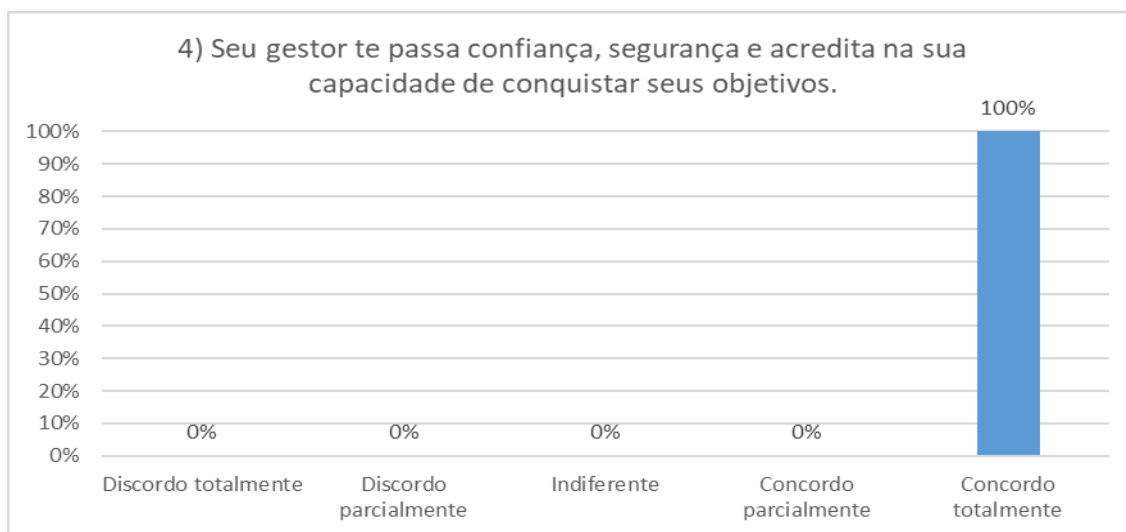
Figura 16: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 3 do questionário – influência e persuasão do líder na gestão do trabalho em equipe.



Fonte: Autor.

Na figura 16, buscou-se avaliar se o líder influencia e é persuasivo junto à equipe e, foi constatado que o líder possui essa competência pois, 100% dos respondentes, ou seja, toda a equipe concordou totalmente com o fato do líder influenciá-los positivamente e convencê-los sobre o que é melhor para o trabalho. A influência e a persuasão, para Ferreira (2012), são imprescindíveis e está associada a comunicação assertiva, uma das principais ferramentas de transmissão e compartilhamento de informações, corroborando assim com o ciclo de competências que proporciona o sucesso da equipe e de sua gestão.

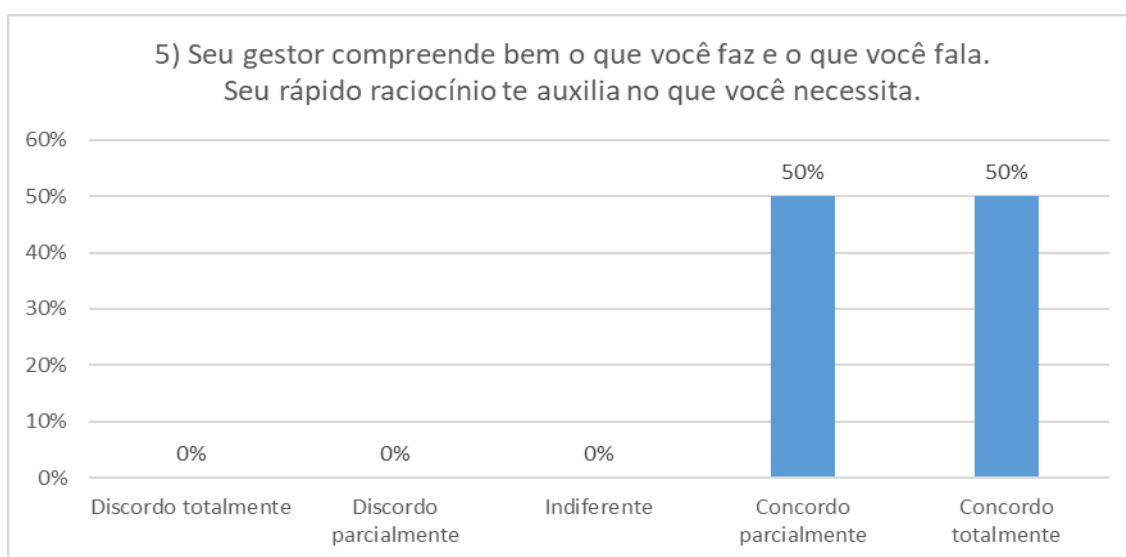
Figura 17: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 4 do questionário – confiança do líder em relação a sua equipe.



Fonte: Autor.

A figura 17, teve como alvo verificar se o líder passa confiança à equipe e se demonstra acreditar no potencial da equipe e, todos os membros da equipe, 100% deles, foram unânimes em concordar totalmente com a pergunta. Passar confiança e ser digno de confiança na visão da equipe está entre as cinco dimensões que compõe a diversidade na personalidade do líder, citadas por Wagner & Hollenbeck (2012). Os autores afirmam que esta dimensão, quando avaliada, mostra como o líder é visto por outras pessoas.

Figura 18: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 5 do questionário – alta capacidade do líder de entender o trabalho realizado pela equipe.



Fonte: Autor.

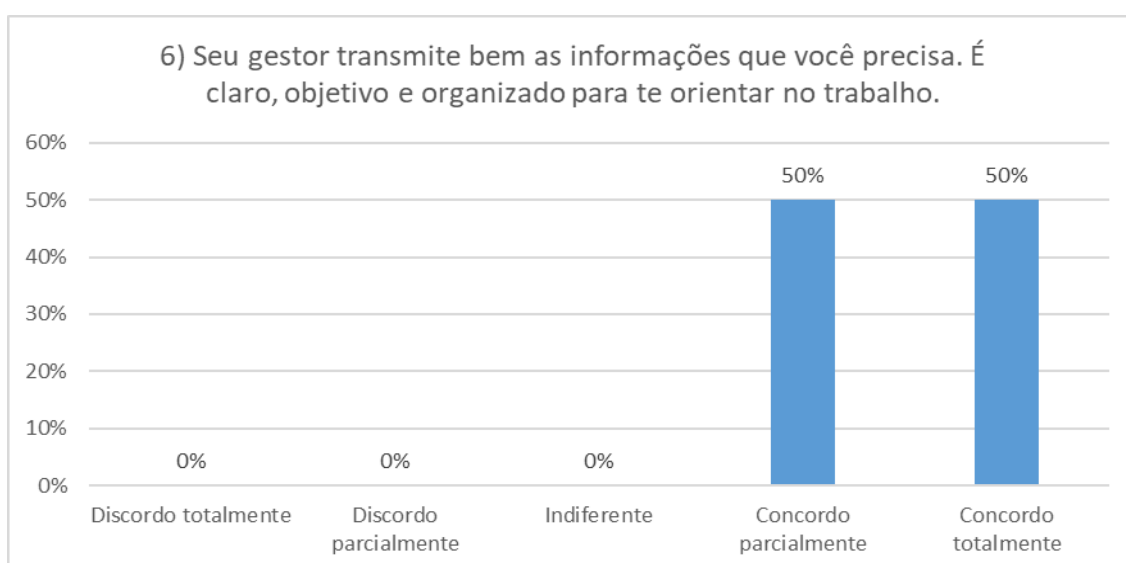


A figura 18 acima apresenta a resposta dos respondentes sobre a capacidade do líder de comunicar-se bem. Para tanto, exige-se várias competências sociais como: entender o outro, ouvir, acertar o que passar de informação e o melhor momento para tal. Pelas respostas à pergunta acima verificou-se que, 50% dos respondentes concordam totalmente que esta competência do líder está presente na sua condução na gestão do trabalho em equipe e, os demais 50% da equipe concordam parcialmente que o líder entende bem o que a equipe fala e faz auxiliando-os com rapidez no trabalho.

Segundo Pereira (2015), cada pessoa através de seus pensamentos, percepções, gestos, atitudes, comportamentos, imagens, e sons, torna-se um ser complexo e dinâmico. O líder é este ser e cada membro da sua equipe também. A gestão do trabalho em equipe exige do líder uma comunicação assertiva, equilibrada nos quatro estilos: relacional (capacidade de compreender o outro); expressivo (capacidade de envolver-se socialmente); pensador (boa capacidade de resolver problemas) e; administrador (habilidade de gerir os outros e pensar logicamente).

As figuras 19 a 22 abaixo estão relacionadas ao conteúdo abordado no referencial teórico sobre a comunicação assertiva do líder na gestão de sua equipe, no qual o foco foi compreender o ponto de vista dos membros da equipe através da avaliação das competências do líder da cooperativa quanto a criatividade, assertividade e comunicação com sua equipe.

Figura 19: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 6 do questionário – assertividade do líder com sua equipe.

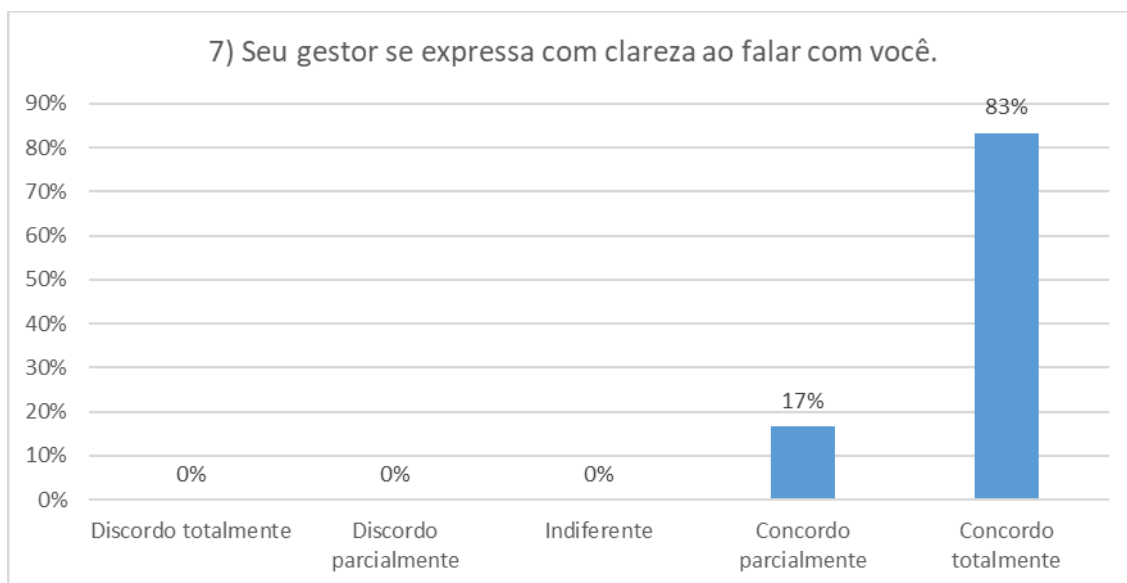


Fonte: Autor.

Na figura 19, buscou-se avaliar se o líder é assertivo quanto a sua interação com a equipe. Através das respostas da equipe foi verificado que 50% concordam totalmente que seu líder possui clareza, objetividade, organização e qualidade da transmissão de informações, enquanto os outros 50% concordam parcialmente que esta competência do líder está presente na gestão de sua equipe.

Para Filho (2013) a comunicação assertiva é uma ferramenta que visa otimizar o diálogo. O respeitoso-assertivo evita comportamentos inadequados como interrupções, mas estimula o diálogo respeitoso, buscando falar de forma harmônica e respeitosa, assim atendendo as necessidades de sua equipe da forma (considerada pelo autor) ideal. Habilidades como: respeito na forma de falar, vocabulário coeso, informações consistentes e igualdade são essenciais para uma comunicação assertiva.

Figura 20: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 7 do questionário – comunicação e expressividade do líder com a equipe.



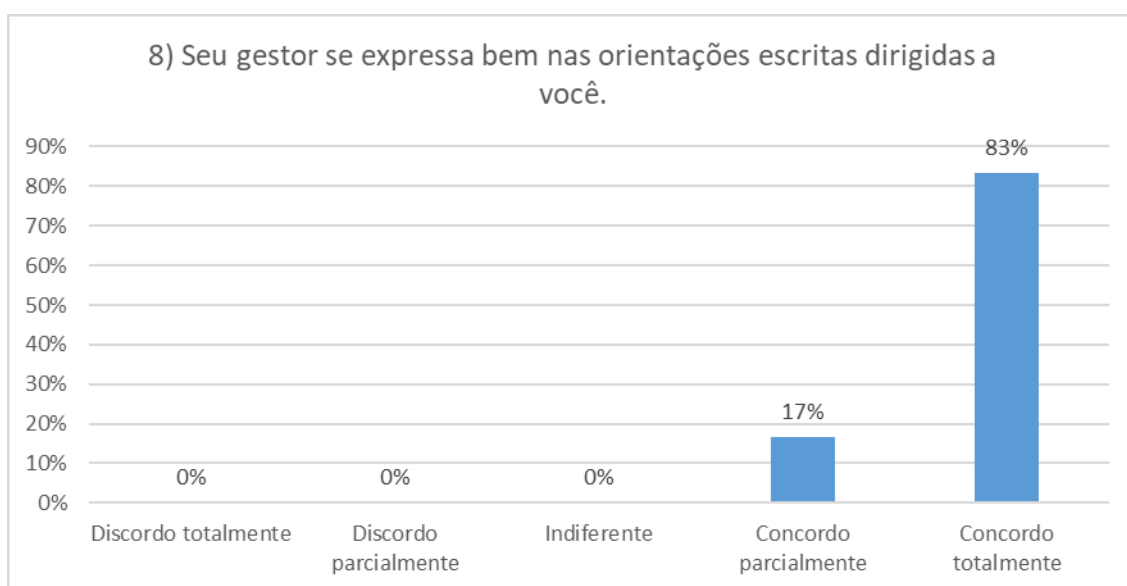
Fonte: Autor.

A figura 20 representa graficamente a opinião da equipe quanto a clareza com que o líder se expressa verbalmente. O gráfico demonstra que 83% dos respondentes concordam totalmente que a forma com que o seu líder se expressa é clara, já 17% concordam parcialmente com tal afirmação.

Filho (2013) explica que a comunicação em si depende do tipo de personalidade dos indivíduos no contexto inserido e pode ser definida basicamente como um diálogo entre dois ou mais indivíduos em que existe a presença de um

emissor, um ou mais receptores, utilizando um canal de comunicação para que seja transmitida a mensagem. Desse modo Pereira (2015) descreve que o líder deve comunicar aos outros o seu valor, suas competências e suas habilidades de forma clara e simples, utilizando-se de qualquer meio de comunicação que possa ser entendida por todos da equipe. O autor define que a boa comunicação do líder com sua equipe é uma característica essencial para a conquista de seus objetivos.

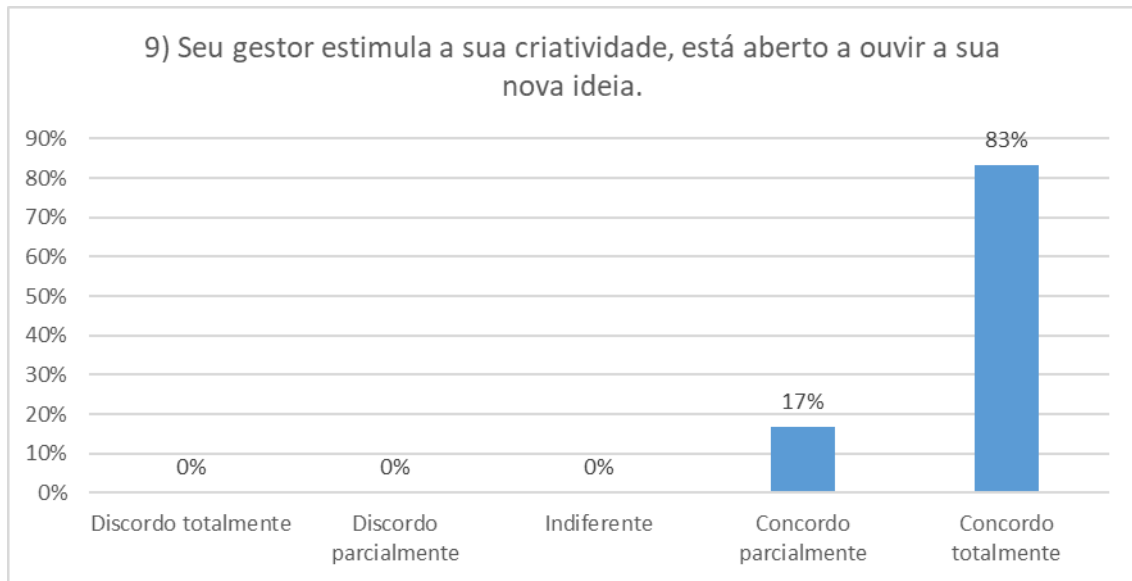
Figura 21: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 8 do questionário – comunicação e expressividade do líder nas orientações escritas com a equipe.



Fonte: Autor.

A figura 21 representa a resposta dos membros da equipe quanto a clareza com que o gestor se expressa de forma escrita. O gráfico demonstra que a maioria dos membros da equipe, 83%, concordam totalmente que a forma com que o seu líder se expressa pela escrita é satisfatória, já 17% concordam parcialmente com tal afirmação.

Figura 22: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 9 do questionário – estímulo da criatividade da equipe por parte do líder.



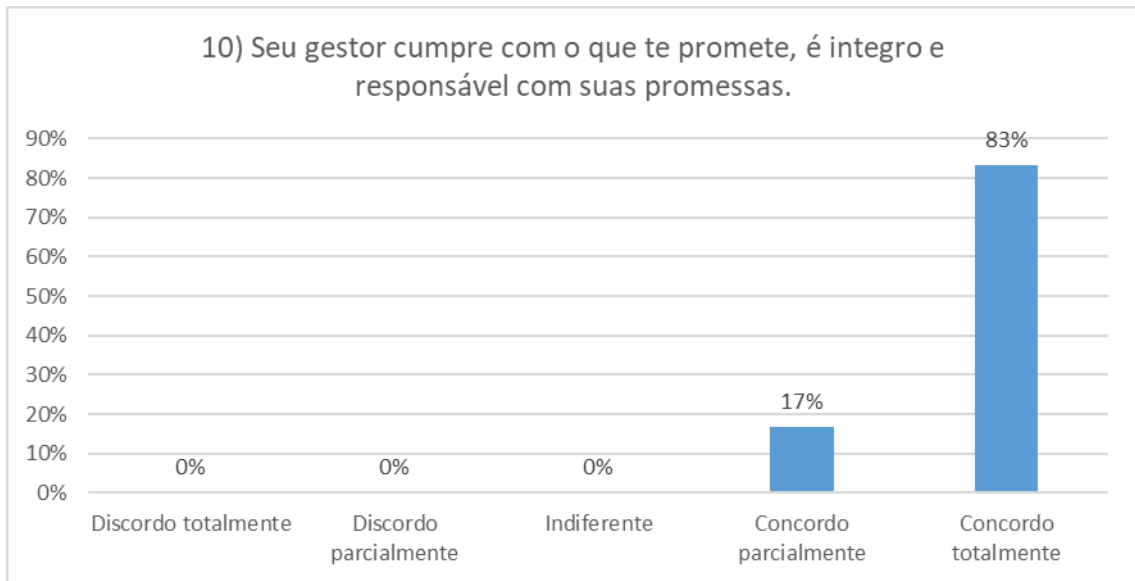
Fonte: Autor.

A pergunta 9 do questionário respondido pelos respondentes buscou avaliar se o líder incentiva a criatividade de sua equipe, faz com que ela procure inovar e realizar o serviço prestado de forma diferente, buscando otimizá-lo. Assim, o gráfico acima demonstrou que 83% da equipe concorda plenamente que seu líder estimula a sua criatividade e está aberto a novas ideias, já 17% concordam parcialmente.

Nas dimensões da personalidade, citadas por Wagner & Hollenbeck (2012), a dimensão interesse do líder é sinônimo de ser curioso, imaginativo, aberto e ser criativo. Robbins e Finley (1997, *apud* ALEIXO, 2003) também afirmam que líderes precisam ser criativos, com isso, usam da criatividade da equipe sendo mais eficientes na resolução de problemas.

As figuras 23 a 25, apresentadas na sequência, buscam entender o pensamento da equipe sobre o clima organizacional, responsabilidade do líder, possuindo como principais competências abordadas - a integridade e responsabilidade do líder com sua equipe, existência de um bom relacionamento interpessoal entre os membros da equipe e o líder e, também a valorização de atitudes da equipe por parte de líder.

Figura 23: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 10 do questionário – integridade e responsabilidade do líder na gestão da sua equipe.

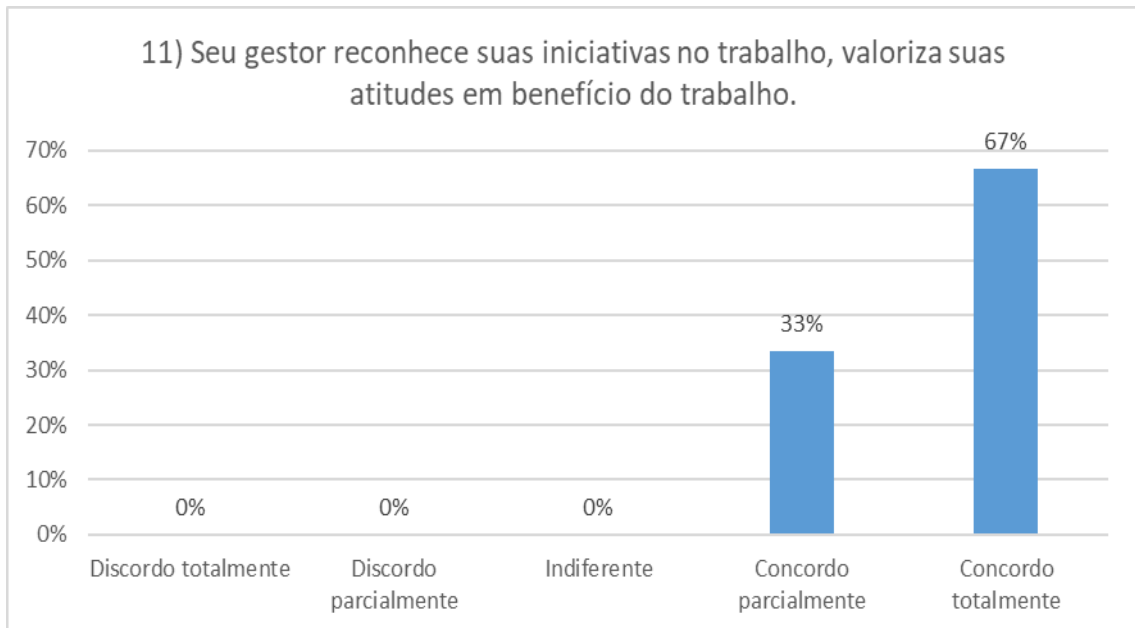


Fonte: Autor.

O gráfico da figura 23 mostra as respostas da equipe, referente a integridade e responsabilidade do líder no ambiente de trabalho. 83% dos funcionários da agência concordam totalmente que o seu líder é íntegro e cumpre com todas as suas promessas. Já 17% concordam parcialmente com a afirmação sobre responsabilidade e integridade do líder.

De acordo com Ferreira (2012) o ciclo de competências do líder possui a integridade como um de seus tópicos demonstrando a sua importância para o tema da liderança pessoal em uma organização. Chiavenato (1999, *apud* VIEIRA, 2004) explica que a excelência de organizações bem-sucedidas tem surgido do fator humano sempre necessitando de uma relação de confiança entre os participantes, e assim, a integridade do líder e sua responsabilidade com a equipe determina a qualidade e continuidade deste vínculo.

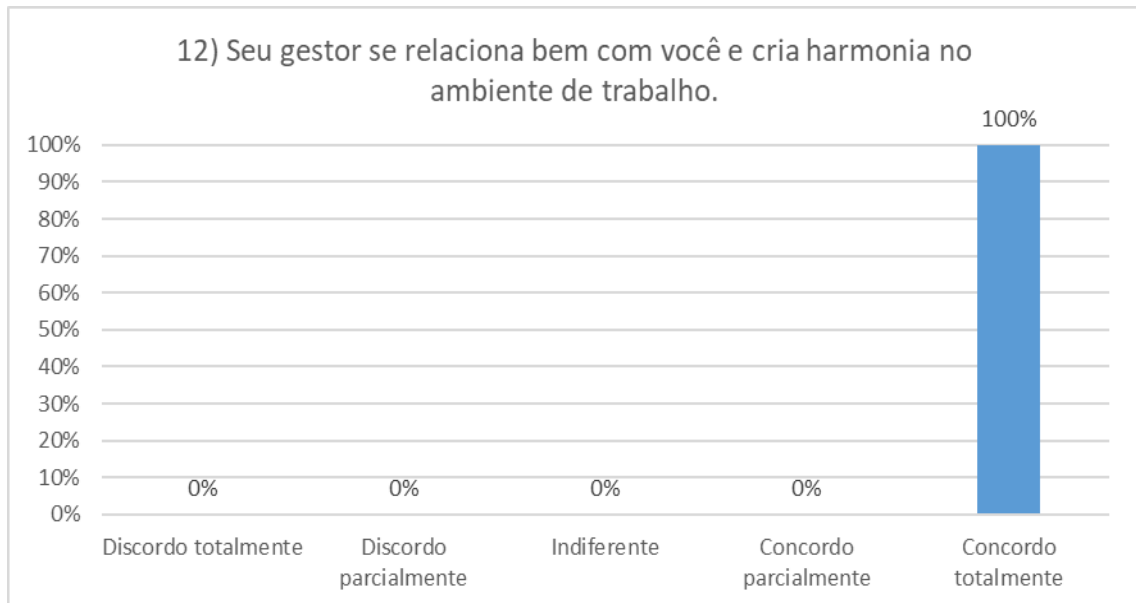
Figura 24: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 11 do questionário – valorização por parte do gestor das iniciativas da sua equipe.



Fonte: Autor.

A figura 24 buscou avaliar se o líder valoriza as atitudes e iniciativas de sua equipe. Observou-se que 67% dos membros da equipe acreditam que seu líder valoriza suas atitudes no trabalho em todas as ocasiões e 33% percebem que as suas iniciativas no trabalho são valorizadas na maioria das vezes. Segundo Vidal, *et. al.* (2010, *apud* FERREIRA, 2012) alguns fatores como valorização do profissional, relação entre colaboradores e oportunidades de crescimento influenciam diretamente no clima organizacional. Ferreira (2012) é outro teórico importante que destaca que a valorização do profissional é fundamental para manter a motivação e coesão entre a equipe.

Figura 25: Gráfico que representa a resposta da equipe referente à questão 12 do questionário – relacionamento interpessoal entre o líder e sua equipe.

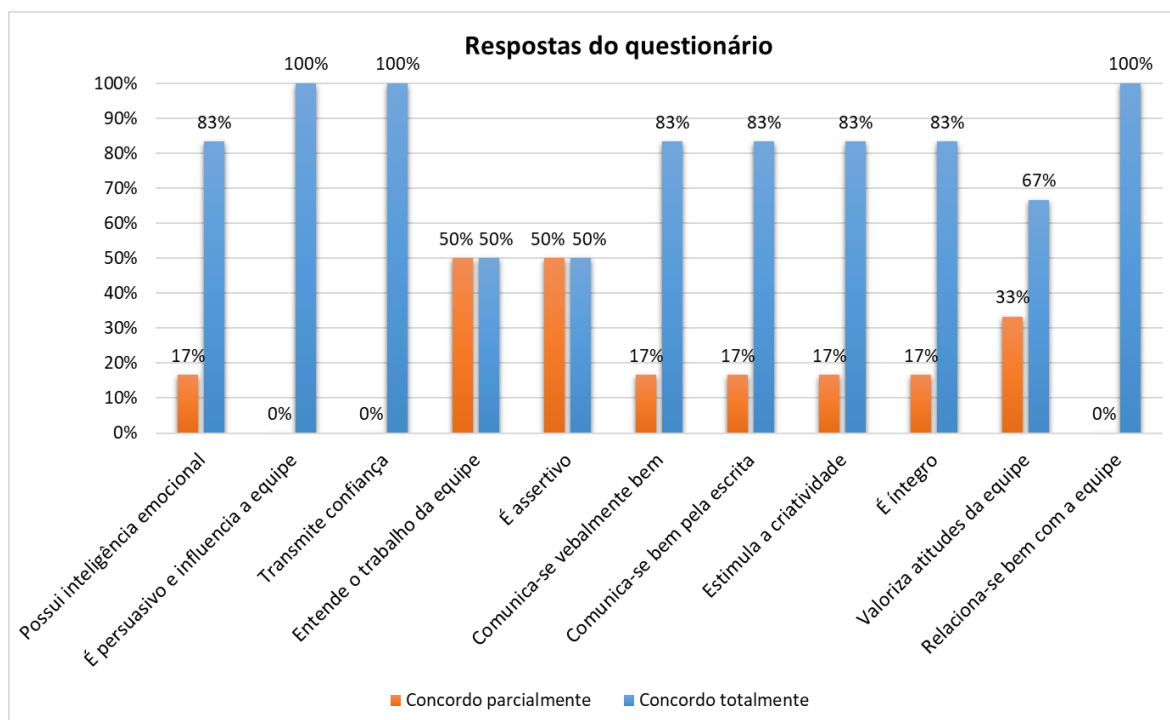


Fonte: Autor.

O gráfico representado na figura 25, demonstra que no quesito - bom relacionamento interpessoal, a equipe é unânime em avaliar o seu líder como uma pessoa que possui habilidade em se relacionar criando um ambiente de harmonia no trabalho. Ferreira (2012) explica que a motivação e o líder influenciam diretamente no clima organizacional. Esta liderança pode possuir estilos diferentes, vinculando os laços entre líder e liderados através do relacionamento interpessoal da sua equipe.

Em resposta à pergunta de partida, a figura 26, resume em um único gráfico as respostas de toda equipe, participantes da pesquisa.

Figura 26: Gráfico que representa a compilação das respostas da equipe referente a gestão do líder na condução da equipe.



Fonte: Autor.

Os resultados demonstraram que a equipe percebe a gestão do líder nas características analisadas de forma positiva. Não houve respondentes que discordassem das perguntas feitas, nem totalmente, nem parcialmente e, nem houve indiferentes. Toda a equipe se manteve entre duas alternativas de respostas, concordando totalmente ou concordando parcialmente.

## 6. CONCLUSÃO

Assim, conclui-se que, a percepção dos liderados da cooperativa de crédito de Palmital – SP, quanto a atuação do seu líder na gestão do trabalho em equipe é que o líder: possui inteligência emocional; é persuasivo e influencia a equipe; transmite confiança e segurança; entende o trabalho da equipe; transmite bem as informações; comunica-se bem com a equipe; comunica-se bem também pela escrita; estimula e valoriza a criatividade; é íntegro e cumpre o que promete; reconhece e valoriza as atitudes da equipe; relaciona-se bem com a equipe.

As teorias que tratam do perfil do líder para o sucesso da sua gestão com seus liderados são vastas, inclusive, ao debruçar-se no referencial teórico descrito neste trabalho, já se depara com um grande volume de características ou atributos,



até mesmo denominações como competências do líder. A escolha por dirigir esta pesquisa baseado no autor Braga (2011), se deu pelo fato de vários outros autores trazerem as mesmas abordagens, ora com denominações diferentes. Para este autor, são três os fatores-chave que ajudarão o líder realizar uma boa gestão de sua equipe: identificar as diferenças individuais de cada membro da equipe; fazer fluir uma boa comunicação interna e; consolidar o clima organizacional por meio de uma boa ligação com o ambiente de trabalho. As perguntas aplicadas a cada membro da equipe em estudo, tiveram como base os fatores-chave ditados por Braga (2011) e, trouxeram uma percepção positiva sobre a forma como o líder conduz seu trabalho em equipe.

Mas, diante da variedade de aspectos ou competências alinhadas ao líder tratadas por um grande volume de autores da área, cabe aqui deixar registrado a necessidade de novas oportunidades de pesquisas que abranjam outros conjuntos de competências do líder para a boa gestão do trabalho em equipe. Quanto mais se lê sobre o assunto, mais é evidenciado novas dimensões, figuras e imagens que visam delinear aspectos-chave para a boa gestão de equipes.

Como a liderança sempre está ligada à um fenômeno grupal, o perfil da liderança ideal muda de acordo com as necessidades da equipe. O líder deve estar em uma constante busca de novos conhecimentos para otimizar o seu trabalho com o grupo, mantendo-se sempre atualizado na sua forma de gestão do trabalho em equipe.

## REFERÊNCIAS

ALEIXO, ADRIANE INÊS DE SARRO. **Procedimentos para Implantar Equipes**. Florianópolis. 2003. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30366477.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.

BABBIE, EARL. **Métodos de Pesquisa Survey**: Tradução de Guilherme Cezarino. 2. ed. rev. Belo Horizonte: UFMG, 2003. 522 p. v. 1. Acesso em: 3 nov. 2019.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes**, Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38274/36989>. Acesso em: 11 mar. 2020

BRAGA, AURINEIDE A.; OLIVEIRA, CLÉSIA M.; SIENA, TIAGO M. **Fatores e Aspectos que Impactam o Trabalho em Equipe**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 3, n. 3, p. 50-65, 2011. Disponível em: <http://200.129.142.19/index.php/rara/article/view/301>. Acesso em: 25 jan. 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri - SP: Manole Ltda, 2014. 1075 p. v. 1. ISBN 978-85-204-3798-8. Acesso em: 3 fev. 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri - SP: Manole Ltda, 2014 (1ª edição 1999). 496 p. v. 1. ISBN 978-85-204-4549-5. Acesso em: 9 nov. 2019.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makroon Books, 1992. Acesso em: 14 nov. 2019.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W; CODA, R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, ELKIE L. O. S. B. **A Influência da Relação Líder – Liderado no Clima Organizacional**. Revista de Administração de Roraima- RARR, Boa Vista, v. 2,

ed. 2, p. 29-50, 2012. DOI 10.18227/2237-8057. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i2.1137>. Acesso em: 9 fev. 2020.

FILHO, ANTÔNIO G.; BLIKSTEIN, IZIDORO. **Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas**. Comunicação assertiva, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 28 - 31, dez. 2013. DOI <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v12n2.2013.20706>. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706>. Acesso em: 14 nov. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. [S.l.: s.n.], 2002. 127 p. Disponível em: [http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_-\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA%281%29.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf). Acesso em: 30 out. 2018.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa Survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-set. 2000, p. 105-112. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000\\_092\\_RAUSP.PDF](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000_092_RAUSP.PDF). Acesso em: 28 out. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. 2009. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. v. 1. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.

GOLDBARG, M.A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1995.

HARDINGHAM, ALISON.: **Trabalho em equipe**, São Paulo: Nobel, 1995. Acesso em: 12 nov. 2019.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics - a practical guide to efective relationships**. New York: Ihe Free Press, 1978.

KATZENBACH, JOHN R E SMITH, DOUGLAS K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994. Acesso em: 12 nov. 2019.

LEAL, TÂNIA. **O papel do gestor no clima organizacional**. 2001.

MCCLURG, LUCY N. **Team rewards: How far have we come?** Human resource management, vol. 40, N° 1, pg. 73-86, spring 2001. Acesso em: 12 nov. 2019.

MENEZES, IGOR G.; GOMES, ANA C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 13 set. 2010. DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/967>. Acesso em: 13 nov. 2019.

MOREIRA, ELEN G. **Clima Organizacional – O ambiente organizacional e as constantes mudanças**. Curitiba - PR: IESDE Brasil S.A., 2008. 132 p. v. 1. ISBN 978-85-7638-948-4.

MOURA, ANA R. M. **Trabalho em equipe**. 1. ed. [S. l.]: Nobel, 2007. 136 p. v. 1. ISBN 1000185595659,8574581496. Acesso em: 20 out. 2019.

OLIVEIRA, JULIANA S. G.; CAMPELLO, MAURO L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Clima Organizacional, Associação Educacional Dom Bosco, v. 1, ed. 1, p. 1 - 11, 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf). Acesso em: 9 fev. 2020.

PEREIRA, MANUEL J. S. **A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal**. 2015. 350 p. Tese de Doutorado (Doutorado) - Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11328/2306>. Acesso em: 4 fev. 2020.

PIANCASTELLI, CARLOS HAROLDO; FARIA, HORÁCIO PEREIRA DE; SILVEIRA, MARÍLIA REZENDE. **O trabalho em equipe**. 2000. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da Equipe de Saúde da Família. Brasília: OPAS, p.45-50. Disponível em: <http://www.colegiosantanna.com.br/formacao/downloads/O%20trabalho%20em%20equipe.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

PREISLER, ADRIANO M.; BORBA, JADSON A.; BATTIROLA, JÚLIO C. Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. **Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe**, PEC - Curitiba, v. 2, p. 113 - 126, jul. 2002. Disponível em: [http://www.aguiacontabilidade.cnt.br/pdf/os\\_tipos\\_de\\_personalidade.pdf](http://www.aguiacontabilidade.cnt.br/pdf/os_tipos_de_personalidade.pdf). Acesso em: 13 nov. 2019.

RIBEIRO, ANTÔNIO L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. [S. l.]: Saraiva, 2012. 320 p. ISBN 9788502178885.

ROBBINS, HARVEY; FINLEY, MICHAEL. **Por que as equipes não funcionam** - O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. 1997. Acesso em: 12 nov. 2019.

SUN, TZU. **A arte da guerra**. 1. ed. Alphaville - SP: Novo século, 2014. 154 p.

VIDAL, L. F; FRANCISCHETTO, M. A; MIRANDA M. A; SILVA, J. R. **Clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista**. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Penedo – RJ.

VIEIRA, RUFINA G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Clima Organizacional, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1 - 11, 2004. Disponível em: <http://sentidounico.com.br/wp-content/uploads/2017/08/A-influ%C3%Aancia-do-clima-organizacional-nas-empresas.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2020.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 3. ed. Brasil: Saraiva, 2012. 552 p. ISBN 9788502175167.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Olá, sou estudante de engenharia de produção na UTFPR, peço que, por gentileza responda este questionário que irá me ajudar a obter as informações necessárias para finalizar meu estudo sobre *Trabalho em equipe: percepção dos liderados sobre a atuação do líder*.

**ESTE QUESTIONÁRIO É ANÔNIMO E NÃO SERÁ DIVULGADO PARA SUA EMPRESA.**

Setor:	Turno:	Tempo de trabalho com o gestor:      ano(s)
--------	--------	---

<b>1) Informe a sua faixa etária:</b>				
18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 45 anos	acima de 55 anos	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2) Seu gestor costuma se sair bem quando há pressões no trabalho. É equilibrado emocionalmente para lidar com conflitos internos e ambiente nervoso.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3) O seu gestor te influencia positivamente, quando vocês dialogam, ele costuma ser convincente no que é melhor para o trabalho.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4) Seu gestor te passa confiança, segurança e acredita na sua capacidade de conquistar seus objetivos.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5) Seu gestor compreende bem o que você faz e o que você fala. Seu rápido raciocínio te auxilia no que você necessita.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6) Seu gestor transmite bem as informações que você precisa. É claro, objetivo e organizado para te orientar no trabalho.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7) Seu gestor se expressa com clareza ao falar com você.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8) Seu gestor se expressa bem nas orientações escritas dirigidas a você.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9) Seu gestor estimula a sua criatividade, está aberto a ouvir a sua nova ideia.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10) Seu gestor cumpre com o que te promete, é íntegro e responsável com suas promessas.</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11) Seu gestor reconhece suas iniciativas no trabalho, valoriza suas atitudes em benefício do trabalho.**

Discordo total- mente	Discordo parcial- mente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12) Seu gestor se relaciona bem com você e cria harmonia no ambiente de trabalho.**

Discordo total- mente	Discordo parcial- mente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>