

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

ANNA CLARA DE AGUIAR GARCIA

LIDERANÇA – ESTUDO DE CASO NA PISCINA & CONSTRUÇÃO.

Natal /RN
2008.

ANNA CLARA DE AGUIAR GARCIA

LIDERANÇA – ESTUDO DE CASO NA PISCINA & CONSTRUÇÃO.

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti MSc.

Natal/RN
2008

115.28-89

821100m
20 20 11

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Garcia, Anna Clara de Aguiar

Liderança: estudo de caso na Piscina & Construção / Anna Clara de Aguiar Garcia. – Natal: FARN, 2008.
39f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Liderança Organizacional – Monografia. 2. Perfil do Líder – Monografia. 3. Comportamento Organizacional – Monografia. 4. Piscina & Construção. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 316.46:658



316.46:658
G1981
2008
ex:01

ANNA CLARA DE AGUIAR GARCIA

LIDERANÇA – ESTUDO DE CASO NA PISCINA & CONSTRUÇÃO

Monografia apresentada do curso de graduação Administração com Habilitação em Marketing da FARN (Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte) em 09 de dezembro de 2008, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M Sc.
Orientador

Fabília Abrantes Figueiredo da Rocha, M Sc.
Membro examinador

Marcílio Rodrigues de Oliveira, M Sc.
Membro examinador

AGRADECIMENTOS

Só tenho a agradecer pela conclusão dessa etapa, a Deus por ter sido tão misericordioso e ter me dado às devidas forças necessárias para conclusão desse projeto, a Nossa Senhora que como mãe sempre me teve em seus braços intercedendo por mim e a Jesus Cristo por todo sofrimento passado para que hoje eu possa ter o mais perfeito dos dons, o dom da VIDA.

Aos meus Avós, Quintila e Heráclito, Floriza e Xavier que como exemplos vivos geraram os meus pais Paulo e Rita que me educaram e criaram com todo o amor e carinho necessário para que eu pudesse ser a pessoa que sou; e foram eles que me deram à oportunidade e a garra de hoje concluir essa etapa.

A minha irmã Anna Cecília, que com as diferenças me mostrou que posso crescer e me realizar profissionalmente.

Aos meus familiares Rita (Tatá), Shakespeare, Ana (Tia Nana) e a todos que compreenderam minhas abdições em alguns momentos e me deram forças para nunca desistir.

Aos amigos do Auxiliadora que hoje continuam presente em minha vida, aos amigos de faculdade, com que pude contar durante esses 4 anos; e as verdadeiras amizade adquiridas como Poliana (Popó), Gustavo (Guga), Wilton (Pequeno) e César (Cesinha).

A Piscina & Construção que abriu as portas mais do que necessárias para que esse trabalho se realizasse, as amigas que nela se encontram e que me ajudaram a ser a profissional a qual me tornei, assim como Djanane.

A Clínica de Estética Beleza Cristalina, onde comecei a minha caminhada para a descoberta da minha profissão e as pessoas que nela se encontram e que acreditaram e acreditam em mim até hoje, como minha grande amiga Ladyane (Negona).

E não poderia deixar de agradecer ao meu orientador Flávio Emílio, que com seus conhecimentos e sua qualificação profissional, orientou-me com os mais completos ensinamentos e que incansavelmente sempre me motivou e confiou em mim.

RESUMO

O presente trabalho procurou analisar a liderança existente na Piscina & Construção, com o objetivo de levantar um questionamento sobre a postura e o perfil do líder dentro da organização. A metodologia empregada que melhor se adequou a esse projeto foi à pesquisa tipo, exploratória e descritiva que foi suficiente e esclarecedora para o estudo. Foi aplicada a equipe, questionários compostos por quinze questões sendo seis objetivas e nove subjetivas, junto ao proprietário da organização. As pesquisas realizadas sobre o tema liderança tornaram possível uma linha sobre as características dessa atividade e como ela pode ser exercida da maneira mais eficiente. Os resultados demonstram que a empresa tem como perfil do líder a liderança centralizadora, ou seja, a liderança orientada para tarefas. Como forma de nortear a melhoria contínua, recomenda-se que os resultados deste estudo sejam utilizados pela gestão administrativa da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Equipe. Perfil do Líder.

ABSTRACT

This study aimed to examine the existing leadership in Pool & Construction, aiming to raise a question about the posture and profile of the leader within the organization. The methodology used to suit the project was to research this type exploratory and descriptive enough and that was enlightening to the study. It was applied to team, composed of fifteen issues questionnaires being six and nine subjective objective, with the owner of the organization. The researches on the topic leadership made possible a line on the characteristics of that activity and how it can be exercised in the most efficient way. The results show that the company has the profile leader of the centralized leadership, namely leadership oriented tasks. As a guide to continuous improvement, it is recommended that the results of this study are used by administrative management of the company

Key words: Leadership. and Team Leader Profile.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	07
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	08
1.3 OBJETIVOS	09
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA	11
2.2 BASES DA AUTORIDADE	12
2.3 MOTIVAÇÃO X LIDERANÇA	14
2.3.1 O Papel do líder na motivação	16
2.3.2 Incentivo	16
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA	18
2.4.1 Liderança Orientada para Tarefa	18
2.4.2 Liderança Orientada para Pessoas	19
2.4.3 Grid Gerencial	19
2.4.4 Eficácia do Líder	20
2.4.5 Conflito	21
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	23
2.5.1 Liderança Transacional x Liderança Transformacional	23
3 METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	27
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	27
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	27
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Piscina & Construção foi fundada em 2001, localizada na Av. Prudente de Moraes, 6240 – Candelária, dando início em um pequeno terreno e com apenas dois funcionários além do proprietário. No início a maior dificuldade encontrada foi provar que a empresa possuía potencial para conquistar novos clientes, adquirir credibilidade com os fornecedores e ocupar seu espaço no mercado de trabalho.

Os anos de 2001 e 2002 foram os mais difíceis, mas foi nesse período que iniciou o real crescimento da empresa. A Piscina & Construção aumentou a quantidade de colaboradores deixando de ser apenas dois e passando a ter quatro funcionários, mantendo o seu foco inicial com a venda de produtos químicos, móveis plásticos e piscinas em fibra, logo em seguida surgiu a oportunidade de ampliar a empresa e com essa ampliação oferecer uma maior diversidade dos produtos e serviços oferecidos, juntamente com o melhor conforto do cliente.

Após as mudanças, no ano de 2005 houve então a abertura da primeira filial que é localizada em Parnamirim; e em 2006 houve a abertura da segunda filial que é localizada na Ayrton Senna.

Hoje a Piscina & Construção disponibiliza de sete funcionários na matriz e dois funcionários em cada filial, tendo como foco oferecer o maior mix de produtos e serviços necessários para o lazer de seus clientes. Sendo eles: Piscinas em fibra, Construção de piscinas em alvenaria, construção de decks, banheiras, ofurôs, infláveis e todas as peças de reposição necessárias para manutenção dos equipamentos e acessórios disponíveis na empresa.

A Piscina & Construção tem como principal concorrente a Águia Piscinas, devido a mesma possuir a fábrica localizada em Macaíba e lojas revendedoras administradas por uma das proprietárias da fábrica. Apesar da concorrência a Piscina e Construção mantém uma posição de vice-líder no mercado com uma linha de atuação focada em todo o lazer, no que diz respeito ao ramo de piscinas e banheiras, disponibilizando de um site para assim atender clientes de todas regiões,

expondo no mesmo todos os serviços e produtos oferecidos, sendo ele: www.piscinaeconstrucao.com.br

A Piscina e Construção aposta em um slogan muito atrativo que diz: "O seu sonho, nós realizamos." E é assim que a empresa tem procurado manter-se vice-líder e quem sabe atingir a colocação de líder ramo oferecido; realizando os desejos e os sonhos de seus clientes.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O líder deve prevalecer em todas as ocasiões, incentivando, apoiando exercendo a própria ação de agente condutor das mudanças, levando sua equipe para o sucesso e possibilitando o crescimento dos talentos. Deve ainda buscar conhecer cada dia mais sua equipe, ficando atento as suas expectativas de crescimento e suas necessidades. Um dos fatores de sucesso é o próprio exemplo e incentivo que o líder dará a sua equipe.

No caso da Piscina & Construção, o proprietário como líder possui estratégias eficientes em relação ao mercado, atingindo os resultados necessário, metas cumpridas de acordo com a necessidade da empresa prova disso é o seu crescimento atual, mas, infelizmente possui estratégias inadequadas na liderança de seus subordinados no que se refere ao relacionamento interno.

O proprietário da empresa não capacita seus funcionários e cobra capacitação dos mesmos na realização de suas tarefas, usa como forma de motivação apenas a comissão, não tem pulso firme nos momentos necessários, pelo contrário usa sua firmeza de forma exagerada em momentos inoportunos, momentos esses em que os problemas podem ser resolvidos de forma prática e simples; uma de suas formas de tratamento com seus funcionários é um alto grau de liberdade que é oferecida em momentos inadequados, permitindo portanto que os mesmos não o respeite de forma correta, entre outras situações ocorridas.

O proprietário, com sua forma de liderar mostra-se insatisfeito e os subordinados conseqüentemente também insatisfeitos por não serem reconhecidos

pelo seu trabalho e por não alcançarem o resultado exigido pelo mesmo, por falta de capacitação, motivação entre outros motivos que levam a insatisfação.

Desta forma tem-se como problema da pesquisa:

De que forma o perfil e o comportamento do líder influenciam a satisfação dos empregados da Piscina & Construção?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar o perfil e o comportamento do proprietário da Piscina & Construção (J.P. Comércio Ltda) em relação a seus subordinados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar auto-avaliação do líder
- b) Avaliar o processo de liderança da empresa segundo a percepção do grupo de liderados
- c) Identificar pontos em comum e discrepâncias entre as visões do líder e do seu grupo
- d) Propor soluções para aprimorar as relações entre líder e equipe

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a competitividade e as mudanças profissionais, principalmente o papel do líder, ou seja, é aquele que treina, desenvolve e acompanha. Os profissionais com estas habilidades estão se destacando através de resultados positivos decorrentes de uma equipe bem treinada. Este tem sido um desafio dos líderes atuais, que muitas vezes detêm o conhecimento técnico e até acreditam que são ótimos treinadores, porém não enxergam a ligação imediata com os resultados a que são exigidos com o que estão repassando para suas equipes.

Justifica-se o presente estudo, em função da necessidade de se obter líderes cada vez mais capacitados no mercado, tornando-se uma nova fonte de conhecimento para aprimoramento de liderança que vem atuando com seus colaboradores. Em especial a empresa Piscina & Construção, matriz na Prudente de Moraes, pois, a realização desse projeto ocorre em momento oportuno para mesma devido a importante época a qual se encontra, oferecendo todas as condições necessárias sem maiores barreiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é o processo de influenciar pessoas ou outros membros de um grupo, para atingir os objetivos e as metas da organização. O líder para ser eficaz é necessário que saiba compreender e conhecer o quadro de funcionários completo, tendo assim uma habilidade para comunicar-se e interpretá-los identificando portanto, suas necessidades, seus sentimentos e suas visões de crescimento. Devendo essas condições serem aplicadas não só para os clientes internos da organização e sim com todo o mundo que o cerca. O Líder é o exemplo da equipe, devendo esse inspirar as pessoas a realizarem seu trabalho de forma que talvez não fizessem nem para si, instruindo-as para a exploração de seu intelectual.

Ser líder é sinônimo de tomada de decisões e ações, é saber direcionar as pessoas a concentrar as energias na metas, inspirar na missão, objetivo e visão que a empresa tem. O líder tem que sentir desejo de mudança, do crescimento e acreditar que tudo pode ser melhorado.

Um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas. Identifica-se, portanto, quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Pode-se afirmar que líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. O processo de tornar-se líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado. Useen (1999) amplia o conceito de liderança, dizendo que: "Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores".

O líder tem que compreender as necessidades da organização como um todo, e qual a melhor maneira que sua unidade particular pode atender a essas

necessidades. Liderança é mais do que servir, é dar ao outro a oportunidade de ser produtivo.

2.2 BASES DA AUTORIDADE

A liderança é formada mediante autoridades, as bases das autoridades estão expostas no gráfico abaixo:



Figura 1 – Modelo das Bases da Autoridade
Fonte: Maximiano (2000,p. 396)

Autoridade é a probabilidade de que uma ordem ou um comando específico seja obedecido. Defini-se assim três tipos ideais de autoridade: Tradicional – quando a autoridade é devida a alguém por acreditar-se na santidade da tradição, este tipo não se baseia em regras impessoais, e sim na vontade da própria pessoa; a Carismática – quando a autoridade é devida a alguém por sua extraordinária virtuosidade, seja ética, heróica ou religiosa; e a Burocrática – se sustenta em bases racionais e depende de regras impessoais que foram legalmente definidas ou contratadas. Mas os conhecimentos contemporâneos nos permitem acrescentar dois outros tipos, sendo eles: as Relações Pessoais e a Competência Técnica.

a) **Costumes (Tradicional)** – Baseia-se na crença da santidade da ordem social e de suas prerrogativas, existentes desde os tempos passados. Essa autoridade é focada em hábitos herdados das gerações anteriores, levando os indivíduos ou grupos sociais a obedecer o outro. A medida que o tempo vai passando as indivíduos que possuem maior vivência ordenam; e os indivíduos mais novos obedecem, seguindo assim o costume.

A autoridade devida à tradição é característica das seguintes situações:

- **Sociedades Feudais**
- **Família**
- **Monarquias**
- **Empresas familiares**, em que a figura de patriarca, núcleo familiar ou um grupo de fundadores perpetua-se por meio de hábitos administrativos transmitidos de geração e geração de empregados.

b) **Carisma (Pessoa)** – Esta é a liderança propriamente dita, a autoridade que tem como motivo a própria pessoa e fundamenta-se na “devoção afetiva e pessoal dos seguidores”. Portanto as qualidades pessoais que fazem um indivíduo ser admirado e seguido por outros são concretas e humanas.

c) **Burocrática** – Numa organização formal contemporânea, cada gerente ocupa uma posição dentro de uma hierarquia. Essa posição chama-se cargo, empresta portanto o direito de tomar decisões e de fazer obedecido, dentro de uma jurisdição definida por algum critério de divisão do trabalho. Além dos seus direitos estipulados nos cargos, a organização manifesta sua autoridade nos regulamentos que definem qual o comportamento esperado, e também na legislação social que cria obrigações adicionais. Sendo assim a organização formal a principal base da autoridade no mundo contemporâneo. As organizações formais (Estado, empresas privadas, forças armadas) transformam a liderança numa profissão e em cargos específicos.

Segundo Barnard (apud Maximiano, 2000), o direito de comandar e o poder de punir não garantem que os subordinados trabalhem da forma como o gerente espera. A aceitação portanto, é essencial para que a autoridade funcione.

d) **Relações Pessoais** – A capacidade de influenciar pode dever-se também das relações daquele que influencia. Isso pode acontecer de várias maneiras. É possível que o influenciador tenha amizade com o influenciado, que seja uma pessoa de comportamento agradável, que seja visto como alguém que se relaciona com

pessoas importantes ("amigo do irmão do dono"), que seja capaz de compreender e manejar a estrutura de poder de empresa ou que tenha as ligações com as pessoas certas. Esse tipo de poder é também chamado de política ou networking. Particularmente nos postos mais elevados de uma hierarquia, a capacidade de fazer política é fator-chave para o gerente contemporâneo.

e) Competência técnica – A necessidade da competência técnica é inversamente proporcional à posição da pessoa na cadeia de comando. O presidente de uma grande empresa não precisa ser tão competente tecnicamente quanto cada um de seus diretores e técnicos, já que o seu cargo tem uma natureza de comando e não de especialidade. A liderança ocorre movendo-se de uma pessoa para outra, num grupo, conforme as tarefas exijam diferentes competências técnicas. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que o líder tem alguma espécie de conhecimento ou competência superior à deles.

A necessidade de competência técnica é inversamente proporcional à posição da pessoa na cadeia do comando. O presidente de uma grande empresa não precisa ser tão competente tecnicamente quanto cada um de seus diretores técnicos, já que seu cargo tem uma natureza de comando e não de especialistas. De outro modo, o chefe de um laboratório pequeno talvez tenha que ser até mesmo mais competente que cada um de seus técnicos.
(MAXIMIANO, 2000, p. 399)

A competência técnica não é requisito para o desempenho de certos cargos gerenciais. Posso citar como exemplo o caso de um administrador, que é incapaz de atingir o desempenho a qual exige de seus vendedores, que o obedecem por reconhecerem nele a capacidade de fazê-los alcançar esse desempenho.

2.3 MOTIVAÇÃO x LIDERANÇA

A motivação é fundamental para atingir uma produção necessária, é preciso analisar e identificar como o comportamento humano cria energia para produzir e em que momento essa energia aumenta, saber o porquê de tal comportamento em situações específicas e identificar formas que façam com que o comportamento humano continue produzindo sem entrar na zona de conforto.

Originalmente se pensava que a satisfação intensa no trabalho levava ao bom desempenho, hoje, entretanto é de consenso geral que isso funciona ao inverso, ou seja, que o bom desempenho quando suficientemente recompensado (reforçado) é que leva a satisfação, que por sua vez mantém o bom desempenho.

No mundo atual as pesquisas comprovam que os funcionários procuram motivação diária para aumentar a própria auto-estima e necessidades específicas de cada ser humano, sendo esse um dos pontos elevados quando se trata sobre motivação.

A motivação é um dos elementos que devem estar vinculados a liderança; é necessário implantar políticas de motivação específicas de acordo com o comportamento de cada indivíduo; e segundo a política da empresa, podendo assim, o líder orientar seus subordinados a atingir as metas e alcançar os resultados esperado.

Um dos modelos básicos do processo de motivação é a teoria das expectativas. O modelo diz que a motivação é uma função de três componentes: 1º Expectativa – No sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho; 2º Instrumentalidade – Informa que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas e o 3º Valência – O valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para o indivíduo. Por isso, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subsequente, resultará em recompensas ou resultados maiores. Esse é o verdadeiro ápice da motivação a qual o líder pode chegar; conseguir alcançar e praticar a Vantagem, Instrumentalidade e Expectativa (VIE) juntamente com seus subordinados.

Na teoria das expectativas, podemos extrair implicações que mostram como as pessoas podem ser cada vez mais motivadas, como por exemplo: 1. As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados pelos indivíduos. Os gerentes, portanto, precisam identificar resultados de valor, e não simplesmente supor que sabem exatamente o que os funcionários desejam. 2. Se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados. 3. Os funcionários também precisam perceber que o seu esforço, seu comportamento tudo isso são fatores que resultará um bom desempenho.

2.3.1 O papel do líder na motivação

Cabe frisar que o papel do líder na motivação ocorre para que possa assim suprir a satisfação referente as necessidades que existe em cada indivíduo. Por sua vez Weiss (1994), afirma que essas necessidades motivacionais podem ser divididas em dois grandes grupos: o grupo das necessidades **inatas** e o grupo das necessidades **adquiridas**.

As necessidades adquiridas dependem do meio que a pessoa vive e de sua experiência de vida. Uma vez que desejar um automóvel, uma roupa ou um acessório pessoal são necessidades adquiridas. Elas estão encaixadas de acordo como se classifica as necessidades sociais, bem como as necessidades de consideração, reconhecimento e outras, havendo também as necessidades de natureza psicológica.

Vemos desse modo que há uma grande relação dos motivos que as pessoas possuem e que precisam ser satisfeitas.

No local de trabalho, encontramos vários tipos de indivíduos com várias necessidades diferentes, assim como, estudar, pegar os filhos na escola, comprar roupa, comprar um imóvel, um automóvel; outros necessitam ser reconhecidos, mudar de cargo e assim por diante. Se o trabalho oferecer oportunidades para satisfazer as necessidades importantes, os indivíduos trabalharão sempre motivados, caso não aconteça o indivíduo será alguém que mal cumpre suas obrigações, tornando do emprego um fardo diário.

Fica claro que para um líder não há grandes obstáculos para identificar quais de seus subordinados estão mais ou menos motivados, procurando visar à motivação como forma de crescimento para os empregados e o líder.

2.3.2 Incentivo

Lima (1994) afirma que motivos, as necessidades, pertencem ao indivíduo. Os incentivos são todas as coisas materiais ou não materiais, de que o homem necessita para satisfazer a cada necessidade. Dinheiro, posição social, roupas

adequadas, vitórias esportivas, tudo isso e mais uma relação praticamente infinita são incentivos que, num dado momento, podem fazer alguém satisfeito.

Posso caracterizar dois tipos de incentivos e a atenção para que esse detalhe pode ser muito útil a um líder. Um tipo de incentivo é o **incentivo real**. Dormir elimina a necessidade de sono; comer, a necessidade de alimentar-se, e ganhar uma boa soma de dinheiro pode satisfazer a necessidade de ter casa própria. Quando um incentivo pode substituir um outro antes desejado, para satisfazer a uma necessidade, o denominado **incentivo substitutivo**.

Nas condições de trabalho, durante uma transição, é sempre possível encontrar uma série de incentivos substitutivos, capazes de deixar um empregado satisfeito. Vou adaptar um interessante exemplo dado por Lima (1994). Ele analisa o caso da vaga de um supervisor numa indústria, para a qual várias pessoas se candidataram. Todos eram bons empregados, mas, obviamente, apenas um poderia ocupá-la.

Num estudo do assunto, chegou-se a conclusão de que alguns incentivos substitutivos, além de serem mais práticos do ponto de vista da empresa, podiam ser cuidadosamente oferecidos, sem correrem o risco de parecer "prêmios de consolação". Podiam, ainda, sob certos aspectos, satisfazer melhor os próprios interessados.

Lembrando ainda que os incentivos podem ser positivos e negativos. Os positivos são aqueles que consideramos aqui – alguém os deseja porque, com sua obtenção, **resolve sua necessidade**.

Há, no entanto **incentivos negativos**, consubstanciados em tudo aquilo que a pessoa não quer e age para evitar. Por exemplo, se um líder ameaça um grupo de novatos de imediata demissão, se eles não conseguirem uma certa produção ou se falarem em serviço, é altamente provável que todos trabalharão muito bem – **para evitar a demissão**. Castigo, pena, punição, qualquer que seja o nome adotado, tudo isso é anotado, tudo isso é uma arma muito séria e deve ser usada com muita sabedoria.

O castigo como norma é destrutivo, pois as pessoas estão permanentemente mais atentas para o que **não devem** fazer, em lugar de se preocuparem com o que **devem fazer**. Ele gera resistência a novas idéias, frustração, rancor, falta de cooperação e prejudica o moral do grupo. De qualquer forma, não se pode dizer que

está liderando um grupo de trabalho, se os componentes desse grupo agirem unicamente por força do medo.

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Tem-se as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação a seus subordinados. Sendo assim para Lippitt (apud CHIAVENATO, 1999, p.564) "as teorias sobre estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder que provoca resultados finais do tipo alta produção e satisfação das pessoas".

2.4.1 Liderança Orientada para Tarefa

Compreende a liderança centralizada, os subordinados não tem participação ativa e nem escolha, o líder portanto, usa a centralização na tomada de decisões e em sua total autoridade.

De acordo com Maximiano (2000, p.408) o líder orientado para tarefa, tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Portanto, o foco da liderança por tarefa é na centralização.

2.4.2 Liderança Orientada para Pessoas

Compreende a liderança através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo, sendo a mesma utilizada de forma democrática.

O líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo idéias.

(WHITE; LIPPITT apud CHIAVENATO, 1999, p.564)

Para Maximiano (2000, p.346) liderança orientada para o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; Ouve e presta atenção; É amigável; Apóia os funcionários.

2.4.3 Grid Gerencial

Grid Gerencial ou Grade Gerencial é a junção da preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção, sendo esse o estilo gerencial mais eficaz em todas as situações, visto que a liderança envolve tanto trabalhar com pessoas como realizar diversas tarefas. O Grid Gerencial tem como um de seus aspectos exclusivos a suposição de que as pessoas podem ser treinadas para serem líderes. Para Queiroz, Robert R. Blake, Jane S. Mouton (apud Bowditch 1992, p.123) Procuraram representar os vários modelos de usar autoridade ao exercer a liderança através do Grid Gerencial[...]. Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

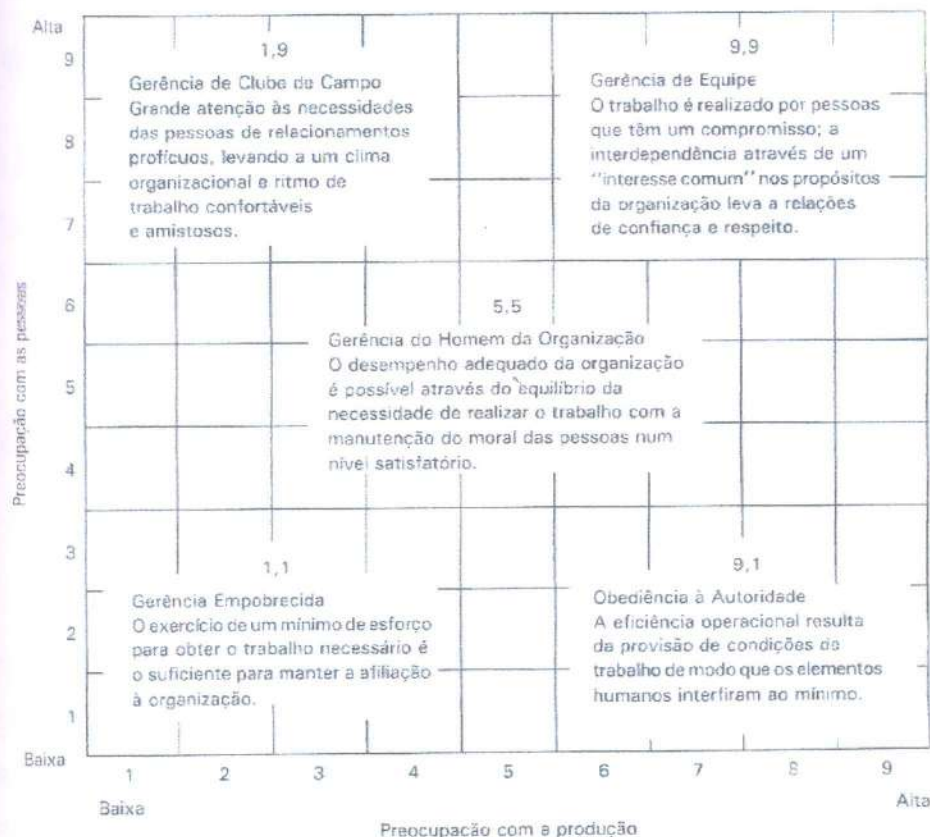


Figura 2 – Grid Gerencial
 Fonte: Bowditch (1992, p.123)

- **A preocupação com a produção** refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.
- **A preocupação com as pessoas** diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se o modelo de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.

2.4.4 Eficácia do Líder

Para Maximiano (2000), afirma que a eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz.

Não há um estilo específico que demonstre que seja melhor que os outros, qualquer que seja a situação.

Portanto, é necessário que o líder tenha conhecimento de sua equipe e conhecimento individual de cada indivíduo, para que assim possa identificar qual a forma mais eficaz de liderá-los, trazendo assim satisfação mútua para líder e liderados.

2.4.5 Conflito

O conflito refere-se a divergências ou discordâncias entre os membros ou representantes de dois ou mais grupos, quanto a autoridade, metas, territórios ou recursos. O conflito pode ocorrer devido a uma série de razões: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, diferenciação de tarefas, e orientações diferentes em relação a tempo, estrutura e relações interpessoais. Alguns dos exemplos clássicos desses conflitos são os que ocorrem entre linha e staff, produção e marketing, produção e manutenção, e assim por diante.

Entretanto, o conflito entre grupos não é necessariamente disfuncional ou "ruim". Na verdade, a falta de qualquer conflito pode ser indício da exclusão sistemática de certas informações, ou de "pensamento grupal". O conflito pode levar a idéias sobre novas abordagens aos processos organizacionais, o aparecimento de problemas antigos que podem ser resolvidos, a oportunidade para pessoas porem à prova suas capacidades, e ao interesse e criatividade ao lidar com problemas da organização.

Conflitos entre grupos na organização é algo inevitável, em virtude da diferenciação que existe nas organizações complexas da atualidade, a integração e coordenação de diversos grupos podem ser difíceis. Assim, ao invés de pensarmos em termos de resolver ou eliminar totalmente esses conflitos, podemos examinar diversas maneiras em que os grupos lidam com tais conflitos.

Como mostra a figura a baixo, há duas dimensões subjacentes às intenções dos grupos envolvidos numa situação de conflito: (1) *cooperatividade* (disposição para satisfazer aos desejos do outro grupo); e a (2) *assertividade* (tentativa de

satisfazer os desejos do próprio grupo). Essas duas dimensões se refletem nos cinco modos de se lidar com conflitos:

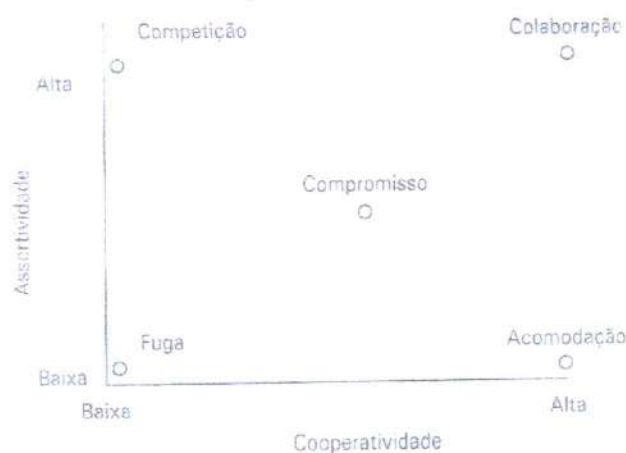


Figura 3 – Conflito Intergruppal
Fonte: Bowditch (1992, p.111)

1. *Evitar*: Uma abordagem não-assertiva e não-cooperativa, na qual ambos os grupos negligenciam as preocupações envolvidas, desviando-se da questão ou adiando o conflito, optando por não tratar resolvê-lo.

2. *Competir*: Um modo dissertivo, não-cooperativo, na qual cada grupo tenta atingir suas próprias metas às custas do outro, através de discussão, uso da autoridade, ameaças ou mesmo força física.

3. *Acomodar*: Uma posição não assertiva, cooperativa, na qual um grupo procura resolver os problemas do outro, negligenciando suas próprias preocupações ou metas.

4. *Comprometer-se*: Uma abordagem intermediária, na qual se busca uma satisfação parcial através de uma posição neutra, que envolva sacrifício mútuo. Esta situação é, assim, intermediária entre a assertividade e a cooperatividade, porque cada grupo faz algumas concessões, mas também recebe algumas concessões do outro.

5. *Colaborar*: Um modo assertivo e cooperativo de se entender aos anseios de ambos os grupos. Essa satisfação mútua envolve a concordância em se enfrentar o conflito, identificar as preocupações de cada um dos grupos e solucionar problemas para encontrar alternativas que satisfaçam a ambos.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional é muito importante para o crescimento dos administradores, na medida que a visão da administração como processo trouxe uma imagem mais prática da natureza do trabalho administrativo. Existem portanto dois níveis distintos de aprendizagem dentro do respectivo contexto: Compreensão cognitiva dos comportamentos administrativos apropriados a contextos diversos e a capacidade de efetivamente realizar essas atividades.

A aplicação do conceito de Comportamento Organizacional em atividades gerenciais, tais como gerência por objetos, avaliações de desempenho, centro de avaliação e sistemas de controle e recompensa, bem como questões suscitadas pela estrutura, liderança, poder e política na organização, também é influenciada por preocupações de cunho ético.

O Comportamento Organizacional está diretamente ligado a ética, a idéia da ética comercial se concentra na avaliação sistemática, orientada por valores, que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, e das respectivas conseqüências para outras pessoas e a sociedade em geral.

2.5.1 Liderança Transacional x Liderança Transformacional

A liderança Transacional está diretamente ligada na relação entre líderes seguidores e situações. Como mostra a figura a baixo:

Para Wagner e Hollenbeck (2000) Edward Hollander diz que sua visão no faz entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos a quais interagem.

De acordo com a figura abaixo encontra-se a noção de que os líderes existem para atender as necessidades de desempenho e satisfação de cada membro do grupo. Devido as aptidões e traço de personalidades, comportamentos e estilos de decisão, líderes portanto precisam influir nas valências, instrumentalidades e expectativas dos seguidores (VIE) como foi dito no tópico 4.3

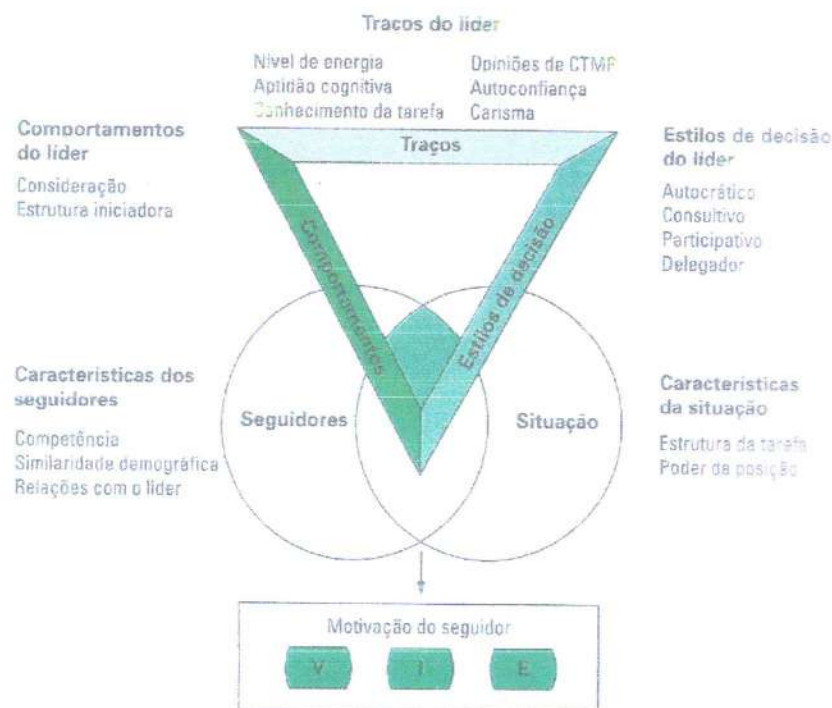


Figura 4 – Estilos de Liderança (Modelo Transacional)

Fonte: Wagner III (2000,p.263)

O fator crucial para que possa ser aplicado esse modelo a situação da liderança em que qualquer indivíduo se encontra é realizar uma auto-avaliação, níveis altos de autoconsciência são essenciais para a eficácia da liderança, e os níveis desses traços muitas vezes podem ser elevados por intervenções de *feedback* de alto grau.

O líder transacional apela a interesses primários de seus seguidores, ou seja, ele motiva seus seguidores fazendo promessas ou ameaças, de forma a alcançar as metas propostas. Algumas das recompensas que podem ser oferecidas por esses líderes transacionais são: aumento de salários, promoções de cargos, autonomia do tempo e liberalidade do mesmo, atendimento no caso de solicitações para transferências de projetos ou para dispensa, entre outros. Nesse caso percebe-se um liderança baseada no poder da recompensa, ou, como chamou Mitai Etzioni, poder manipulado.

Nem sempre recompensas psicológicas são mais eficazes que recompensas materiais, e esta última não deixa de ser uma motivação para o funcionário em exercer sua função corretamente (MAXIMIANO,2000)

Por outro lado tem-se o líder transformador ou carismático. Este é capaz de influenciar seus liderados, simplesmente ao incentivá-los a superar seu próprio desempenho pessoal anterior, o que os leva a criar um comprometimento para com os objetivos.

Na relação a baixo, podemos ver uma comparação entre os dois tipos de líderes, descrevendo as características de cada um deles:

LÍDER TRANSACIONAL

- Focaliza os interesses pessoais e primários dos seguidores.
- Oferece recompensa em troca de desempenho.
- Administra por exceções: só age quando o subordinado falha.

LÍDER TRANSFORMADOR

- Focaliza os interesses dos seguidores na missão ou causa.
- Cultiva a devoção, lealdade e alto desempenho por meio da inspiração.
- Apela ao estímulo intelectual.

3 METODOLOGIA

Neste projeto, foram propostos os objetivos gerais e específicos e para alcançá-los, alguns procedimentos metodológicos foram obrigatórios, tornando possível a obtenção de resultados, alcançando soluções para o problema definido, além de ampliar o conhecimento sobre o tema abordado. A metodologia é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo que será utilizado no projeto de pesquisa.

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, que segundo Van Maanem (apud Easterby; Thorpe; Lowe et al 1998) caracteriza o método qualitativo de pesquisa como uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi apresentada no presente trabalho é um estudo de caso do tipo exploratória e descritiva, pois se trata de um estudo de caso que para Vergara(2000) a investigação é exploratória quando é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Explica que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A delimitação do universo trata-se em definir toda a população amostral. Essa delimitação consiste em explicar que pessoas, casos, fenômenos etc. foram pesquisados. A presente pesquisa delimita como universo de objeto de pesquisa o líder e os subordinados da Piscina & Construção, num total de 10 pesquisados nos respectivos setores: estoque, vendas, caixa, gerência e administrativo.

3.3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado de coleta de dados foi questionário, seguindo um roteiro pré-estabelecido com as questões. Segundo Roesch (1996) argumenta que o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

3.4 - PLANO DE COLETA DE DADOS

Para que a pesquisa fosse realizada, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um tipo único de questionário composto por 15 perguntas abertas e fechadas, onde 06 foram de múltipla escolha e 09 foram subjetiva, sendo algumas de cunho pessoal. Todas as perguntas foram baseadas em situações reais, afim de garantir a veracidade dos resultados obtidos e dessa forma, proporcionando a descrição de um perfil de liderança dos profissionais em questão.

Esse instrumento foi todo baseado no estudo teórico feito nos capítulos anteriores, visando alcançar os objetivos propostos no início deste trabalho, além de poder conhecer um pouco o perfil dos profissionais em questão.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A- Auto-Avaliação do Líder

Segundo a auto-avaliação realizada pelo próprio líder de acordo com o questionário aplicado, o mesmo diz que se vê como um líder democrata que busca conquistar cada liderado, diz o mesmo que não usa a autoridade para essa conquista e sim o diálogo e respeito através da liberdade de expressão que aplica em sua liderança. Ao ser questionado sobre a base de autoridade que o mesmo utiliza, o líder mostrou que sua base vem de conhecimentos anteriores, tendo o mesmo atuado em multinacionais, inicialmente como colaborador e logo em seguida como gerente comercial, não deixando claro de colaborar com a empresa, mas, em um cargo mais elevado.

O líder diz que possui experiência no ramo de liderança, além de sua vivência a experiência vem dos cursos a qual participou, dentre eles o mesmo cita liderança e marketing. No que diz respeito à motivação, o líder foca que se trata de uma empresa pequena e que busca dar oportunidades a seus colaboradores desde os mais novos aos mais antigos através do seu exemplo de vida, mostrando-os que não deve haver limitações no trabalho quando se trata principalmente de crescimento, motiva-os através dos estudos ajudando dentro de seus limites e foca também que busca sempre mostrar seu exemplo de vida para motivá-los a nunca desistirem de seus objetivos. Sua própria motivação é buscar nas dificuldades sua força para crescer e alcançar seus objetivos.

Quando foi questionado sobre a importância da motivação na empresa, o líder diz que uma equipe motivada é sinal de bons resultados, informa que cada colaborador deve sentir-se bem no ambiente de trabalho para que assim tenha um bom desempenho profissional, o mesmo explica que busca dar conhecimento e autonomia a cada liderado, para que em sua ausência eles possam substituí-los de acordo com os conhecimentos obtidos e expõe a necessidade de seus liderados terem uma vida pessoal familiar estável para que assim possam ter um melhor aproveitamento no trabalho. Além da motivação, o líder diz o que o incentiva para trabalhar e como ele incentiva seus colaboradores, para se sentir incentivado diariamente é através da conquista e confiança de novos clientes para assim atingir

as metas projetadas; e para seus liderados sua forma de incentivo é financeira (comissão) e através de treinamentos e conversas diárias sobre a situação atual do mercado. Na sua explanação ele diz que seu estilo de liderança é democrática onde os funcionários possuem total liberdade de acesso ao local de trabalho do líder (sala) para que possam expressar as dificuldades encontradas e que assim possam juntos chegar a uma solução para ambas as partes.

Quando foi questionado sobre a eficácia de sua liderança, o mesmo justificou que pelo acúmulo de trabalho de uma empresa de pequeno porte, falha apenas em realizar poucas reuniões com toda a sua equipe, mas, busca estar sempre presente na empresa, já no questionamento sobre os conflitos ocorridos e as decisões tomadas, o líder focou que de forma contundente e profissional busca resolver os conflitos ocorridos, sem deixar faltar respeito ou acontecer qualquer tipo de agressividade, sendo todas as decisões tomadas de forma precisa. Essa é a forma como o líder da Piscina & Construção de auto-avalia.

B- Avaliação do processo de liderança da empresa segundo a percepção do grupo de liderados

a- Realização no trabalho feito na empresa

Ao serem questionados sobre esse assunto, 33% informaram que gostam um pouco do trabalho realizado, 33% também informaram que gostam muito e o restante gostam bastante do trabalho realizado na empresa. Já que se trata de comércio, faz com que cada dia passe a ser diferente, por tratarem diretamente com pessoas e situações individuais.

b- Relacionamento entre os colegas de trabalho e o proprietário

Pelo que foi exposto pelo grupo de liderados, o relacionamento é ótimo entre todos eles tendo um total de 100%. O grau de liberdade existente na empresa, faz com que possam se relacionar de forma mais informal possível, mas, com respeito mútuo.

c- Bem estar dos liderados

100% afirmam que essa preocupação existe apenas se houver resultados positivos para a empresa. A equipe expressa ser notório que esse bem estar não

existe diariamente e que a preocupação principal no que diz respeito a bem estar não é nos liderados e sim na empresa, como por exemplo: Ser for para a empresa e para os liderados, o bem estar existe, mas, se for bom apenas para os liderados no ponto de vista do líder, o bem estar não existirá.

d- Motivação para trabalhar

50% do grupo informaram que o que os deixa motivado para trabalhar são os colegas de trabalho com incentivo diário; já os outros 50% afirmam que gostam do trabalho realizado e do ramo que atuam. Portanto, não observasse nenhum tipo de motivação da empresa e sim os próprios liderados tem que procurar a motivação diária junto ao trabalho que realizam e aos colegas.

e- Desejo de ir trabalhar todos os dias na empresa

Apenas 20% afirmam sentir esse desejo, 80% do grupo de liderados afirmam sentir desejo algumas vezes e outros dizem não sentir vontade. O desejo de ir trabalhar acontece em sua minoria por não estarem satisfeitos com a empresa, por esse motivo o trabalho acontece pela necessidade existente de se manterem financeiramente e pelas possíveis amizades realizadas.

f- Seus direitos sobre os benefícios que tem na empresa

100% do grupo de liderados, afirma estar sempre informados mesmo que não seja com tanta frequência, mas mostram-se conhecedores de seus benefícios. Os liderados mostram pouca importância em serem conhecedores dos benefícios a qual possuem, demonstrando confiar na administração de empresa.

g- Retorno do superior sobre o desempenho

90% afirmam que apenas algumas vezes, afirmando que o retorno em sua maioria são reclamações, expondo até mesmo o humor do líder como influência. É notório a insatisfação do retorno do superior, pois, esse retorno não acontece com frequência e quando ele existe são em sua maioria para reclamações.

h- Buscar informações sobre o desempenho profissional com o líder

Apenas 10% afirmam que não buscam informações com o líder sobre o desempenho profissional, já 90% afirmam buscar esses dados, mesmo que não seja

com a frequência esperada. Devido ao bom relacionamento existente, alguns vão ao encontro do líder, mas, o retorno sempre vem da forma a qual não esperam, intimidando alguns a irem procurá-lo, mesmo que esses sejam em menor percentual

i- Liberdade de expressão, para falar, opinar, contribuir e sugerir

100% do grupo de liderados dizem existir essa liberdade, mas focam o fato de não ser posto em prática as colocações realizadas, portanto, sentem-se prejudicados, pois, expressão as situações existentes na empresa para que a mesma venha a melhorar, mas, o líder no acata as sugestões momentaneamente e logo em seguida as mesma são esquecidas, havendo assim, um desgaste dos liderados por terem que repetir sempre as mesma coisas.

j- Perfil do líder

Ao serem questionados se o perfil do líder atende a todas as expectativas e necessidades necessárias, 100% dizem não atender, expondo o fator financeiro como um forte fator para seu perfil, juntamente com o temperamento do mesmo. Os liderados expõem que o líder sempre reclama sobre sua situação financeira e passa isso para toda a equipe, deixando a equipe preocupada e até mesmo temerosa de possíveis demissões, já que a reclamação é constante; expressam também o temperamento do líder que em sua maioria das vezes é explosivo e estressante, ficando assim um clima tenso na empresa.

k- Perfil profissional dos liderados

Ao serem questionados sobre o seu perfil profissional, 100% afirmou atingir todas as necessidades da empresa, até mesmo suprir as expectativas da empresa. Todos os liderados têm essa posição, pois, afirmam ter desvio de função e por esse motivo realizam qualquer tipo de serviço, é necessário apenas precisar de um profissional para a realização de um serviço específico que quem o líder achar capacitado deverá realizar, com capacitação ou não, o importa para a empresa é o serviço concluído.

l- Condições para a realização do trabalho

100% dizem não haver condições adequadas para que o trabalho seja realizado de forma mais qualificada, mas, afirmam ser treinados pela mesma.

Apesar dos treinamentos oferecidos, os liderados afirmam serem cobrados e não haver condições físicas para a realização do trabalho, ou as condições oferecidas são inferiores e não podem assim realizar da forma mais adequada.

m- **Satisfações e Insatisfações**

As satisfações expostas foram: o ramo a qual trabalham e a liberdade de opinião, no quesito insatisfação o que prevalece é o desvio de função. É notório que o grau da satisfação gira em torno apenas do trabalho realizado, dos colegas e da liberdade de expressão, mesmo não sendo correspondidos têm esse como um ponto no que diz respeito a satisfação. Já o desvio de função é o maior grau de insatisfação, pois, sentem-se prejudicados e desgastados por realizarem trabalho que não é da função específica de cada um.

C- Pontos em comum e discrepâncias entre as visões do líder e do grupo de liderados.

Ponto em Comum

Liberdade de Expressão - Após os dados coletados o ponto em comum existente entre o líder e os liderados é a liberdade de expressão existente na empresa, onde afirmam que podem opinar, sugerir e Contribuir. Mas, os liderados afirmam não serem escutados e que não há modificações na empresa após as sugestões acatadas em reunião não deixando, portanto, de ser um líder centralizador.

Discrepâncias

Reuniões – O líder diz apenas falhar no que diz respeito a realização de poucas reuniões, sendo esse um dos pontos que nem mesmo foi lembrado pelos liderados no que diz respeito a falhas.

Motivação - Os liderados afirmam não haver motivação do líder, que são os colegas de trabalho a motivação diária e o trabalho que realizam; já o líder diz motivá-los através de seu exemplo de vida e de percentual de comissão para os vendedores, havendo, portanto, um entendimento isolado de cada um no que diz respeito à motivação.

Condições de Trabalho - O líder afirma dar condições e autonomia a seus liderados para que em sua ausência os mesmos possam substituí-los, mas os liderados nem citam a autonomia citada pelo líder e dizem não haver condições adequadas para a realização qualificada de seus trabalhos.

Desvio de função - Os liderados explanam não haver departamentalização na empresa, nem função específica o que os deixam extremamente exaustos e desgastados, sendo esse um dos pontos que nem mesmo foi citado pelo líder.

D- Soluções para aprimorar as relações entre líder e equipe.

a- **Reuniões** - A solução ideal para o aprimoramento da relação entre líder e equipe inicia-se através da comunicação verbal, sendo necessária a realização de reuniões quinzenais em cada setor e adequando a cada perfil de seus liderados, para assim atingir suas metas.

b- **Recompensa por boas idéias** - Durante as reuniões a liberdade de expressão deve acontecer e é necessário por em prática as idéias coerentes dada pelos liderados e recompensá-los pelas idéias, assim haverá o estímulo de aprimorar cada setor e de realizar o trabalho com mais qualidade demonstrando o resultado de sua idéia.

c- **Feedback** - O feedback do líder para com seus liderados é fundamental para que os mesmos possam aprimorar suas qualificações e assim se aperfeiçoarem cada vez mais.

d- **Reconhecimento** - Além do feedback do trabalho realizado, é necessário reconhecer os liderados quando realizam seu trabalho de forma produtiva trazendo resultados, para que sintam-se importante para a empresa e percebam a importância do trabalho bem feito.

e- **Condições de trabalho**: Para a realização de um trabalho cada vez mais qualificado é necessário obter as melhores condições de trabalho para todos que compõe a empresa, como: treinamentos específicos para cada função, fardamentos bem apresentados, equipamentos de proteção adequados e tecnologia que atendas as necessidades da empresa.

f- **Confraternizações** - O local de trabalho é onde o líder e os liderados permanecem a maior parte do tempo de seu dia, portanto, é necessário haver companheirismo, respeito e bem estar de todos, para que sintam-se mais a vontade é necessário sempre realizar confraternizações em datas comemorativas como aniversários, dia do trabalhador, Natal... Assim, todos poderão conhecer um pouco mais de cada um na vida pessoal e "esquecer" o ambiente de trabalho, para terem um bem estar constante.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se com base nos dados coletados nas pesquisas que o estilo de liderança praticada pelo proprietário da Piscina & Construção é a liderança orientada para tarefas, ou seja, o proprietário está classificado dentro do modelo autocrático, centralizador.

Fica claro que quanto mais a liderança fica centralizada em uma única pessoa, menos a equipe se compromete com o resultado. Não é preciso pressionar porque as pessoas devem se esforçar para obter resultados e sabem da importância da realização de seu trabalho, portanto, não é necessário serem cobradas para cumprir o que prometem. Se todos sentem-se responsáveis pela meta, pelo sucesso e pela estratégia, devem estar comprometidos com todo o processo, se não, poderão enfraquecer a moral de toda a equipe.

Recomenda-se, pois, que os resultados desta pesquisa sirvam como instrumento de análise para que se atinja um nível de liderança compartilhada maior. Devem-se trabalhar mais os aspectos humanos dos subordinados, influenciar a participação da equipe nas decisões e principalmente motivar, ao invés de controlar, dessa forma é possível fazer com que o trabalho seja feito conforme se espera e as metas sejam atingidas, lembrando que as regras e metas têm de valer para todos, a centralização do poder é incompatível com uma equipe de alta performance. Além de que centralizar o poder não inspira os profissionais campeões. Líder de verdade conhece o valor da cooperação e sabe que esse é o melhor início para a construção de uma sólida auto-estima.

O líder da organização terá que criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas, pois, só assim terão profissionais satisfeitos e produtivos.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 1998

LIMA, Helvio M. Pinheiro Lima. **Curso sobre aspectos psicológicos das técnicas de chefias**. São Paulo: SESI, 1994.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

USEEM, Michael. **A hora de ser líder** In Revista Você S.A, n. 10, p. 68/75, Abr. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEISS, Donald H. **Motivação & Resultados como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A – PESQUISA ORGANIZACIONAL

1. Gosta do trabalho que realiza na Piscina & Construção?

() Sim () Mais ou Menos () Não

2. Como é seu relacionamento com os seus colegas e com o proprietário da empresa?

() Bom () Muito Bom () Ótimo

3. O que o deixa motivado para trabalhar na empresa?

() Seus Colegas () O proprietário () O Trabalho Realizado

Explique sua resposta:

4. Em sua opinião, a Piscina & Construção é uma empresa que se preocupa com o bem estar dos funcionários?

Explique sua resposta:

5. Você sente vontade de ir a Piscina & Construção todos os dias para trabalhar?

() Sim () As Vezes () Não

6. Como funcionário, você recebe informações sobre os benefícios que tem direito na empresa?

() Sempre () Algumas Vezes () Nunca

Explique sua resposta e opine:

7. Você recebe retorno do seu superior sobre o seu desempenho na empresa?

() Sempre () Algumas Vezes () Nunca

8. Qual o retorno sobre seu desempenho você recebe com mais frequência, elogios ou reclamações? **Explique sua resposta.**

9. Costuma procurar seu superior para buscar informações sobre o seu desempenho profissional?

() Sempre () Algumas Vezes () Nunca

10. Na área que você trabalha, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir?

Explique sua opinião:

11. O perfil do proprietário da empresa atende todas as suas expectativas e necessidades? **Explique sua opinião:**

12. O seu perfil profissional atende todas as necessidades e expectativas exigidas pela empresa? **Explique sua opinião:**

13. A empresa fornece condições necessárias para a realização de um bom trabalho?

Explique sua opinião:

14. A empresa costuma realizar treinamentos nas suas áreas de atuação?

() Sempre () Algumas Vezes () Nunca

Exemplifique Alguns:

15. Exponha sua satisfação em relação a empresa, sua insatisfação e em que ela precisa melhorar. **Explique sua opinião:**