



Julio 2016 - ISSN: 1988-7833

## ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO LÍDER QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DA EQUIPE: UM ESTUDO ORGANIZACIONAL

**Professor Dr. Ávilo Roberto Magalhães**

aviloroberto@uol.com.br

CV: <http://lattes.cnpq.br/7650198770774578>

Diretor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso. Professor Doutor em Estratégia Empresarial pela Universidade Federal da Paraíba (2003), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1984). É Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (1980) e em Licenciatura Plena pela Universidade Federal de Mato Grosso (1986). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Comportamento Humano, atuando principalmente em Gestão de pessoas, competências, qualidade de vida, serviço público, comportamento humano, stress ocupacional e recursos humanos.

**Professor Esp. Diogo Barbosa Leite**

diogo.b1@hotmail.com

CV: <http://lattes.cnpq.br/1694293856568132>

Professor Colaborador da Universidade Federal de Mato Grosso, lotado no curso de Administração da UFMT. Especialista em Marketing e Vendas pela Universidade de Cuiabá (2016) e Aluno Especial do Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional da Universidade Federal de Mato Grosso (2016). Consultor em projetos de Planejamento e Inteligência de Mercado e em Estudos Prospectivos de Mercado, Planejamento e Gestão Estratégica, Modelagem de Negócios e Marketing Estratégico.

**Ana Vitória Assunção Capistrano de Alencar**

ana\_capistrano@hotmail.com

CV: <http://lattes.cnpq.br/1633488420009312>

Administradora pela Universidade Federal de Mato Grosso (2014) e Especialista em Marketing e Vendas pela Universidade de Cuiabá (2016).

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ávilo Roberto Magalhães, Diogo Barbosa Leite y Ana Vitória Assunção Capistrano de Alencar (2016): "Aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe: um estudo organizacional", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccs/2016/03/lider.html>

**Resumo:** Este estudo tem por objetivo conhecer por meio da percepção dos liderados os aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe. A população constituiu-se de líderes e colaboradores de uma empresa do segmento de reparação de veículos do município de Várzea Grande, Mato Grosso, Brasil. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos participantes do estudo, como também através de técnicas vivenciais. Os resultados demonstram a necessidade do desenvolvimento de competências interpessoais e evidencia que o comportamento assumido pelo líder influencia de maneira positiva e negativa o desempenho da equipe. É notório que os líderes são detentores de conhecimento técnico-científicos, mas, no entanto, têm competências interpessoais débeis para exercerem de forma adequada a liderança na organização. Pode-se dizer entre as competências interpessoais a serem desenvolvidas pelos líderes estão à competência emocional, a habilidade de comunicação, autoconfiança e autoconhecimento.

**Palavras-Chave:** Liderança, Comportamento, Competências Interpessoais, Colaboradores.

**Behavioral leader aspects tha influence the team's performance: an organizational study**

**Abstract:** This study aimed to know through the perception of controlled aspects behavioral leader that influence the team's performance. The sample consisted of leaders and employees of the company that work with vehicle repair in the city of Várzea Grande, Mato Grosso, Brazil. Data were collected through a questionnaire given to study participants, and also through experimental

techniques. The results demonstrate the need to develop interpersonal skills and evidence that the behavior assumed by the leader influences positively and negatively the team's performance. It's clear that the leaders are technical and scientific knowledge holders, but, however, they have weak interpersonal skills to exercise properly the leadership in the organization. It can be said between the interpersonal skills to be developed by leaders are the emotional competence, communication skills, self-confidence and self-knowledge.

**Key Words:** Leadership; Behavior, Interpersonal Skills, Employees.

## INTRODUÇÃO

A liderança se associa aos estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos comuns, tendo assim, um papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional. O papel da liderança pode ser atribuído de modo formal ou informalmente, pois muitas pessoas já, por assim dizer, nascem com o espírito de liderança e, portanto, possuem maior facilidade em desenvolver as competências interpessoais, emocionais e de comunicação tão essenciais ao desempenho da liderança.

Entende-se que o ser humano, fora criado para viver em sociedade, trabalhando em conjunto para alcançar propósitos comuns. Habilidades devem ser desenvolvidas por aqueles que assumem a função de líder, para que possam dessa forma, romper com o passado, com os antigos paradigmas e buscar de novas soluções que supram a evolução das sociedades e das empresas.

Não vivemos sozinhos, isolados de outras pessoas. Nascemos em famílias, crescemos em sociedades; tornamo-nos alunos em escolas, membros em organizações. Uma vez iniciada nossa vida profissional, descobrimos que nosso trabalho exige interação frequente e eficaz com os outros. Se não aprendermos e não aplicarmos princípios e comportamentos adequados em relação à eficácia interpessoal, ou à competência interpessoal, podemos estar certos de que nosso progresso se tornará lento ou cessará.

Assim, pretende-se analisar através da percepção dos liderados, atitudes e comportamentos desejáveis nos líderes, e através dos conteúdos, examinando as atitudes e comportamentos, habilidades e estratégias necessárias à criação e manutenção de relações de confiança com os liderados. Na verdade, uma vez que os líderes se tornam independentes, o maior desafio é ser capaz de uma interdependência eficaz também com os liderados. Para isso, faz-se necessário praticar a empatia e a sinergia em esforços para que os líderes se tornem mais pró-ativos e produtivos e, assim, transmitam esses comportamentos aos seus liderados.

Este estudo tem por objetivo conhecer por meio da percepção dos liderados os aspectos comportamentais do líder que influenciam no desempenho da equipe numa organização de pequeno porte do segmento de reparação de veículos. E, ainda de forma mais específica, identificar através da percepção dos liderados a imagem, crenças, valores da organização; a relação de confiança entre líderes e liderados; e conhecer o processo de comunicação interna.

## 2. O QUE É LIDERANÇA?

A convivência dos indivíduos em sociedade, desde o princípio, trata-se de um fator responsável por moldar as características de cada homem, isso porque os grupos começam a surgir tendo como critério natural de classificação o perfil semelhante entre os integrantes. É nesse grupo que o ser humano coloca-se no papel de diferentes atribuições, e o poder de tomada de decisões, por exemplo, precisa estar com aqueles que têm competência para liderar o grupo de forma saudável. Nas organizações o papel dessas pessoas é igualmente relevante.

Sobre os líderes e quem são, algumas de suas qualidades essenciais são apresentadas: líderes inspiram confiança; sabem o momento de ser observadores e seguir seus liderados, e sabem se comunicar (LADEW, 1999). Essas características implicam em resultados eficientes nos trabalhos realizados por esses indivíduos, todavia não significa que todas as pessoas com as mesmas habilidades sejam bons líderes.

Liderar significa bem mais do que apresentar as peculiaridades definidas como ideais. Vai além da dominação de técnicas ou ferramentas. Em termos administrativos, a liderança faz a diferença entre uma estratégia efetiva e apenas mais um exercício teórico (MCKEAN, 2012). Em uma empresa, onde muitos indivíduos compõem a sua estrutura, o cumprimento das tarefas vai depender da existência de líderes capazes de movimentar algo mais intrínseco do que podemos imaginar, a vontade individual de cada um.

Conforme Moscovici (2004), a importância de se saber distinguir líder de estilo de liderança. Este é um componente, elemento de um determinado grupo que, formalmente ou não, recebeu a atribuição de se responsabilizar, coordenar, dirigir as atividades do grupo. Enquanto a liderança volta-se para a relação estabelecida entre líder e liderados, a maneira como essa influencia sua equipe. De acordo com a autora, para que haja eficiência na participação e na liderança, aquele que exerce a função de líder deve ter competências interpessoais, como habilidade de lidar com as emoções, os conflitos, as intrigas, as pressões que surgem no cotidiano das organizações, buscando ainda suprir as necessidades dos seus colaboradores.

De acordo com a autora, há quatro estilos principais de comportamentos de liderança:

- a) Liderança diretiva ou autoritária – em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam, opinar;
- b) Liderança de apoio - o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos;
- c) Liderança participativa – o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais;
- d) Liderança orientada para a realização – o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los e dos membros do grupo (MOSCOVICI, 2005, p.131).

Conduzir as pessoas na realização eficiente de suas funções é um exercício que exige paciência, conhecimento e determinação. Afinal, ser um líder é envolver as pessoas ao seu redor a atender um só objetivo. Geralmente, o que se ouve é a nomeação de líderes nos mais altos cargos de uma organização, diretores, presidentes e chefes. Na verdade, “não é preciso ter um cargo de chefia ou hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição – enfim, para se tornarem melhor que podem ser” (HUNTER, 2006, p. 20).

São vários os modelos de liderança que existem. Estudiosos afirmam ser essencial a existência dos mesmos, pois cada ser humano apresenta uma personalidade e reage diferentemente a cada situação. Ao se tornarem líderes, seus pensamentos ou serão defendidos ou criticados; suas ideias serão impostas ou apresentadas; e assim, será possível analisar os diferentes tipos de líderes e suas influências positivas ou negativas em cada conjunto de liderados.

Os líderes autoritários ou colaborativos, por exemplo, são alguns dos modelos de liderança, cada um com suas peculiaridades e efeitos. No caso do primeiro tipo, os aspectos negativos são maioria e raramente sua equipe apresenta resultados promissores. Segundo Kohlrausch, (1996, p. 27):

O ponto crucial, que torna o autoritário um assassino de empresas, é sua incapacidade de reunir uma verdadeira equipe de colaboradores, inteligentes e motivados por objetivos e causas comuns. [...] Isso acontece porque o autoritário, no fundo, é um vaidoso. A certeza de que está sempre certo é um sintoma de vaidade. E a vaidade, por sua vez, é uma das muitas manifestações do egocentrismo. [...] As pessoas em sua volta, para estes, não são parte de uma equipe de trabalho, mas apenas instrumentos de seus objetivos. [...] Por mais talentosos e capazes que esses indivíduos possam ser – e muitas vezes realmente são -, vivem num mundo onde as pessoas estão cada vez mais bem informadas. É muito difícil enganá-las.

Em contrapartida, há líderes que acompanham o desenvolvimento de sua equipe, que preza pela “saúde” do clima organizacional além de se preocupar-se com os resultados. É o líder que encontra soluções ouvindo seus liderados e filtrando as melhores opções, estes por sua vez mostram na prática como é possível trabalhar com pessoas diferentes e ainda fazer com que todas pensem “iguais”. Segundo Hunter, 2006, p. 27:

O papel do líder servidor é parecido com o do maestro de uma orquestra. Podemos lhe ensinar a teoria da música e a tocar um instrumento musical. Mas quem possui a habilidade para juntar tantos músicos diferentes e fazê-los tocar a música em harmonia? Quem os leva a tocar em uníssono? Quem é capaz de proporcionar essa habilidade ao grupo?

As habilidades de um líder também abrangem o conhecimento que o mesmo tem de si mesmo. Afinal, a inteligência emocional é importante, trata-se de conhecer e gerenciar a si mesmo além de conhecer e gerenciar os outros (GOLEMAN, apud MCKEAN, 2012).

Motivar as pessoas é fazer com que cumpram o que se pede, de maneira a perceberem a importância de sua função dentro da organização, fazendo com que se sintam importante para o papel do líder também. Mas, em meio a um mundo de mudanças é preciso analisar qual modelo de gestão será necessário. Para Kohlrausch, 1996, p. 29:

O que importa é identificar as tendências do mundo moderno e perceber que elas agem rapidamente, mais rapidamente do que em qualquer outro momento da História. Quanto mais moderno for o setor em que a empresa atua e mais competitivo o seu mercado, maior a necessidade de adotar modelos atualizados e racionais de gestão. E a principal novidade é que, cada vez mais, prosperam as organizações que se humanizam. Paradoxalmente, quanto mais evoluímos em termos tecnológicos, mais determinante se torna o fator humano.

Percebe-se que o líder é aquele que entende bem de um assunto em pauta e como seus conhecimentos são amplos, ele “domina”, ou lidera, tranqüilamente determinada situação; contudo o líder também poderá ser um não exíguo ou versado do tema, mas pode estar “aberto” a entender, a participar, a discutir, a correr riscos, sendo essas características comuns aos líderes autênticos. Quando se refere ao líder autêntico, está se salientando que esse sabe “passar a bola” para que outro “marque o gol”, desde que esteja em melhor colocação que ele. E ainda, sabe-se que para ter uma liderança bem sucedida, deve-se promover seus colaboradores, ouvi-los quando desejam expor suas opiniões, pois essa é uma das principais características positivas do “bom” líder - saber ouvir.

Bom Sucesso (2002) argumenta que dentre as posturas pessoais que causam dificuldades nos relacionamentos ela chama a atenção para três, quais sejam: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar e dificuldade em ouvir.

Para o exercício de uma liderança verdadeira e de sucesso, o líder deve buscar eliminar essas dificuldades acima descritas. O saber ouvir é essencial para o trabalho do líder - poderiam economizar esforços e reduzir desgastes se aprendessem a perguntar antes de julgar. A tendência a avaliar, julgar e aconselhar, antes de entender a perspectiva do outro é a mais freqüente causa de conflito e mau entendimento. Um líder deve saber que cada pessoa vê o mundo de um ângulo, de uma forma diferente decorrente da sua realidade interna que só pode ser comunicada por ela própria. Daí a importância de perguntar antes de julgar (BOM SUCESSO, 2002).

Bom Sucesso (2002) ressalta que a maneira de ser de cada pessoa, seus valores e crenças são provenientes dos valores característicos da sua cultura familiar, que pode provocar tanto o desempenho empreendedor, estimulado pela novidade e pelo risco, assumindo a coragem de propor e ousar; como a mentalidade de pouca iniciativa ou temor de arriscar, sentimentos de insegurança diante do novo, adultos temerosos de lidar com situações novas e imprevisíveis.

A liderança exercida de forma corajosa, criativa, inovadora e ousada é denominada como liderança de coração aberto. Nesse caso, o líder prefere trilhar o caminho da coragem e da autenticidade, sendo ele mesmo, acreditando na sua capacidade. Dessa maneira, no caminho da coragem, a liderança é ver as coisas como se gostaria que fossem tendo a coragem de “ser a mudança” (KAY, 2003).

Nesse caminho, os líderes sabem que primordialmente devem criar um ambiente de transformação, onde as pessoas possam se ver como também líderes e que coloquem em prática tal habilidade. A liderança se dá em diversos níveis das organizações, no caminho da coragem, tendo o espírito como guia, o líder acredita que todas as coisas são possíveis. A paz, a inspiração, a fé, a confiança, a crença em si mesmo e nos outros são trazidos à tona por meio do espírito de liderança, porque não importa quem somos ou lugar que ocupamos na organização: todos são importantes e relevantes para empresa e a liderança começa em todos. Para Mckean, 2012, p. 190:

Liderança subentende fazer com que as pessoas o sigam – em outras palavras, inspirá-las a fazer o que é pedido. Isso é importante porque ressalta o fato de que os líderes de hoje não são necessariamente meras figuras decorativas. Liderança significa incentivar as pessoas a seguir o caminho certo. E, no ambiente atual, a conduta mais importante de um líder consiste em ouvir, ser solidário, tornar o ambiente de trabalho divertido e liderar pelo exemplo.

De acordo com Kay (2003), a liderança inicia com uma pessoa que acredita que pode fazer a diferença no resultado final. Logo, com uma pessoa que “tem fé”. Começa com a aceitação incondicional da capacidade de efetuar a mudança necessária. A essência da liderança esta na maneira de ser que a pessoa trás para aquilo que ela faz.

Enfim, no caminho da coragem, o líder opta por abrir mão do controle. Sabe que os verdadeiros líderes devem confiar, devem delegar, e por isso não sentem a necessidade de controlar. Sua maneira de ser lhe confere um poder diferente, um poder que aumenta à medida que abre mão do controle em favor de outros, da delegação de responsabilidades. Afinal, os bons líderes sabem da relevância de se delegar, pois quanto mais se retém o poder com medidas de controle, mais e mais se reduz o poder. O líder é o “que lidera com o coração aberto e olha cuidadosamente para cada indivíduo, de modo que a singularidade e o valor de cada um possam ser apreciados” (KAY, 2003, p.29).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Inicialmente, para se desenvolver esta pesquisa utilizou-se o estudo de caso com pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Sendo que na pesquisa de campo se observou os fatos tal como ocorrem, registrando e coletando dados para análises posteriores (RUIZ, 2006). Já o estudo de caso é definido como um estudo profundo e exaustivo de indivíduos e instituições, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (RICHARDSON, 1999). Também se fez uso da educação laboratório, para se coletar os dados necessários. A chamada educação de laboratório é uma tentativa de resposta ao problema de ajustamento à mudança. (MOSCOVICI, 2004).

A educação de laboratório permite que os membros de uma equipe se conheçam e sejam conhecidos. Assim, através de um questionário aberto, os participantes puderam inserir suas opiniões a respeito das temáticas discutidas nas dinâmicas realizadas com o grupo. E, ainda se aplicou como recorte metodológico a pesquisa-ação, na qual há a interferência do pesquisador com objeto de pesquisa. Na perspectiva de Moscovici (2005), este formato de pesquisa é, ao mesmo tempo, uma abordagem da solução de problemas, pelos modelos teóricos, e um processo de resolução, na aplicação do conjunto de atividades, isto por que este tipo de pesquisa se subdivide em quatro elementos: coleta de dados; diagnóstico; ação; e avaliação.

A população do estudo constituiu-se de dezesseis participantes, sendo catorze colaboradores e dois líderes de uma empresa do segmento de reparação de veículos, localizada no município de Várzea Grande no Estado de Mato Grosso. A fim de manter a anonimidade da empresa e dos participantes, os nomes serão omitidos.

A investigação fora dividida em três fases: aplicação do questionário como os líderes, uma dinâmica vivencial com a equipe e gestores, sendo que o grupo deveria fazer um retrato da imagem que a equipe tem da empresa, considerando valores, crenças e o contrato de convivência interpessoal; e uma reunião com a liderança.

O primeiro encontro do pesquisador/facilitador com o grupo a ser pesquisado objetivava propiciar maior integração com a metodologia e, ainda integrá-los enquanto grupo de desenvolvimento, para tanto, fez-se um diagnóstico da equipe. Alguns questionamentos, previamente apresentados aos líderes da empresa, foram sugeridos para reflexão da equipe, sendo eles: a abertura individual promove uma maior integração no grupo? Quais as forças que atuam nesta equipe? Quais os valores desta equipe? Aonde esta equipe quer chegar? Os objetivos desta equipe estão alinhados com os da liderança?

Os trabalhos foram iniciados com a apresentação dos pesquisadores pelos gestores da empresa a equipe. Uma palestra fora ministrada, a fim de informar aos participantes como se desenvolveria as atividades e quais os objetivos pretendidos.

Decidiu-se que todos participariam das atividades, inclusive os líderes. Assim, a equipe fora dividida em grupos, sendo que cada grupo deveria desenvolver uma análise específica da organização, da seguinte maneira: um grupoalaria das crenças; outro da imagem da organização; outro sobre o contrato de convivência e outro sobre os valores da empresa. Ou seja, cada um dos grupos pontuaria as observações solicitadas nos questionários. Ainda aplicaram-se algumas vivências que contribuíram para obter o objetivo proposto.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se os resultados alcançados na pesquisa conforme a metodologia aplicada para este estudo que objetivou conhecer, através da percepção dos colaboradores os aspectos comportamentais do líder que influenciam o desempenho da equipe. Na primeira atividade,

os colaboradores, já divididos em quatro equipes menores, puderam descrever suas percepções sobre a imagem, crenças e valores da organização, como mostra o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: A Imagem da Empresa sob a Ótica dos seus Colaboradores

Positiva	A Melhorar
A apresentação pessoal e a forma de se vestir, cuidados pessoais. Limpeza do ambiente. Material organizado. Organização do almoxarifado. Organização dos materiais.	Responsabilidade Pessoal. União da equipe. Bom relacionamento Respeito Comunicação interna. Atendimento ao telefone. Partilha em grupo.

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com as informações do Quadro 1, pode-se inferir que os colaboradores possuem uma imagem positiva em relação à organização, principalmente no que se refere à limpeza e as condições ambientais. Contudo, a responsabilidade pessoal necessita de melhorias, conforme as observações dos participantes.

Quanto ao clima organizacional, percebe-se que há união, bom relacionamento, respeito, comunicação interna, bom atendimento (inclusive ao telefone) e partilha entre o grupo (ajuda e cooperação).

Em relação às crenças que ajudam os colaboradores a desenvolver as atividades na organização, nota-se por meio do Quadro 2, que a percepção da equipe da empresa é relacionada a sua valorização e vem de encontro as necessidades, além de impulsionar ao desenvolvimento eficaz, ágil e de qualidade das atividades e atendimento da organização. De outra forma, as crenças que dificultam dizem respeito a forma de comunicação na organização como também a organização interna do trabalho.

Gil (2001, p.206) enfatiza que a empresa deve atender melhor as necessidades de sua equipe, pois “os gerentes, ao distribuírem tarefas, criam condições de trabalho e definem estruturas organizacionais, pois é preciso considerar a hierarquia das necessidades para se obter resultados com a ação de seus empregados”.

Quadro 2: Crenças que ajudam e dificultam os colaboradores a desenvolverem suas atividades na organização

Crenças Que Ajudam	Crenças Que Dificultam
Respeito. Férias em dia. Salário em dia. Agilidade nas tarefas. Pagamento de férias na saída da mesma. Benefícios para equipe (descontos, SESI). Formação (novos conhecimentos). Reavaliar escala dos automóveis e da motocicleta para agilizar melhor o atendimento ao cliente. Nova forma de avaliar e de metas. Colaboração da equipe na limpeza.	Falta de comunicação. Pessimismo. Má organização do estoque. Má organização no local de trabalho. Falta de conforto no ambiente de trabalho.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto aos valores da empresa percebidos pelos colaboradores o estudo mostra que a empresa procura estimular seus colaboradores para que desenvolvam suas atividades tendo por base os valores da empresa, pois dessa maneira poderão demonstrar qualidade, eficiência e eficácia no desempenho das suas funções. Por outro lado, são valores considerados básicos que a organização deverá cultivar mediante aos seus funcionários, já que são percebidos positivamente por eles.

O Quadro 3 evidencia que o comportamento do líder influencia tanto diretamente como indiretamente o desempenho dos colaboradores. Ou seja, revela os valores que guiam as atitudes e ações dos líderes da empresa estudada e, conseqüentemente, como a equipe tem procurado desenvolver suas atividades funcionais tendo por base os mesmos valores.

Quadro 3: A percepção dos Valores da Empresa pelos Colaboradores

Valores da Empresa	Valores da Equipe
Respeito	Respeito mútuo. Não trazer problemas casa para o trabalho. Saber o tempo do outro.
Organização	Material de trabalho Limpeza do local
Honestidade	Confiança mútua Troca de peças – cobrar só as que foram usadas. Se colocar no lugar do cliente na hora do orçamento (juros, prazos)
Cumprir com a palavra	Falar somente aquilo que irá cumprir.
Qualidade	Atenção Curso, qualificação Dar tudo de si.
União	Companheirismo. Ajuda mútua
Pontualidade	Com o cliente, na entrega do serviço, no atendimento. Na chegada ao trabalho e no horário do almoço.
Humildade	Não querer ser melhor que o outro. Partilhar (colocar meu serviço a disposição do outro)

Fonte: elaborado pelos autores.

Como se verificou na análise dos questionários, os clientes internos precisam ser motivados e terem as suas expectativas supridas. Daí a necessidade de se estabelecer uma união eficaz entre os mesmos e a empresa. A motivação é quem impulsiona a ação, e leva ao sucesso, comanda todos os atos e ações. Um bom nível de motivação entre os colaboradores leva ao estímulo, à criatividade, a um forte vínculo de equipe que contribuirá para o cumprimento dos deveres e para um bom desenvolvimento profissional. Além disso, vivemos a “era das certificações”, o que implica o aquecimento da prática dos treinamentos e da exigência de uma capacitação profissional orientada à demanda de mercado.

O caminho para se tornar um bom profissional está nas pessoas que forem capazes de executar as mesmas tarefas de forma diferenciada, quebrando a rotina e aplicando a criatividade. Por mais rotineira que seja a vida, é importante que se desenvolvam experimentações ao longo desse período e que estas se configurem em aprendizado permanente. Assim, a fórmula está no prazer por aquilo se faz, conseqüentemente se fará por meio de criatividade e satisfação, logrando êxito nas tarefas implicadas. Essa atitude corresponde a 80% da possibilidade de desenvolver um trabalho com sucesso (ROBBINS, 2002).

Deste modo, o mercado necessita de profissionais qualificados e que compreendam a necessidade da busca constante das demandas deste, e que assuma um caráter de competência e preparação profissional, pois para este profissional sempre terá espaço no mercado, ainda que saturado.

Nesse aspecto, Robbins (2002) esclarece que motivar é ter “motivos”. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. É a própria pessoa que se motiva – uma pessoa desmotivada é uma pessoa sem objetivos próprios, que será dirigida pelos motivos alheios.

É importante ressaltar que a motivação nasce da interação do trabalho sobre o próprio trabalho, da satisfação de vencer desafios, do conhecimento que cada um tem de sua missão no mundo. A motivação é algo que vem de dentro para fora, pois todos os seres humanos são auto motivados, assim sendo, as pessoas não mudam suas atitudes a não ser que haja concretamente uma recompensa para que essa mudança ocorra.

Como se percebe na análise desenvolvida sobre motivação, é fundamental o papel das organizações no sentido de auxiliarem seus colaboradores nesse contexto motivacional, considerando a sua importância a ambas as partes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa valida o conceito de que os líderes da empresa estudada ainda não estão preparados para agirem como tal, pois os mesmos possuem capacidades técnicas para gerenciar o seu trabalho com empenho e maestria, porém não demonstram, ou melhor, apresentam pouca capacidade de desenvolvimento interpessoal, como a comunicação e o saber ouvir.

As atividades desenvolvidas e as vivências permitiram perceber as deficiências da liderança, a medida que se clarificou a dificuldade de ouvir o grupo, inclusive no que se refere a solicitação de reuniões periódicas para tratar dos problemas enfrentados pelos colaboradores da empresa.

Percebe-se ainda, que atualmente há uma grande procura por livros de autoajuda, evidenciando a tendência das pessoas em buscarem o seu interior, a fim de melhorarem seus relacionamentos, pessoais e profissionais, modificando-se como pessoas, transformando-se em seres mais humanizados e afetivos. Essa busca permeia o autoconhecimento, a autoimagem, os valores, as virtudes e os comportamentos necessários para se desenvolver a competência interpessoal.

Contudo, a transposição da teoria para a prática tem sido lenta e fragmentada, pois as faltas de pressupostos teóricos, que sustentam os passos das pessoas fazem com que os líderes hajam de forma emblemática, sem articulação teórica, agindo dentro do processo “tentativa-erro”. E isso pode trazer consequências irreparáveis.

Neste trabalho, procurou-se evidenciar a percepção dos líderes e liderados. No caso dos líderes, ainda necessitam desenvolver habilidades e competências necessárias para se exercer uma liderança mais eficaz, aumentando assim o desempenho da equipe e os resultados esperados. O melhor caminho é o da “coragem”, do desenvolvimento interpessoal, que inclui a competência emocional, a autoconfiança, autoconhecimento, autoestima e o auto-respeito. Este estudo demonstrou que o comportamento dos líderes influencia tanto positivamente como negativamente o desempenho dos liderados, que por sua vez, necessitam receber treinamento e capacitação adequada, para terem condições de exercerem suas atividades com qualidade e eficiência dentro da organização.

Durante a vivência pode-se vislumbrar pelas falas dos participantes a importância de se partilhar e compartilhar os seus conhecimentos, de se ter uma comunicação aberta. Enfim, pode-se concluir, com base nos resultados obtidos que na boa liderança o líder eficiente procura adquirir a competência, o desenvolvimento interpessoal, a competência emocional e a habilidade de se comunicar com sua equipe.

## REFERÊNCIAS

- BOM SUCESSO, Edina. **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HUNTER, C. J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.
- Kay, Gilley. **Liderança com o coração aberto**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- KOHLRAUSCH, M. **Leve sua empresa ao 1º lugar: a revolução brasileira no mundo dos negócios**. São Paulo. Editora Gente, 1996.
- LADEW, P. D. **Como supervisionar equipes**. São Paulo. Market Books, 1999.
- MCKEAN, D. **Estratégia: conceitos essenciais que fazem a diferença**. São Paulo. Saraiva, 2012.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 14 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano**. 9 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- MOSCOVICI, F. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão**, 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores José Augusto de Souza Peres (et. al.). São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2002.
- RUIZ, J. Á. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.