



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

### **A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE ENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DAS EQUIPES**

**Gisléia Cleide Venâncio**

Mariana, MG

2018

Gisléia Cleide Venâncio

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE ENVOLVIMENTO E  
DESEMPENHO DAS EQUIPES**

Artigo apresentado ao Curso de administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza

Mariana

2018

V462i Venâncio, Gisléia Cleide.  
A importância do líder no processo de envolvimento e desempenho das equipes [manuscrito] / Gisléia Cleide Venâncio. - 2018.

35f.: il.: tabs; Quadro.

Orientadora: Profª. MScª. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Sociais, Jornalismo e Serviço Social.

1. Liderança - Teses. 2. Ambiente de trabalho - Administração - Teses. 3. Motivação - Teses. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)

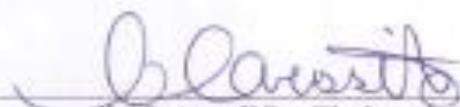
## FICHA DE APROVAÇÃO

### GISLÉIA CLEIDE VENÂNCIO

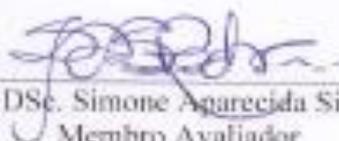
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profa. DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza

#### COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza  
Orientadora e Presidente da Banca



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador



Especialista Itaiane de Paula  
Membro Avaliador

Mariana, 11 de julho de 2018.

## **DEDICATÓRIA**

### **A Deus**

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pois sem Ele nada seria possível e não estaria aqui, desfrutando deste momento que é tão importante.

### **Aos meus pais, irmão e ao meu marido,**

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos, que muito me ajudaram para que eu pudesse realizá-los e que compreenderam a minha ausência nos momentos de estudo, mas mesmo assim não deixaram de me motivar para que eu pudesse alcançar este sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por colocar pessoas especiais na minha vida e me dar a oportunidade de aprender, experimentar, viver e me provar que, se eu quiser, eu sou capaz.

Aos meus pais José e Maria, ao meu irmão Rodrigo e ao meu marido Geovanni, que sempre me auxiliaram e me incentivam em tudo para que eu não desistisse do meu sonho de concluir o ensino superior, além, claro, de suportar os meus momentos de estresses com muita paciência e carinho.

Aos meus amigos e colegas de classe, que sempre me incentivaram, me apoiando em todos os momentos, tornando possível a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir os seus objetivos.

A todos os meus professores por me ensinarem tudo que eu aprendi nesses anos de universidade.

*Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante (BRANCO, 2016).*

## RESUMO

As organizações vêm passando por mudanças contínuas no mercado de trabalho ao longo dos anos, com isso surge a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantir sua sobrevivência e sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. Este fato tem levado as organizações a buscarem colaboradores capacitados para terem, a partir deste um capital humano que passa ser um diferencial no cenário atual. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo mostrar a importância dos líderes dentro das organizações, e a evolução desse conceito ao passar dos anos. A imagem do líder autoritário (chefe) foi deixada de lado e hoje ele vem sendo considerado um agente estratégico, onde um dos seus principais desafios é fazer com que o capital humano seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais de acordo com as metas estabelecidas, haja vista que para liderar é preciso estar aberto aos desafios. Não existe uma receita, uma fórmula mágica. É algo que deve ser construído no dia a dia. No entanto não há como se falar em líder nessas condições citadas acima, sem condicionar tal fato à motivação de todos os envolvidos, pois um dos principais papéis dos líderes é influenciar na motivação de seus subordinados, uma vez que ele é o responsável pelos objetivos, metas e o clima da organização. A motivação é resultante das necessidades de cada indivíduo, estas podem ser físicas, psicológicas, onde o que vai predominar é a necessidade mais intensa do momento. Então um bom líder deve ser capaz de inspirar, motivar e influenciar as pessoas a alcançarem as metas estabelecidas e assim ultrapassar os seus limites tanto os pessoais como o da organização, mas para isso é necessário uma boa compreensão do comportamento humano e o que realmente os motiva, assim auxiliando as pessoas na satisfação de suas necessidades e tendo como retorno um maior empenho destes indivíduos no âmbito profissional.

**Palavras-chaves:** Líder, Organização, Motivação.

## **ABSTRACT**

Over time companies have been passing for several changes in the job market. For that reason, there is a need to seek solutions to increase its effectiveness, and guarantee its sustainability and success in a competitive market. This fact has been inducing companies to seek employees who has a human capital, which is a differentiated ability in the current scenario. The objective of this paper is show the importance of leadership inside companies, and the evolution of these concepts over the years. The image of the dictator leader (chief) has disappeared and now the leader is considered a strategic agent, which one of its main challenges is guarantee that the human capital is being used to achieve the objectives and results of the organization, according to established goals; given that to lead, one must be open to challenges. There is no such thing as a receipt or a magical formula. It is something that needs to be built on a daily basis. However, there is no way to talk about leadership in the conditions cited above, without considering that all people involved are motivated. This is because, one of the main roles of leaders is influence the motivation of their subordinates. Once the leader is responsible to the objectives, goals and the environment of the company. The motivation is a result of the needs of each person, these needs can be either physical or psychological needs, where the predominant need is the more intense need of the moment. Therefore, a good leader must be capable of inspire, motivate and influence people to reach their established goals, overcoming their social and professional limits. But this requires a good comprehension of human behavior and what really motivates people. Thus, the leader who helps people fulfill their needs, has as return a bigger dedication of these people in the professional environment.

**Keywords:** Leader, Organization, Motivation.

## **LISTAS DE QUADROS**

Quadro 1 – Tipos, definição e características de teorias de liderança.....17

.

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 – Influência do líder na motivação da equipe.....	24
Tabela 2 – Influencia do líder no envolvimento da equipe.....	25
Tabela 3 – Influência do líder no desempenho da equipe.....	26
Tabela 4 – Satisfação no trabalho.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Liderança .....	15
2.2. Teorias sobre Liderança.....	16
2.3. Motivação .....	18
2.4. Satisfação no Trabalho .....	19
<b>3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
4.1. Motivação .....	24
4.2. Envolvimento .....	25
4.3. Desempenho .....	26
4.4. Satisfação .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações dos tempos modernos precisam se adaptar aos novos desafios do mercado competitivo e um destes desafios se encontra no papel do líder. O conceito de Liderança sofreu mudanças com o passar do tempo e os líderes com perfil antigo (autoritários, colocando-se sempre a frente da equipe, mantendo-se distantes/ indiferentes), não se enquadram eficientemente ao ambiente competitivo nos dias atuais (CAVALCANTI, 2005).

Um líder deve possuir capacidades e habilidades para liderar equipes, de forma que seja capaz de desenvolver e compartilhar sua visão com os seus liderados (TRANJAN, 1997). Para influenciar e ter um bom desenvolvimento do clima organizacional, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais. A maneira do líder se relacionar com os seus colaboradores é de suma importância para o comprometimento, o desempenho e a satisfação dos colaboradores, a confiança na empresa, entre outros fatores (BARRETO et al, 2013).

Diante do exposto, Hollander (1978), citado por Bergamini (1994), complementa que no processo de liderança quase sempre existe um relacionamento entre as partes envolvidas, para que assim os objetivos mútuos possam ser atendidos. Com isso, pode-se entender que a liderança não é apenas um simples cargo. Para que um líder consiga fazer um bom trabalho depende da cooperação e do esforço de outras pessoas. É por isso que Maximiano (2011) argumenta que só existe liderança quando há pessoas que por algum motivo seguem o líder ou aceitam sua influência.

As organizações mais do que nunca necessitam de verdadeiros líderes capazes de lidarem com os seus liderados. Um bom líder deve se colocar ao lado da sua equipe, sempre apoiar e incentivar para que, assim, possa extrair ao máximo a capacidade dos seus colaboradores de realizarem as suas tarefas em capacidade plena. De acordo com Chiavenato (2010), para que um processo produtivo seja realizado é necessária à participação de diversos parceiros contribuindo com recursos diferentes. Mas, isso só será possível se o líder conhecer o perfil de cada colaborador, para que assim, possa estabelecer metas e desafios.

Levando-se em consideração a atualidade nas organizações e os desafios enfrentados pelos colaboradores, surgiu o questionamento norteador desta pesquisa: qual é o papel do líder no processo de envolvimento e desempenho das equipes no setor de trabalho? Para tanto, este estudo tem como objetivo geral apresentar o papel do líder no processo de envolvimento e desempenho das equipes, e como objetivos específicos: apresentar teorias sobre liderança e a influência destas no comportamento das pessoas; descrever como os líderes podem

influenciar na satisfação no trabalho; analisar a influência de um líder na obtenção de melhores resultados para a organização.

A motivação desse estudo é fazer com que os líderes entendam a importância da sua função para as organizações que querem ser competitivas no mercado de trabalho. A postura do líder é essencial na interação com os colaboradores no ambiente de trabalho, para que os objetivos e resultados sejam alcançados. O estilo de liderança pode motivar, estimular, acelerar os processos de forma natural, gerando um comprometimento e interesse da equipe.

No ponto de vista de Resende (2006), um bom líder deve ter facilidade de se adaptar ao meio de trabalho, à tarefa, ao grupo, deve saber sempre qual o estilo de liderança mais adequado à situação, saber reconhecer que uma equipe passa por diversas fases de evolução até atingir a maturidade, deve estar sempre ao lado da sua equipe em busca de atingir os objetivos, ou seja, sempre satisfazendo as necessidades, seja da organização ou da sua equipe.

Vecchio (2012) considera que um bom líder deve passar credibilidade a sua equipe, saber ouvir, estar sempre presente para apoiar nas necessidades de seus colaboradores, ser uma pessoa sincera, autêntica e estar sempre disposto a resolver problemas ou apresentar caminhos para que os mesmos sejam solucionados.

Soto (2011) complementa que controlar uma situação emocional requer as capacidades necessárias para resolver problemas de raiz e estabelecer rapidamente entendimento, confiança, saber ouvir e ser capaz de persuadir de forma que todos os presentes irão confiar. O autor ainda enfatiza que um líder deve ter ferramentas técnicas para resolver conflitos, mas também deve ser capaz de gerar ideias e oferecer caminhos.

Chiavenato (1999) afirma que há diferença entre liderança como qualidade pessoal e liderança como função. A primeira refere-se às características pessoais que fazem da pessoa um líder, enquanto a outra ocorre devido à necessidade de distribuição da autoridade de tomar decisões em uma organização. Diante do exposto, a liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois, é através do líder que serão transmitidos princípios e valores que conduzirão a equipe e o seu desempenho e, conseqüentemente, que levarão as organizações a alcançarem os objetivos almejados.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Liderança

A Liderança é algo complexo porque ao longo dos anos muitas definições foram propostas e investigadas de diversos ângulos. Dentre estas várias definições, a liderança pode ser classificada como o esforço para influenciar o comportamento de outras pessoas, fazendo com que assim sejam atingidos os objetivos almejados. Neste sentido, destaca que a influência é a capacidade de conseguir que as pessoas não unidas (não subordinadas) diretamente a um líder façam algo que o interesse (SOTO, 2011).

Vecchio (2012) afirma que liderança pode ser definida como um processo de influência, haja vista que é através desse processo que o líder tenta conduzir os membros da organização a fazer algo que ele deseja.

Chiavenato (1999, p. 558), por sua vez, conceitua liderança como “uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”.

Soto (2011) destaca que a liderança não depende de características pessoais e, portanto, seu exercício pode ser aprendido, pois diz respeito a comportamentos, habilidades e ações, que são características que podem ser modificadas.

Soto (2011) ainda complementa que existem três habilidades que devem ser bem aplicadas para que a liderança tenha bom desempenho. Estas habilidades são: habilidade técnica; habilidade humana; habilidade conceitual.

Schermerhorn *et al* (1999) argumentam que pesquisas relacionadas aos comportamentos dos líderes apontam que existem dois tipos de liderança, o primeiro é centrado no funcionário e o segundo centrado na produção. Onde o primeiro tipo se preocupa com o bem estar dos liderados e o segundo com a conclusão do trabalho.

Um líder possui um papel chave dentro das organizações, pois cabe a ele o desenvolvimento das competências da sua equipe. É notável que haja uma diferença muito grande entre os novos líderes e os chefes de antigamente: os líderes procuram desenvolver o prazer da performance da equipe enquanto o comportamento dos chefes eram de acordo com os seus interesses podendo gerar medo da punição (CHIAVENATO, 1999).

Nesse sentido é importante enfatizar que um bom líder deve ser capaz de avaliar o seu local de trabalho e saber qual o papel ideal deve ser desempenhado naquele determinado

momento com aquela determinada pessoa, para que, assim, todas as tarefas possam ser executadas com sucesso. Do ponto de vista de Chiavenato (2000, p. 137- 140) existem três tipos de estilos de comportamento para liderar:

- **Liderança autocrática:** é o estilo no qual “o líder centraliza as decisões e impõe ordem ao grupo”. Estudos comprovam que este estilo de liderança deixa a equipe de trabalho mais tensa, frustrada, agressiva e que normalmente o trabalho só se desenvolve na presença do líder;
- **Liderança liberal:** é o estilo no qual “o líder delega totalmente as decisões à equipe e a deixa totalmente à vontade e sem controle”. Estudos comprovam que este estilo de liderança deixa a equipe de trabalho individualista, agressiva e não se respeita o líder. Normalmente as atividades são intensas e a produção e a qualidade são baixas;
- **Liderança democrática:** é o estilo em que “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas”. Estudos comprovam que este estilo de liderança deixa a equipe responsável, comprometida, com interação grupal e bom clima organizacional, além da produção e a qualidade serem seguras mesmo na ausência do líder.

Portanto, várias definições foram apresentadas por diversos autores com relação à definição de liderança, cada um com o seu ponto de vista, mas todos no final enfatizam a mesma coisa, ou seja, a importância do líder na eficácia do grupo de uma organização.

## 2.2 Teorias sobre Liderança

Existem diversas teorias citadas por diversos autores sobre a liderança, todas explicando de alguma forma, de qual maneira, se aplicada, poderá influenciar os seus liderados. Diante disso, Chiavenato (2000) afirma cada teoria apresenta sua característica específica, onde a teoria utilizada vai depender da característica do líder e no resultado almejado, conforme veremos descrito no quadro 1.

**Quadro 1-** Tipos, definição e características de teoria sobre liderança.

<b>TEORIA SOBRE LIDERANÇA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Traços da personalidade</b>	“Características marcantes de personalidade possuída pelo líder” (CHIAVENATO, 2000, p.136).	<b>Traços físicos:</b> energia e aparência pessoal. <b>Traços intelectuais:</b> adaptabilidade e autoconfiança. <b>Traços sociais:</b> Cooperação e habilidades (CHIAVENATO, 2000, p.136).
<b>Estilos de liderança</b>	“Maneiras e estilos de se comportar adotadas pelo o líder” (CHIAVENATO, 2000, p.136).	<b>Autocrático:</b> centraliza as decisões e impõe ao grupo. <b>Liberal:</b> delega totalmente às decisões a equipe e não tem o controle da situação. <b>Democrático:</b> orienta e conduz o grupo a participação democrática (CHIAVENATO, 2000).
<b>Teorias Situacionais</b>	“Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação” (CHIAVENATO, 2000, p.136).	Trabalha com a maturidade do colaborador; e verifica o momento antes de escolher o melhor estilo de liderança (CHIAVENATO, 2000).
<b>Teoria do comportamento</b>	É voltada para o comportamento do líder e acredita que o bom comportamento pode ser apreendido (GIL, 2006).	Voltado para o comportamento humano; e acredita que a liderança pode ser apreendida através do treinamento (GIL, 2006).
<b>Liderança Carismática</b>	Conhecida como teoria motivacional, pode ser definida como o líder que influencia os seus liderados apenas pelo o jeito de ser (SOUZA, 2006).	Líder inspirador; transformador; revolucionário; renovador; e agente de mudanças (MAXIMIANO, 2011, p.271).
<b>Liderança Transacional</b>	Conhecida como teoria motivacional, pode ser definida como o líder que influencia sua equipe através de recompensas, seja psicológicas ou materiais (MAXIMIANO, 2011).	Líder negociador; liderança baseada em recompensas; e liderança manipulativa (MAXIMIANO, 2011, p.271).

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2018).

## 2.3 Motivação

É muito difícil conceituar e aplicar motivação, porque no decorrer dos anos o termo tem sido utilizado de tantas maneiras diferentes que acabou perdendo o seu significado. A autora ainda acrescenta que estar motivado pode ser o desejado, mas o seu significado pode ser diferente para cada tipo de pessoa. (KRUMM, 2013).

Maximiano (2011) conceitua motivação como a forma que o comportamento é estimulado, incentivado por algum motivo. Ele ainda complementa que o termo motivação pode afetar o desempenho das pessoas nas organizações, pois está diretamente relacionado com o comportamento humano.

Gil (2006) explica que as pessoas agem através do estímulo da motivação. O autor diz que antigamente acreditava-se que a motivação poderia ser despertada pela ação de outra pessoa, mas hoje ficou claro que as coisas não funcionam assim, pois a motivação tem a sua origem nas necessidades. Assim, as motivações serão geradas de necessidades distintas. Gil (2006) ainda complementa que mesmo que seja evidente que uma pessoa não possa motivar outra, o fator motivação não poderá ser desconsiderado pelos líderes, muito pelo contrário, os mesmos devem estar atentos ao que motiva os seus subordinados, além de estarem aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas sejam concluídas e um ambiente de trabalho que possa satisfazê-los. Embora os líderes não possam satisfazer os seus subordinados, eles precisam dispor de conhecimentos e habilidades para gerar ou manter a motivação no trabalho.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Berganini (1994) enfatiza que é através das necessidades das pessoas que surge a motivação. Partindo dessa hipótese, somente será possível trabalhar com pessoas motivadas, caso seja possível conhecer essas necessidades. Se o líder conseguir identificá-las e oferecer fatores complementares de satisfação, poderá ser considerado um facilitador de climas favoráveis dentro do trabalho.

Diante do exposto, Gil (2006) apresenta algumas recomendações que podem ser utilizadas pelos líderes para influenciar na motivação de uma equipe: valorizar as pessoas; reconhecer avanços; encorajar iniciativas; oferecer incentivos; delegar autoridade; fazer avaliações.

Na visão de Gil (2006, p. 209-210), “para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está”. Uma das formas de descobrir o grau de motivação de uma pessoa está na observação do comportamento, através dos gestos, posturas ou até mesmo os objetos utilizados, mas deve-se

ter muito cuidado com essa técnica, pois as pessoas muitas vezes são capazes de fingir sentimentos.

A motivação do ser humano pode ser ocasionada por motivos internos (intrínseca) ou externos (extrínseca). Conforme argumentado por Berganini (1994), a motivação intrínseca destaca a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores, enquanto a extrínseca são os estímulos ou incentivos externos.

Assim, com relação à motivação da equipe de trabalho, é importante enfatizar, conforme citado por Gil (2006), que os desejos tendem a ser alterados quando são satisfeitos, pois nesse momento outras necessidades se tornam mais intensas. Esse fenômeno também pode ocorrer quando a satisfação de um desejo de alguma forma é bloqueada, mas nesse caso inicialmente o indivíduo tenta eliminar o bloqueio de uma maneira racional, não conseguindo normalmente, tenta outras maneiras até alcançar o objetivo, mesmo que seja da forma parcial.

Portanto, pode-se dizer que definir motivação é algo que não é simples, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra pessoa. O importante é o líder conhecer bem cada membro da sua equipe para conseguir visualizar o que poderá ser motivação para aquela pessoa, para que assim, seja possível deixá-la mais motivada ao trabalho e, conseqüentemente, apresentar maior produtividade.

## **2.4 Satisfação no trabalho**

Vários foram os conceitos apresentados por diversos autores sobre o tema. Fraser (1993), citado por Martinez e Paraguay (2003), afirma que o tema é de difícil definição, uma vez que, a satisfação no trabalho é um estado que pode variar da situação ou evento, de pessoa para pessoa, das influências das forças internas ou externas ou até mesmo do ambiente de trabalho.

Locke (1969), citado por Marqueze e Moreno (2005), complementa que a satisfação do trabalho é um estado emocional, porque depende dos valores do indivíduo, assim possuindo dois fenômenos: o de alegria, conhecido como satisfação e o de sofrimento, que é a insatisfação.

Do ponto de vista de Vecchio (2012, p. 269), satisfação no trabalho refere-se ao pensamento e à sensação da pessoa, ou seja, nada mais que a atitude, por isso “o nível de satisfação no cargo é influenciado pelas experiências, especialmente as estressantes”. Temos também que levar em consideração além das atitudes do colaborador que geralmente são moldadas pelo próprio cargo, as comunicações de outras pessoas, as expectativas do

colaborador a respeito da função, além da interpretação e avaliação do próprio colaborador das experiências relacionadas ao trabalho.

Locke (1969), citado por Marqueze e Moreno (2005, p.71), expõe que a “a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física mental do trabalhador”. Nessa linha de raciocínio, Martinez e Paraguay (2003) associam a satisfação do trabalho com uma boa saúde mental, além de uma excelente qualidade de vida do trabalhador. Segundo eles, trabalhadores satisfeitos apresentam uma melhor qualidade de saúde, seja ela física ou mental e uma menor ocorrência de doenças. E no que tange a qualidade de vida, trabalhadores satisfeitos apresentam uma satisfação maior na vida fora do trabalho.

Com relação à insatisfação ao trabalho, é possível perceber que vários fatores podem desmotivar as pessoas em relação ao seu trabalho e, com isso, tornaram-se pessoas insatisfeitas, gerando consequências negativas para a organização e para o colaborador. A insatisfação dos colaboradores ao trabalho pode gerar seis respostas, conforme mencionado por Locke e Lathan (1990 a), citados por Krum (2013): abandono da tarefa e do trabalho, defesas psicológicas (como o uso de remédios abusivos), reclamações, recusa para realizar determinada tarefa e agressividade.

Vecchio (2012) argumenta que as pessoas se afastam das situações que geram aborrecimentos visualizando como uma punição e que essas situações influenciam a satisfação ao trabalho e o comportamento do colaborador. Seguindo esta linha de raciocínio, Martinez e Paraguay (2003) complementam que o nível de satisfação do colaborador afeta o comportamento de várias formas. Muitas são as ações que podem se desenvolver de acordo com as emoções e a forma de reação dependerá de seus valores, suas crenças e oportunidades; tudo dependerá da forma em que as ações são percebidas pelo o indivíduo.

Neste sentido, uma das formas de avaliar se os colaboradores estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho é através da medida de satisfação no cargo. Várias são as formas de realizar essas medidas, mas as mais utilizadas são as que mensuram os aspectos específicos ao trabalho e as que examinam os níveis gerais de satisfação do cargo (KRUMM, 2013).

Portanto, de acordo com os autores acima, pode-se entender que definir satisfação no trabalho não é algo tão simples assim, vários fatores devem ser levados em consideração antes de encontrarmos o conceito que mais se encaixa na definição. O importante é conhecer bem as pessoas que estão ao redor de uma organização e observar seus valores e atitudes, para que assim seja mais fácil identificar os problemas e solucioná-los da melhor maneira.

### 3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para fundamentar a pesquisa e construir o referencial teórico deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica em livros e artigos científicos na área de administração, a fim de possuir uma base sólida para a finalização do mesmo. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada para a fundamentação teórica do trabalho a fim de conhecer o tema discutido.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Para Richardson (1985) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais.

Quanto ao objetivo a pesquisa é descritiva, pois de acordo Gil (2002) uma pesquisa é considerada descritiva, quando os dados foram apenas observados e analisados sem manipulá-los.

Já com relação ao tipo de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de possuir uma melhor visão do problema em estudo. Para Araújo (2008), através do estudo de caso é possível investigar, compreender, explorar ou descrever envolvimento de diversos fatores de acontecimentos e contextos complexos.

A organização analisada no estudo é uma rede de farmácias localizada na Região dos Inconfidentes, onde a primeira farmácia surgiu nos anos 80 no estado de Minas Gerais e foi uma das primeiras a ser franqueada. Atualmente, existem em torno de 8 lojas próprias e mais de 350 franqueadas espalhados por vários estados do país. A unidade em que está sendo analisada é uma franqueada inaugurada no ano de 2016, possuindo uma matriz e duas filiais, já em processo de inauguração da terceira filial. A coleta de dados foi realizada na matriz da cidade, onde possui 17 funcionários, dentre eles: 1 perfumista, 1 auxiliar fiscal, 5 caixas, 1 comprador, 6 vendedores, 2 farmacêuticos e o sócio proprietário que é o líder imediato, onde todos os funcionários citados tem o contato direto. Ressalta-se que o sócio proprietário não participou da coleta de dados, já que o mesmo foi avaliado em sua liderança.

Para a coleta de dados, foram realizadas duas técnicas de investigação.

Primeiramente, conduziu-se a aplicação de um questionário estruturado, aos 16 funcionários da organização, juntamente com um termo de consentimento garantindo o anonimato das respostas e a não identificação da organização. Os questionários foram elaborados com base na escala de 5 pontos de Likert que segundo Silva Júnior e Costa (2014) nesse tipo de escala, os entrevistados não respondem apenas sim ou não as perguntas, eles devem marcar as assertivas emitindo o grau de concordância de acordo com o questionamento

realizado. Essa escala se faz totalmente útil em situações em que se necessite captar a intensidade dos sentimentos dos respondentes. Tourangeau e Rasinski citado por Vieira e Dalmoro (2008) ainda complementam que as respostas das escalas estão envolvidas em um processo mental do respondente em quatro estágios, dentre eles: a interpretação do item; a recuperação dos pensamentos e sentimentos; a formulação de um julgamento baseado em sentimentos e pensamentos; e por ultimo a seleção da resposta.

O questionário foi composto por 18 questões assertivas, as quais os respondentes deverão assinalar o grau de concordância com cada uma e 2 questões de múltiplas escolhas que deverão ser assinaladas conforme a compreensão de cada respondente, podendo assinalar mais de uma opção se assim for necessário. Os mesmos foram entregues no dia 28 de maio de 2018 em folhas impressas na mão de cada respondente e sendo recolhida no dia seguinte, para que assim não se sentissem pressionados ao respondê-lo. O documento foi adaptado pela a autora da pesquisa, a partir do instrumento elaborado por Araújo, Silva e Souza (2011), tendo como objetivo verificar o quanto o líder interfere seja diretamente ou indiretamente no envolvimento e desempenho das pessoas. Segundo Marcone e Lokatos (2003) essa técnica apresenta inúmeras vantagens, dentre elas: obtém respostas rápidas e precisas; há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; há mais segurança, pelo o fato das respostas não serem identificadas; há um menor risco de distorção, uma vez que não há a influência do pesquisador.

Posteriormente, nos dias 30, 31 de maio e 01 de junho de 2018 foram realizadas entrevistas individuais, para uma melhor compreensão do cenário vivido e uma complementação aos questionários respondidos. Para a entrevista foi selecionado um funcionário de cada função a partir da acessibilidade dos mesmos, para uma conversa informal, baseada em cima do questionário aplicado a fim de verificar se as respostas apresentadas nos questionários era realmente a realidade do ambiente. Através desta, foi possível obter opiniões, informações e dados para comparações, permitindo alcançar um maior grau de profundidade nas respostas, esclarecendo e validando informações recolhidas anteriormente. Para Marcone e Lokatos (2003) entrevista pode ser definida como o encontro entre duas pessoas, onde uma delas possui informações sobre um determinado assunto ou problema.

Com relação à apuração dos resultados os mesmos foram realizados nos dias 13 a 15 de junho de 2018 e conforme Tourangeau e Rasinski citado por Vieira e Dalmoro (2008) as análises dos elementos poderão ser realizadas separadamente ou somadas obtendo um valor

total. O valor atribuído a cada posição é aleatório e determinado pelo próprio investigador / desenhador da pesquisa.

Diante do exposto, para uma melhor compreensão e análise dos dados apresentados pelo o questionário, cada assertiva foi transformada em percentagem seguindo o seguinte tratamento estatístico: o número de pessoas que marcaram o grau (5) foram multiplicadas por 4; o numero de pessoas que marcaram o grau (4) foram multiplicadas por 3; o numero de pessoas que marcaram o grau (3) foram multiplicadas por 2; o numero de pessoas que marcaram o grau (2) foram multiplicadas por 1; o numero de pessoas que marcaram o grau (1) foram multiplicadas por 0, ou seja, desconsideradas. A soma dos resultados obtidos nessas operações foi dividida pela a pontuação máxima possível (nesse caso 64), ou seja, está sendo considerado que todas as 16 pessoas marcaram o grau máximo de concordância (5) e multiplicamos por 4. O resultado multiplica-se por 100, assim obteve-se o percentual de concordância em uma escala de 0 a 100, na qual 0% representaria a situação em que todos marcassem o grau (1) e 100% ocorreria se todos optassem pelo grau (5).

Os resultados do estudo foram expressos com a finalidade de responder com clareza como os empregados da rede de farmácia em estudo percebem a influência do líder no envolvimento e desempenho do seu trabalho. Para a apresentação da análise dos dados, separou os aspectos “motivação”, “envolvimento”, “desempenho” e “satisfação”.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Motivação

A categoria motivação apresentou os seguintes resultados:

**Tabela 1** – Influência do líder na motivação da equipe

<b>Afirmativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>(%) Final</b>
Sinto-me inspirado pela a forma de trabalho do meu líder.	0	1	3	4	8	79,69
Tenho um bom relacionamento com o meu líder e por isso sempre me sinto motivado a trabalhar.	0	0	3	4	9	84,37
Sou valorizado e incentivado pelo o meu líder e por isso sempre dou o melhor de mim	0	1	4	4	7	70,31
Acredito que o meu líder é democrático nas escolhas.	1	1	3	5	6	71,87

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2018).

Conforme demonstrado na Tabela 1, nota-se que os funcionários encontram-se bastante motivados com a performance do líder na frente de trabalho, uma vez que todas as notas das assertivas ultrapassam a 70%. Para melhor entender esses resultados, na entrevista todos os entrevistados relataram que: “antes desse líder possuía outro com a forma de liderar totalmente diferente, nessa época a insatisfação era muito grande, muitos funcionários chegaram a se desligar da empresa”. Eles ainda complementaram que esse novo líder procura conhecer cada funcionário e suas dificuldades, além de ser bem acessível e um bom observador.

Com relação às estratégias de motivação e valorização dos funcionários, eles relataram que a instituição oferece vários tipos de benefícios, dentre eles:

- Funcionário destaque. O escolhido além de ter a foto na instituição ganha um final de semana extra no mês;
- Para ser vendedor o funcionário deve passar pela função de caixa;

- Os vendedores ganham comissão caso consigam atingir a meta, além da comissão oferecida por alguns laboratórios em determinados medicamentos;
- A perfumista ganha comissão de alguns cosméticos;
- Caso consigam atingir a meta grupal todos ganham uma bonificação de R\$ 200,00 sobre o salário final.

Sobre a questão do líder e a democracia nas escolhas, a maioria dos funcionários afirmaram que sempre que o líder necessita tomar uma decisão importante ele costuma colher informações, observar, perguntar se tiver alguma dúvida, para um melhor acerto na decisão tomada.

#### 4.2 Envolvimento

Em relação aos aspectos de envolvimento, apresentam os seguintes resultados:

**Tabela 2** – Influência do líder no envolvimento da equipe

<b>Afirmativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>(%) Final</b>
O líder tem capacidade de se comunicar com a equipe sabendo dar e receber críticas construtivas	1	0	2	5	8	79,69
O líder sempre está acessível à equipe de trabalho.	0	1	1	3	11	87,50
O líder mostra preocupação com os sentimentos pessoais da sua equipe	1	1	7	1	6	65,62
O líder demonstra confiança na equipe.	0	0	3	5	8	82,81
O líder proporciona um bom ambiente para o trabalho	0	1	2	6	7	79,69

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2018).

Nas assertivas da Tabela 2, os resultados também foram bastante positivos, o menor resultado apresentado foi de 65%, sobre a questão da preocupação do líder sobre os

sentimentos pessoais dos funcionários, através dos relatos foi possível perceber que embora ele entenda as dificuldades vivenciadas pelas pessoas, o líder espera que a produção do funcionário seja positiva, além de esperar que o mesmo não traga problemas pessoais para o trabalho.

Sobre a assertiva de o líder saber dar e receber críticas construtivas, os funcionários afirmaram que sempre que acontece algo que o líder acha que poderia ser melhorado ele expõe ao funcionário, escutando o que ele tem a dizer.

Já sobre as assertivas se o líder confia na equipe e se propicia um bom ambiente de trabalho, os funcionários relataram que o líder não interfere nas soluções dos problemas se ele não for solicitado, também afirmaram que com esse novo líder o ambiente de trabalho está muito saudável, diferente da outra gestão.

### 4.3 Desempenho

Sobre as assertivas de desempenho, os resultados foram:

**Tabela 3** – Influência do líder no desempenho da equipe

<b>Afirmativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>(%) Final</b>
O líder dá orientação a sua equipe sempre que necessário.	1	1	3	0	11	79,69
O líder se mostra disponível a esclarecer dúvidas referentes à tarefa desempenhada.	0	1	3	1	11	84,37
O líder é rígido em comprimento de prazos e cobra que todos sigam normas e regras.	0	0	0	3	13	95,31
O líder apresenta uma boa compreensão em caso de erro da equipe.	0	2	3	5	6	73,44
O líder delega atividade a sua equipe compartilhando responsabilidades.	0	2	0	7	7	79,69

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2018).

Nas assertivas da Tabela 3, observa-se que quando questionados sobre o quanto o líder é rígido em cumprimentos de prazos e na cobrança de normas e regras, o percentual atingido foi de 95% , segundo os funcionários o líder cobra muito deles nessa questão, não admite atrasos, irresponsabilidades com relação ao trabalho e espera que todos cumpram o que foi combinado no prazo estipulado.

Com relação ao líder oferecer orientação à equipe sempre que preciso e esclarecer dúvidas referentes às tarefas desempenhadas, os funcionários afirmaram que: “sempre que precisamos, ele nunca nega ajuda, tira todas as nossas dúvidas a qualquer hora do dia, sempre com muita boa vontade”.

Quando questionados sobre o comportamento do líder no caso de erro da equipe, os funcionários relataram que ele se chateia um pouco com essas questões, uma vez que ele sempre está disponível em caso de dúvidas. Mas se for à primeira vez ele compreende, pedindo maior atenção da próxima vez, já em caso de reincidência ele toma providências necessárias, para que tal fato não ocorra novamente.

Na questão delegar responsabilidades, de acordo com os funcionários: “o tempo todo ele faz isso, mas ele espera que a pessoa se comprometa de verdade”.

#### 4.4 Satisfação

Para finalizar, os resultados da satisfação da equipe:

**Tabela 4 – Satisfação no trabalho**

<b>Afirmativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>(%) Final</b>
Sinto-me satisfeito com a remuneração recebida.	0	1	4	4	7	76,56
Vejo meu trabalho como interessante.	0	1	2	4	9	82,81
Sinto-me reconhecido pelas minhas capacidades e competências.	0	3	4	4	5	67,19
Vejo a possibilidade de crescimento dentro da organização.	1	0	2	5	8	79,69

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (2018).

Pode se observar com os resultados das assertivas da Tabela 4, que a satisfação no trabalho da equipe farmacêutica encontra-se acima de 67%. Nota-se que 76% dos funcionários estão satisfeitos com a remuneração recebida, para eles: “o salário pago pela farmácia, juntamente com os benefícios recebidos estão acima do mercado”. Também é possível identificar que 82% dos funcionários estão satisfeitos com suas funções e 79% esperam crescer dentro da organização, tem pessoas que já trabalham há anos com a mesma coisa e outros estão estudando no ramo, para aperfeiçoar e conquistar um cargo melhor na empresa. Eles oferecem essa oportunidade, inclusive libera mais cedo os funcionários que estudam e necessitam sair mais cedo, porém os mesmos devem repor as horas posteriormente.

Com relação ao reconhecimento de capacidades e competências, alguns funcionários acham que deveriam ser promovidos, pelo o tempo de experiência e se sentem injustiçados por tal promoção não ter ocorrido até o presente momento, embora tenha alguns casos que a pessoa não possui a capacitação necessária.

É importante ressaltar que as entrevistas foram muito importantes no fechamento dos resultados apurados, através desta juntamente com o questionário foi possível visualizar o quanto cada uma das respostas estava correlacionada com a realidade do ambiente. Na entrevista, alguns funcionários se sentiram acuados/ intimidados com medo de que as informações fornecidas poderiam de alguma forma influenciar na permanência do seu trabalho, ainda mais com o problema de falta de emprego que se encontra instalado no país.

Diante dos resultados apresentados pelo o questionário e a entrevista pode-se notar a importância do líder no processo de envolvimento e desempenho da equipe, segundo relato dos colaboradores os problemas apresentados na antiga liderança foram superados nessa nova gestão. A equipe encontra-se cada vez mais disposta a trabalhar e desempenhar bem o seu trabalho, diferente de tempos atrás onde às pessoas não suportavam o ambiente de trabalho e muitas vezes se desligavam da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças constantes no mercado de trabalho, as organizações necessitam cada vez mais de líderes capazes de se adaptar a nova realidade e conduzir a equipe nos processos de mudança, para que assim, as organizações possam estar preparadas para transformar ameaças em novas oportunidades.

Neste contexto, definiu-se como objetivo desse estudo compreender a importância do papel do líder no processo de envolvimento e desempenho das equipes no setor de trabalho. A partir dos resultados, pôde-se fazer uma análise comparativa entre as percepções obtidas e o que os teóricos sobre o tema afirmam ser uma boa atuação de liderança. De acordo com os referenciais teóricos estudados, podemos perceber que o líder tem o poder de influenciar a atitude das pessoas através da forma como ele exerce o seu poder de liderança. É importante que o mesmo esteja sempre presente no ambiente de trabalho, propiciando um bom clima organizacional, de forma que todos tenham espaço para participar e se sintam importantes com o trabalho desenvolvido. Ressalta-se que os liderados não devem se sentir apenas um cumpridor de tarefas, mais um membro ativo da empresa com sentimentos de crescimento pessoal, mas também disposto a cumprir as metas da organização.

A partir dos resultados dos questionários e das entrevistas realizadas no estudo de caso, percebeu-se que o problema entre os líderes e seus liderados começou a se resolver com a chegada do novo líder a organização. Com a nova gestão os colaboradores conseguiram ter a percepção de quanto o líder está preparado para o cargo, oferecendo suporte para a equipe de forma que possibilite alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Sua forma de atuação muitas vezes é democrática mostrando-se preocupado com a equipe de trabalho. Foi perceptível uma queda na rotatividade, uma melhora na motivação, um aumento na perspectiva de desenvolvimento, diferente da gestão anterior conforme o relato dos funcionários.

Na questão envolvimento e desempenho, verifica-se que a maior parte dos colaboradores está bastante engajada em cumprir as metas estabelecidas e se enquadrarem nas necessidades da organização.

Também foi possível evidenciar, que a maior parte dos colaboradores encontra-se satisfeitos e motivados em trabalharem na rede de farmácias, manifestando a vontade de crescer e até mesmo de continuar sendo membro da organização por muitos e muitos anos. Vale ressaltar a importância do líder dentro da organização, porém é necessário que o mesmo seja capaz de aplicar conhecimentos teóricos e práticos nas suas ações, já que só assim,

poderá evoluir de forma constante a fim de motivar cada vez mais e melhor a sua equipe. Um líder eficaz deve conhecer profundamente cada membro da sua equipe, avaliando qual o desejo e a necessidade de cada um, a fim de que seja possível criar caminhos para a satisfação da equipe. Pessoas motivadas com o trabalho trabalham com prazer e satisfação, realizando-se plenamente e, conseqüentemente, aumentarão o nível de produção e desempenho nas tarefas realizadas, fazendo com que a organização alcance os objetivos almejados.

Vale ressaltar que em determinados momentos, na entrevista especificamente, houve resistência de alguns colaboradores tanto em participar de tal coleta, tanto para responder algumas perguntas, por medo de alguma forma de seu emprego ser comprometido, mesmo diante da garantia do anonimato das informações repassadas.

Enfim, ao fim desse estudo, sugere-se a necessidade de se realizar outras pesquisas em cima do tema proposto por este artigo, de forma que as informações obtidas possam ajudar outros gestores analisarem pontos positivos e negativos para melhor aplicar nas suas atividades do dia a dia. Sabe-se que liderança é um tema que passa por constantes modificações e sempre é preciso estar atualizado, para melhor se adequar as mudanças do mercado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, C. Estudo de caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Portugal, p. 3-23, 2008. Disponível em: [http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf) , acesso em 06 de mai. 2018.

ARAÚJO, Amanda de Caldas.; SILVA, Simone Costa.; SOUZA, Francicleide Gonçalves. Estilo de Liderança Gerencial na Perspectiva dos Liderados: um Estudo na Via Leste Motos Ltda. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, Rio de Janeiro, 2011. **Anais**. Rio de Janeiro, UFSC, 2011.

BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**. R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>>, acesso em 30 de nov. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>, acesso em 02 de out. 2017.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão d e pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERES, Paulo. **Liderança e motivação nas organizações**. São Paulo: FACECAP, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002 Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/abdulcassimoarune/antonio-carlos-gil-2002> >. Acesso em: 11 jul. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-77. 2005. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos**. Caderno de psicologia social do trabalho, v.6, p. 56-78. 2003. Disponível em: < [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1516-371720030002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1516-371720030002)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MAXILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHERMERHORN, Jr.,Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA JUNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion; **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing Opinião e Mídia**. São Paulo, v.15, p. 1-16, out. 2014.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOUZA, Clélia Maria Diniz Carvalho. **O líder e sua influência na motivação da equipe**. Recife: Universidade católica de Pernambuco, 2006.

TRANJAN, Roberto Adami. **A empresa de corpo, mente e alma: um método inédito e eficaz para elevar a performance organizacional**. São Paulo: Gente, 1997.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VIEIRA, Kelmara Mendes; DALMORO, Marlon. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**. Vol. 6, p.161-174, 2013. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf> > Acesso em: 25 de jun.2018.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido:** Você está sendo convidado (a) a participar do estudo de que tem como objetivo verificar o quanto o líder interfere seja diretamente ou indiretamente no envolvimento e desempenho das pessoas. A sua participação será somente para o preenchimento do questionário. Em nenhum momento nem você e nem a empresa será identificado, pois serão utilizados códigos no lugar de nomes e, assim, as informações analisadas não serão associadas aos participantes e a empresa. A pesquisa não prevê riscos aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

( ) **Aceito participar**      ( ) **Não aceito participar**

**Instruções:** Caro respondente leia atentamente o conteúdo de cada questão, assinale uma das opções de 1 a 5 na escala, a fim de indicar o quão você concorda ou não com cada afirmativa, quanto mais próximo de **um** você se posicionar, menos você acredita que ocorra tal situação na organização em que trabalha, e quanto mais próximo de **cinco** você se posicionar, mais você acredita que tal situação ocorra. Marque na escala a opção que mais se aproxima de sua realidade, a cada questão só cabe uma resposta, seja sincero na sua resposta. **Desde já obrigada pela participação!**

<b>Parte 1 – Influência do líder na motivação da equipe</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sinto-me inspirado pela forma de trabalho do meu líder.					
Tenho um bom relacionamento com o meu líder e por isso sempre me sinto motivado a trabalhar.					
Sou valorizado e incentivado pelo o meu líder e por isso sempre dou o melhor de mim.					
Acredito que o meu líder é democrático nas escolhas.					
<b>Parte 2 – Influência do líder no envolvimento da equipe</b>					
O líder tem capacidade de se comunicar com a equipe sabendo dar e receber críticas construtivas.					
O líder sempre está acessível à equipe de trabalho.					
O líder mostra preocupação com os sentimentos pessoais da sua equipe.					
O líder demonstra confiança na equipe.					
O líder proporciona um bom ambiente para o trabalho.					
<b>Parte 3 – Influência do líder no desempenho da equipe</b>					
O líder dá orientação a sua equipe sempre que necessário.					

O líder se mostra disponível a esclarecer dúvidas referentes à tarefa desempenhada.					
O líder é rígido em comprimento de prazos e cobra que todos sigam normas e regras.					
O líder apresenta uma boa compreensão em caso de erro da equipe.					
O líder delega atividade a sua equipe compartilhando responsabilidades.					
<b>Parte 4 – Satisfação no trabalho</b>					
Sinto-me satisfeito com a remuneração recebida.					
Vejo meu trabalho como interessante.					
Sinto-me reconhecido pelas minhas capacidades e competências.					
Vejo a possibilidade de crescimento dentro da organização.					

**Parte 5 – Assinale com X qual ou quais são as principais características do líder da sua equipe: (pode marcar mais de uma opção se for o caso).**

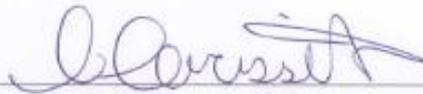
- ( ) É um bom observador                      ( ) Sempre busca novos conhecimentos
- ( ) Demonstra confiança                      ( ) Assumi responsabilidades
- ( ) É humilde                                      ( ) Sabe reconhecer méritos
- ( ) É um bom tomador de decisões      ( ) Reconhece o limite de cada um
- ( ) Nenhuma das anteriores (caso escolha essa) Qual? \_\_\_\_\_

**Parte 6 – Assinale com X qual ou quais são as principais características da equipe com o qual trabalha: (pode marcar mais de uma opção se for o caso).**

- ( ) Responsabilidade com o trabalho      ( ) Possui respeito um pelos outros
- ( ) Foco no que faz                              ( ) Gostam de assumir desafios
- ( ) Possui boa comunicação                  ( ) Pessoas dispostas a se ajudarem
- ( ) Bom clima organizacional                  ( ) Não possui rivalidade entre os colegas
- ( ) Nenhuma das anteriores (caso escolha essa) Qual? \_\_\_\_\_

## DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado “**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO PROCESSO DE ENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DAS EQUIPES**”, de autoria da aluna **Gisléia Cleide Venâncio**, foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

**Professora DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza**  
Orientadora

Mariana, 11 de julho de 2018.