

GESTÃO DE EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE TANGARA DA SERRA-MT

Solimar Ramos dos Santos Souza¹
Dr. Breno Dutra Serafim Soares²

Resumo:

Atualmente, as organizações têm exigido muito dos gestores de recursos humanos: inovações, criatividade e outras características para enfrentar a competitividade no território administrativo. Cabe a esse departamento a responsabilidade de selecionar líderes para fazer a gestão de pessoas na empresa, de forma a possibilitar o trabalho em equipe. Por isso, é de fundamental importância que líderes e RH atuem juntos para um bom clima organizacional. Em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza pela análise de estudo de caso em uma indústria alimentícia na cidade de Tangara da Serra-MT. Empresa essa na qual é composta por mais de 1.700 colaboradores e separado por inúmeros setores desde a área quente a área fria, atua na cidade desde o ano de 2003. A pesquisa realizada teve como instrumento de coleta de dado questionário aplicado com quarenta (40) líderes, bem como a investigação da problemática através de pesquisa bibliográfica de caráter quantitativo. Para que a pesquisa fosse desenvolvida, buscou-se informações para a coleta de dados através de um questionário online, composto por questões objetivas e discursivas via google forms e enviado link através de e-mails e whatsapp para que os líderes da indústria alimentícia na cidade de Tangará da Serra-MT pudessem responder.

Palavras-chave: Trabalho em equipe. Gestão. Liderança

Abstract:

Currently, organizations have demanded a lot from human resource managers: innovations, creativity and other characteristics to face competitiveness in the administrative territory. This department is responsible for selecting leaders to manage people in the company, in order to enable teamwork. Therefore, it is of fundamental importance that leaders and HR work together for a good organizational climate. In methodological terms, the research is characterized by the analysis of a case study in a food industry in the city of Tangara da Serra-MT. This company, which is composed of more than 1,700 employees and separated by numerous sectors from the hot area to the cold area, has been operating in the city since 2003. The research carried out had as instrument of data collection a questionnaire applied with forty (40) leaders, as well as the investigation of the problem through bibliographical research of a quantitative character. For the research to be developed, information was sought for data collection through an online questionnaire, consisting of objective and discursive questions via google forms and a link sent through emails and whatsapp to the food industry leaders in the city of Tangará da Serra-MT could respond.

Keywords: Team work. Management. Leadership

¹ Acadêmico(a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: solimarramos3@gmail.com

² Professor Doutor do Instituto Federal de Educação do Mato Grosso – campus avançado Tangará da Serra. E-mail: breno.soares@ifmt.edu.br.

1. Introdução

A proposta para essa pesquisa veio com intuito de abordar alguns aspectos dentro da organização relacionados à gestão de liderança de equipes, onde cada vez mais tem sido formidável frisar a importância do desempenho do papel de líder e o seu preparo para lidar diariamente com pessoas. Para que isso aconteça, os mesmos devem estar devidamente treinados para desempenhar as devidas funções com maestria.

A estrutura organizacional dentro da organização permite a caracterização de divisões de trabalho (CHIAVENATO, 2003). Dentro das organizações, e até mesmo em qualquer ambiente, é essencial a necessidade de conviver em grupo de pessoas. Portanto, dentro da empresa, isso acontece naturalmente, algumas vezes, por afinidades ou devido ao exercício do mesmo cargo. Automaticamente, surge a necessidade de capacitação dos líderes para que os mesmos possam liderar e formar as equipes atuantes na sua gestão.

É notório o quanto é vantajoso a gestão de liderança de formação de equipe dentro das organizações. Na visão de Chiavenato (1998), através do trabalho em equipe, os profissionais percebem seus objetivos e trabalham juntos com o intuito de alcançá-los, operando na participação das decisões. Esse tema, ultimamente, vem sendo protagonista de inúmeros trabalhos científicos, colaborando para com o conhecimento da comunidade científica e dos empresários sobre essa questão.

Foi por se tratar de um tema de grande importância – e que vem se tornando cada vez mais forte no mercado de trabalho – que escolhemos explorá-lo com o intuito de amadurecer e fortalecer o debate teórico e a prática dentro da nossa realidade.

A pesquisa possui a seguinte problemática: Na visão dos líderes, quais estratégias são utilizadas com as pessoas para incentivar o trabalho em equipe? Diante desta, surge o objetivo geral, a pesquisa surge com o seguinte propósito: Investigar, de acordo com a percepção da liderança, as estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe em seguida os objetivos específicos que são: levantar conceitos de Liderança na visão dos líderes; avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho.

Esta pesquisa foi realizada em uma Indústria Alimentícia de Tangará da Serra

– MT. A empresa é composta por mais de 1.700 colaboradores, divididos por dois turnos e separado por inúmeros setores, desde a área quente à área fria. Cada setor chega a ser composto, muitas vezes, por até 6 líderes na gestão diariamente, dependendo da quantidade de pessoas que compõem a equipe. A empresa atua na cidade desde o ano de 2003. A pesquisa realizada teve como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado com quarenta (40) líderes.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceito de Liderança

Atualmente, o trabalho em equipe tem sido impelido em diversas áreas, com o intuito de gerar crescimento pessoal e profissional de cada pessoa. Desse modo, cada vez mais se discute o tema e, no mercado de trabalho, esse tem sido um dos perfis exigidos.

Em relação ao conceito de liderança, por várias vezes foi definida e de diversas formas durante todo o século XX, sendo possível encontrar classificação a partir da visão industrial (1920 até 1990) e pós-industrial (a partir de 1990) (ROST e SMITH, 1992).

Relacionado à visão industrial, temos o entendimento de ROST e SMITH (1992) de que a liderança se situa a partir de certas descrições que os líderes deveriam ter para desempenhar a função. Teoria essa que foi desenvolvida por Bernard (1926) e conhecida também como teoria dos traços. Ela sugere que apenas as pessoas com determinados predicados corporais (altura, pigmentação dos olhos, tom de voz, beleza etc.) e comportamentais (desinibição, extroversão etc.) podem se tornar líderes. Relaciona-se todas essas características como imprescindíveis para formar padrões de sucesso em uma pessoa, que pode, assim, se tornar um líder próspero. Sendo assim, a teoria dos traços é focalizada no ajuste certo de predicados conaturais, que induziriam a pessoa ao eficaz estágio de liderança incluso nas organizações (NORTHOUSE, 2004).

Na visão de Robbins (2000), liderança é um artifício de influência pelo qual as pessoas, com seus atos, promovem a circulação de um grupo de indivíduos em

direção às metas repartidas.

Já para Penteado (1978), liderança é uma forma de preponderância, o estágio de poder sobre sujeitos ou grupos. A liderança está conexas a todas as atividades, que vão desde entusiasmar e/ou influenciar indivíduos, ou em gerar a motivação indispensável para que se execute o trabalho, para colocar em prática o desígnio definido pelo líder. Cavalcanti (2009, p. 37) resume esta ideia da seguinte forma: “O significado mais corrente faz referência a competência de influenciar pessoas ou grupos”.

Atualmente, a distinção entre os tipos autocrático, democrático e liberal de líder se faz muito presente nos textos fundamentais de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Por exemplo, Davis e Newstrom (2002) afirmam que os líderes autocráticos são aqueles líderes que centram demais as decisões em torno de suas pessoa, obrigando os subordinados a obedecer através de ameaças e punições; enquanto que os líderes participativos são aqueles que primam pela descentralização da autoridade e que, conseqüentemente, envolvem toda a equipe na tomada de decisões.

Maximiano (2000) traz a contribuição de Kurt Lewin (1890-1947), que elaborou a seguinte distinção entre os líderes: autocrático; democrático; liberal ou laissez-faire. Os primeiros são aqueles que firmam normas sem a participação da equipe, que, por sua vez, deve obedecer e dar cabo das medidas técnicas necessárias para a implementação das metas postas pelo líder. O líder democrático é aquele que, quando alguma decisão se faz necessária, reúne toda a equipe para que se possa chegar a melhor decisão em conjunto, desde o planejamento à implementação das técnicas. Já o líder liberal é aquele que opera de maneira mais solta possível; as decisões se dão em meio à equipe, de forma que o líder exerce uma atuação mais distante e por atração do que direta e por determinação.

2.2 Gestão de Pessoas

O Tema Gestão de Pessoas (GP) consiste em mostrar como a gestão de recursos humanos gera modificações nos protótipos da organização, para melhor entender suas origens e buscar soluções para problemas que envolvem relações de grupos humanos.

Desde os primórdios da administração, os estudiosos já tinham suas teorias sobre a gestão de pessoas. Taylor (2010) partia da teoria dos experimentos, dando um caráter científico ao trabalho humano e sua harmonização de interesses da direção e do trabalhador.

Na visão de Fayol (2019), dentro das empresas, existem seis tipos de funções de independência, são elas: a técnica, a comercial, financeira, a de segurança, a contábil e a administrativa, sendo que a administrativa se divide em planejamentos, organizações, comando, coordenação e controle, que influenciam na gestão.

De acordo com a abordagem trazida pelo autor Dutra (2001, p.17): “Gestão de Pessoas passa a existir com Fayol (1916), que realiza uma semelhança da administração de corporações com a anatomia”. Nessa afinidade, ele busca compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL apud TOLEDO, 1981, p. 23).

De acordo com Stoner (1999), a administração é o método de planejar, organizar, liderar e controlar os empenhos atingidos pelos membros da organização e o uso de todas as outras saídas organizacionais para conseguir atingir os objetivos constituídos. Chiavenato (2000) ainda complementa que o conceito de administração/gestão se trata de uma empreitada básica onde, através das pessoas, são feitas coisas de forma hábil e competente.

2.3 O Trabalho em Equipe

No tocante à equipe, a sua essência está entrelaçada com a cooperação recíproca e interligada. É de grande importância distinguir equipes e grupo de trabalho. Na visão de Katzenbach e Douglas (1993), a atuação de um grupo de

trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. Pois, é através do grande empenho da equipe que podem chegar a grandes resultados individuais e coletivos. Podemos observar, nos estudos dos autores que resultados são alcançados quando há colaboração em massa entre as equipes.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Isso porque traz consigo um estímulo para o crescimento de cada indivíduo integrante da equipe.

Antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para o sucesso da organização, vale destacar que equipe é diferente de grupo (cf. SILVA, 2002; SANTOS, 2015; SOUZA, 2018). A diferenciação entre os termos acima mencionados é importante para que não seja mascarado o sentido individual de cada um deles (WEBER; GRISCI, 2010)

O conceito de equipe abrange diversas extensões, que diferem do conceito de grupo. Um grupo pode ser considerado como equipe a partir do momento em que todos os integrantes começam a perceber como estão realizando o trabalho e também como fazem para solucionar os problemas que podem atingir o andamento das ações (MOSCOVICI, 2003).

3. Metodologia

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foi utilizado o modelo de pesquisa de campo, apoiada por referências bibliográficas, com abordagem quantitativa de dados.

A pesquisa pode ser denominada como de campo por possuir como característica a coleta de dados, a partir de questionário aplicado, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003). A pesquisa foi complementada com referências bibliográficas, por buscar fontes secundárias sobre a temática de estudo, desde publicações avulsas, livros, monografias, tese, etc..

Sobre a pesquisa de campo, Antonio Carlos Gil (2002) afirma que este modelo de pesquisa tem grande semelhança com o levantamento de dados. No entanto, segundo o autor (GIL, 2002, p. 52), existem algumas diferenças entre esses dois

métodos de pesquisa:

O estudo de campo apresenta muitas semelhanças com o levantamento. Distingue-se, porém, em diversos aspectos. De modo geral, pode-se dizer que o levantamento tem maior alcance e o estudo de campo, maior profundidade. Em termos práticos, podem ser feitas duas distinções essenciais. Primeiramente, o levantamento procura ser representativo de universo definido e oferecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

Ainda sobre pesquisa de campo podemos partir da definição de Fonseca (*apud* GERHARD e SILVEIRA, 2009, p. 37): “A pesquisa de campo caracteriza se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza uma coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa”.

Outra estratégia dessa pesquisa é o estudo bibliográfico. Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monografias, teses, material cartográfico etc.” Gil (2002, p. 54) concorda com as autoras afirmando que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos”.

Em complemento à pesquisa de campo, esse trabalho também se constituirá em um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Ainda sobre essa técnica de pesquisa, Fonseca (*apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39) discorre o seguinte:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma

perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O presente artigo pode ser considerado um estudo de caso por objetivar descobrir o porquê de determinado fenômeno ocorrer. Nesse caso em específico, o intuito do objetivo geral dessa pesquisa é investigar, na visão dos líderes, quais estratégias são utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe.

Esta pesquisa foi utilizada, como forma de coleta de dados, a observação dos procedimentos recorrentes. Essa fase da pesquisa foi realizada entre os meses de abril e junho do ano de 2021, com o intuito de obter informações acerca da problemática dentro da empresa alimentícia. Segundo Tatiana Gerhardt e Denise Tolfo (2009, p. 74), esse método de pesquisa:

[...] é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo.

Já Antonio Carlos Gil (2008, p. 100) descreve tal técnica como sendo “o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”.

A análise dos dados é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 167) “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.” Ainda sobre o mesmo assunto Best (*apud* LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 167) afirma que “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações.”

Na concepção de Silva e Menezes (2005, p. 100), a análise dos dados se caracteriza da seguinte forma:

Descrevem analiticamente os dados levantados, através de uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. A descrição pode ter o apoio de recursos estatísticos, tabelas e gráficos, elaborados no decorrer da tabulação dos dados. Na análise e discussão, os resultados estabelecem as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico dado na revisão da literatura. Os resultados podem estar divididos por tópicos com títulos logicamente formulados.

Levando em conta todos os objetivos da análise dos dados explanados pelos autores, pode se afirmar que, neste trabalho, a análise dos dados foi compreendida através da interpretação dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos líderes gestores, conforme já mencionado, seguindo a abordagem inicial desta pesquisa, ou seja, a abordagem quantitativa.

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. No que se refere às unidades de informações, o trabalho foi desenvolvido com o auxílio e informações dos líderes da empresa, em função de gestores responsáveis pelas equipes de cada setor.

4. Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada, como mencionado, em uma empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. Os questionários foram aplicados junto aos líderes da empresa por meio da ferramenta google forms. Trata-se de um grupo de líderes composto por 40 pessoas que fazem a gestão dentro da indústria.

Tabela 1 – Dados da Amostra

Dados da Amostra pesquisada	
Masculino	37,5%
Feminino	62,5%
De 18 a 25 anos	32,5%
De 26 a 30 anos	12,5%
De 31 a 35 anos	22,5%
De 36 a 40 anos	22,5%
Mais de 40 anos	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme a tabela 1 aponta, os dados das porcentagens dos líderes que responderam o questionário trazem a informação de que o sexo masculino compõe 37,5% dos entrevistados; já o sexo feminino compõe 62,5%.

Em relação a idade do líderes, 32,5% tinham idade até 25 anos; 12,5% dos líderes tinham idade até 30 anos; 22,5%, até 35 anos; 22,5%, até 40 anos e; 10% idade acima de 40 anos. A partir desses dados, podemos notar que a liderança é composta por uma gestão jovem.

A seguir constam informações de suma importância nas quais contribuíram para com o resultado final desta pesquisa, os mesmo estão representados em formas de gráficos constando os resultados de cada questão aplicada.

Gráfico 1 – Critérios para se ter uma boa Equipe

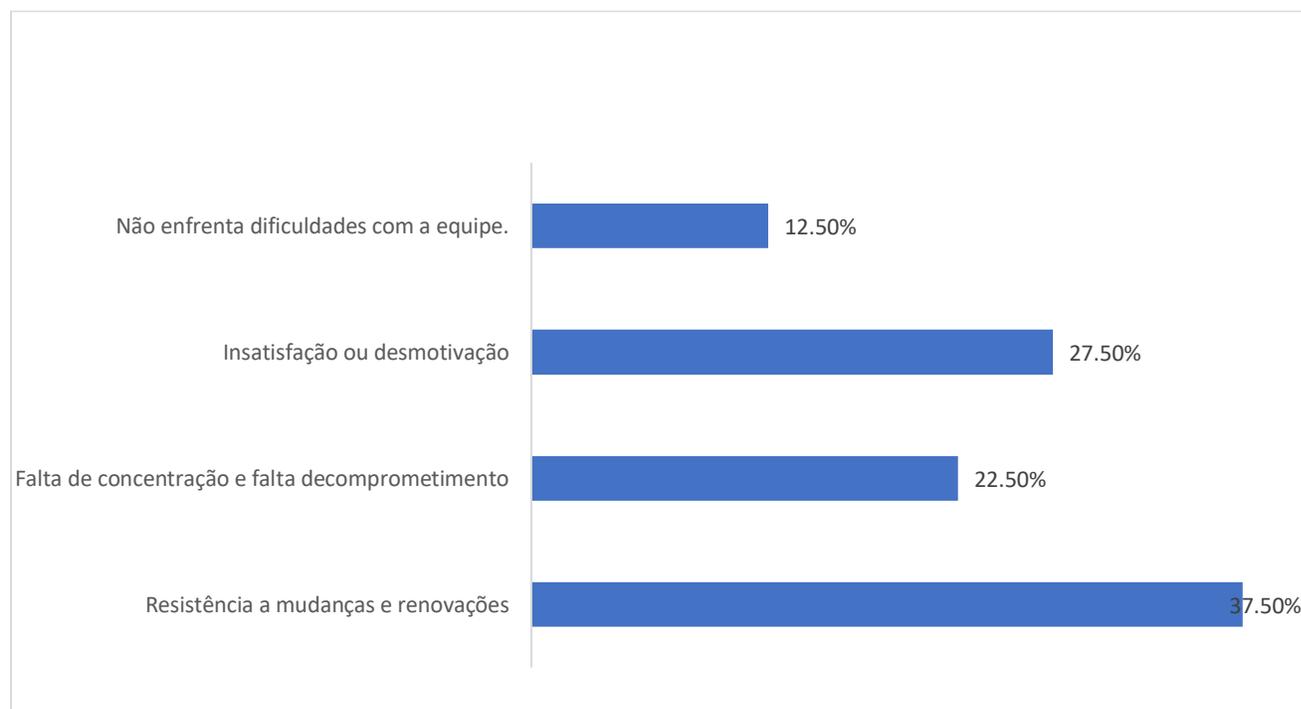


Fonte: Dados da pesquisa 2021

O gráfico 1 mostrou que, para cerca de 55% dos líderes entrevistados, a capacidade de inspirar, confiança, honestidade e proximidade da equipe representam as habilidades mais importantes para ter uma boa equipe e adquirir a confiança dela. Importante ressaltar que a capacidade de delegar ficou em segundo plano, com cerca de 40% dos entrevistados afirmando ser uma das características fundamentais. Foi

possível perceber, a partir disso, que mais da metade dos líderes trabalham com o tipo de liderança que concentra as atividades em torno de sua pessoa.

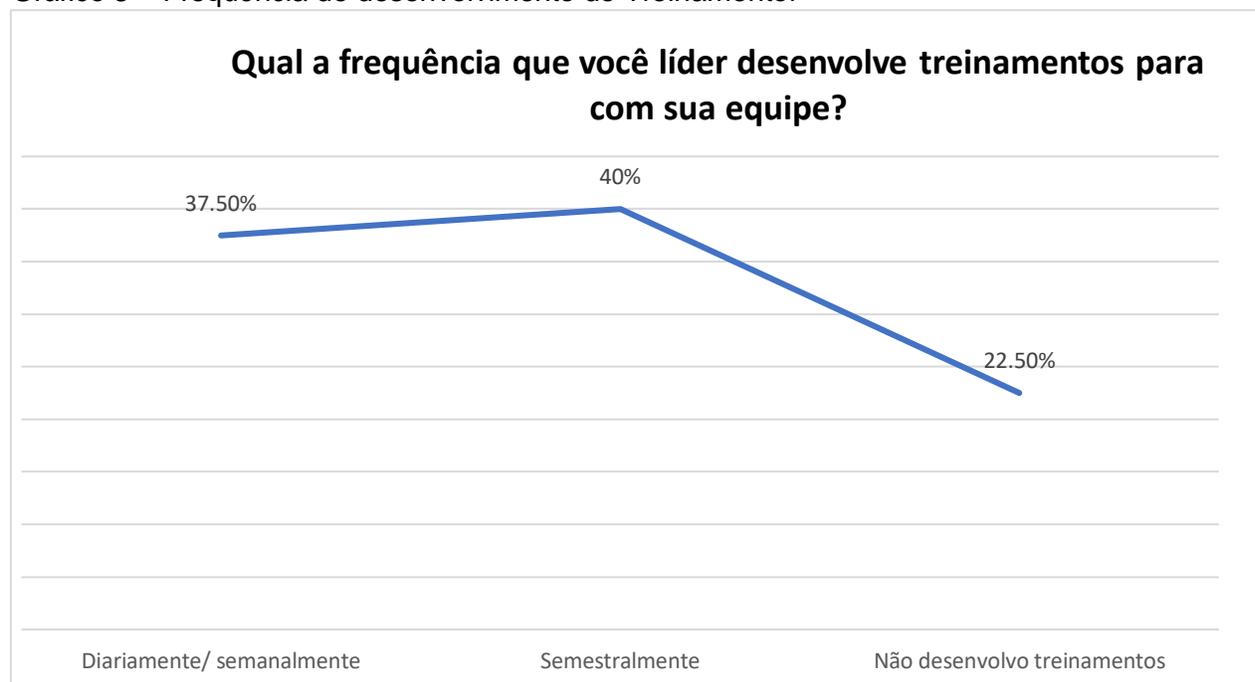
Gráfico 2 – Dificuldades relacionadas a equipe de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 2 mostrou que as maiores dificuldades encontradas no dia a dia com equipe 37,5% se trata em relação a resistência a mudanças e renovações, os líderes também puderam relatar que 27,5% lidam com as dificuldades relacionadas a insatisfação ou desmotivação da equipe, 22,5% relataram que as maiores dificuldades enfrentadas são a falta de concentração e falta de comprometimento e 12,5% relataram que não enfrentam nenhuma dificuldades com sua equipe.

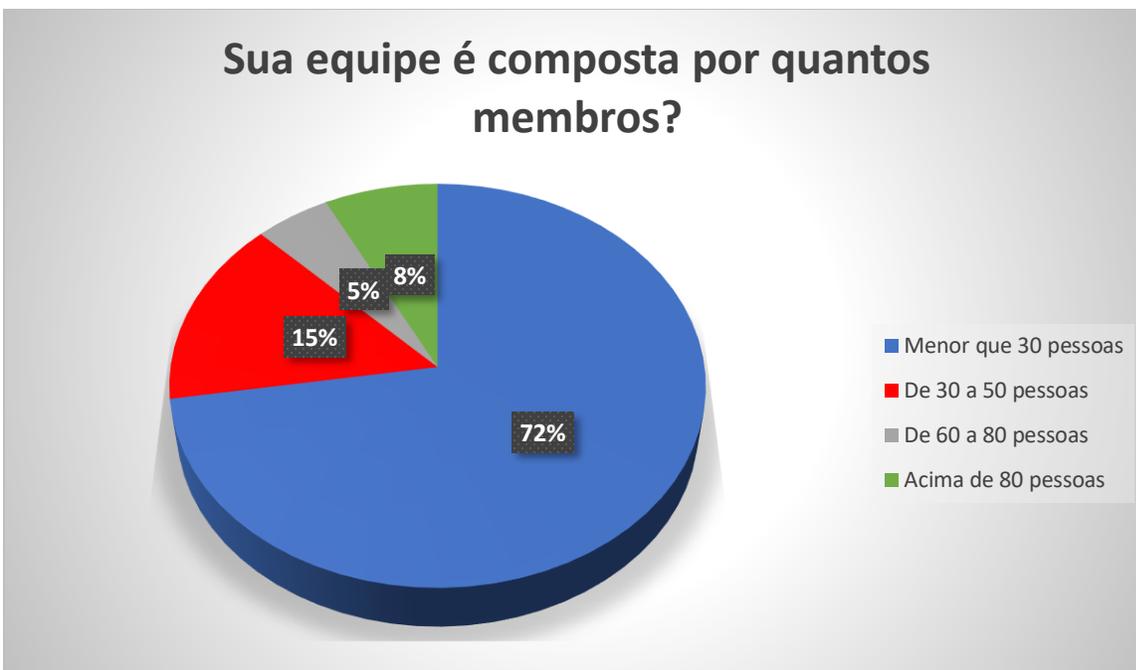
Gráfico 3 – Frequência de desenvolvimento de Treinamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 3 foi trabalhado em cima da seguinte pergunta qual a frequência que os líderes desenvolvem treinamentos pra a sua equipe,40% por cento relataram que fazem treinamentos Diariamente/Semanalmente,37,5% fazem treinamentos Semestralmente e 22,5% não desenvolvem nenhum tipo de treinamentos.

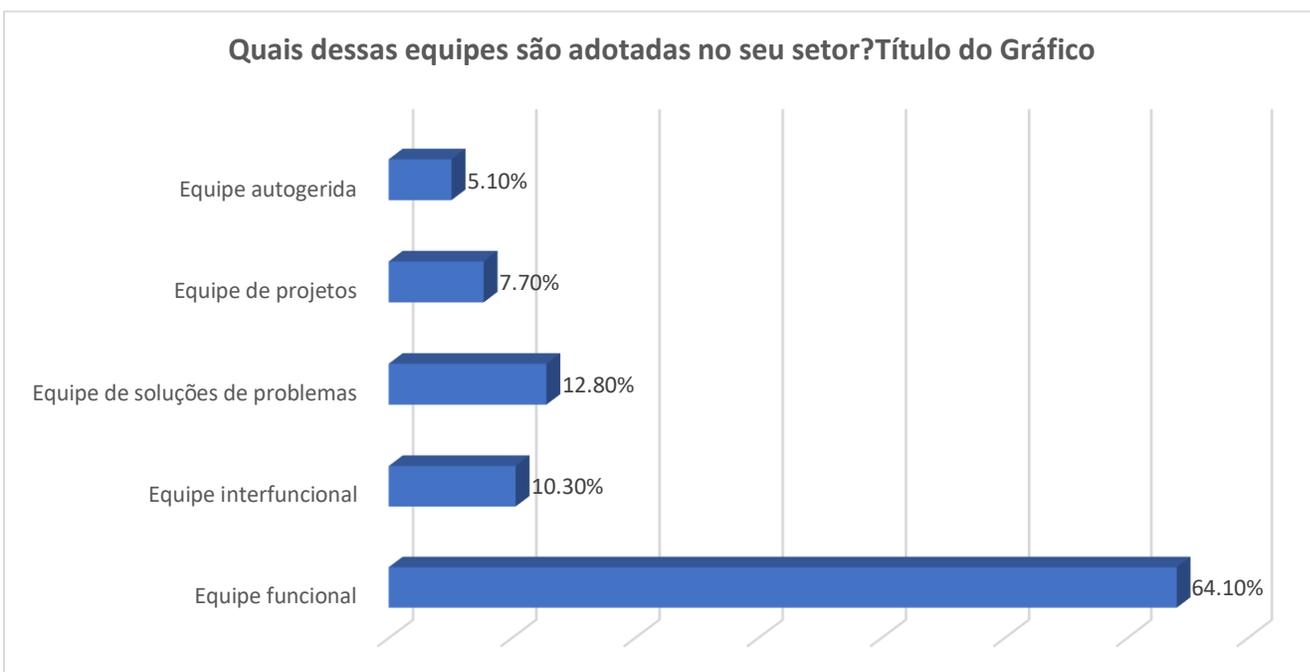
Gráfico 4 – Composição das Equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 4 podemos notar que a pergunta que foi trabalhada é sobre a quantidade de colaboradores que compõem a equipe de cada um dos líderes, 72% trabalham com uma equipe composta por menos que 30 pessoas, 15% da equipe é composta em torno de 30 a 50 colaboradores, 8% por cento dos líderes responderam que sua equipe é composta acima de 80 pessoas e 5% por cento responderam que sua equipe é formada em torno de 60 a 80 pessoas, podendo notar que existem vários setores fracionados dentro da organização desde um setor pequeno ao grande com quantidades variadas de quantidades de colaboradores dentro de cada um setor atendendo suas demandas.

Gráfico 5 – Equipes por Setor

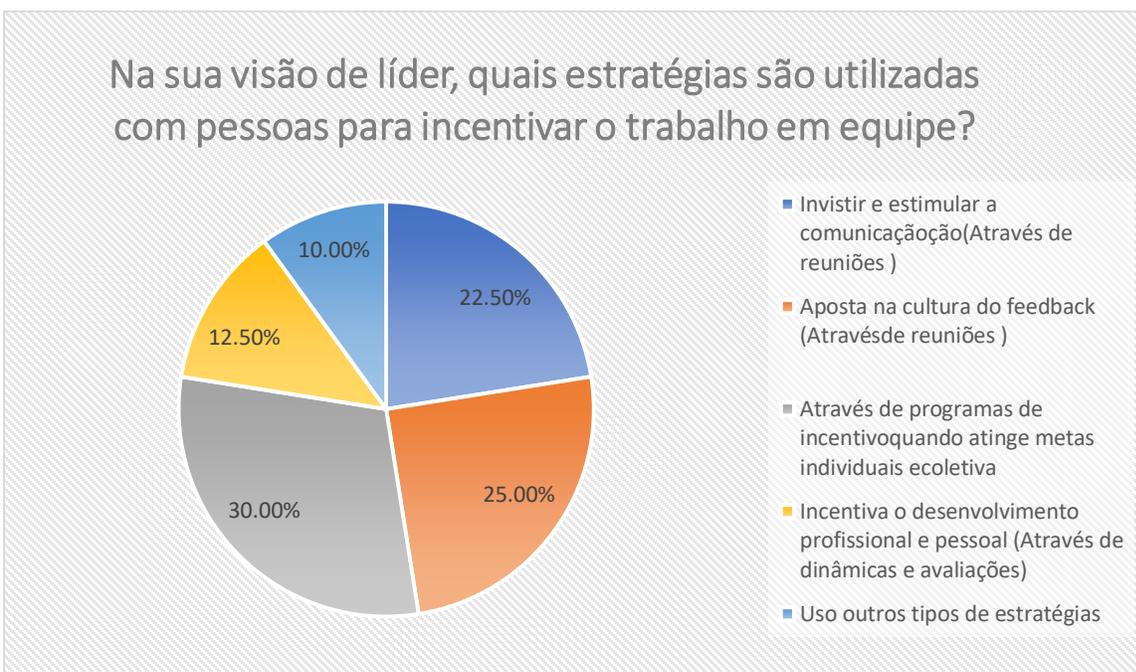


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 5 traz a seguinte pergunta quais desses tipos de equipes são adotadas no setor de cada líder, 64,10% responderam que sua equipe se trata de uma Equipe funcional, 12,80% disseram que sua equipe se trata de uma Equipe de soluções de problemas, 10,30% relataram que sua equipe se trata de uma equipe interfuncional, 7,70% do líderes disseram que sua equipe se trata de uma equipe de projetos e 5,10% trabalha com uma equipe autogerida.

Nota-se que a equipe funcional é dominante dentro da organização.

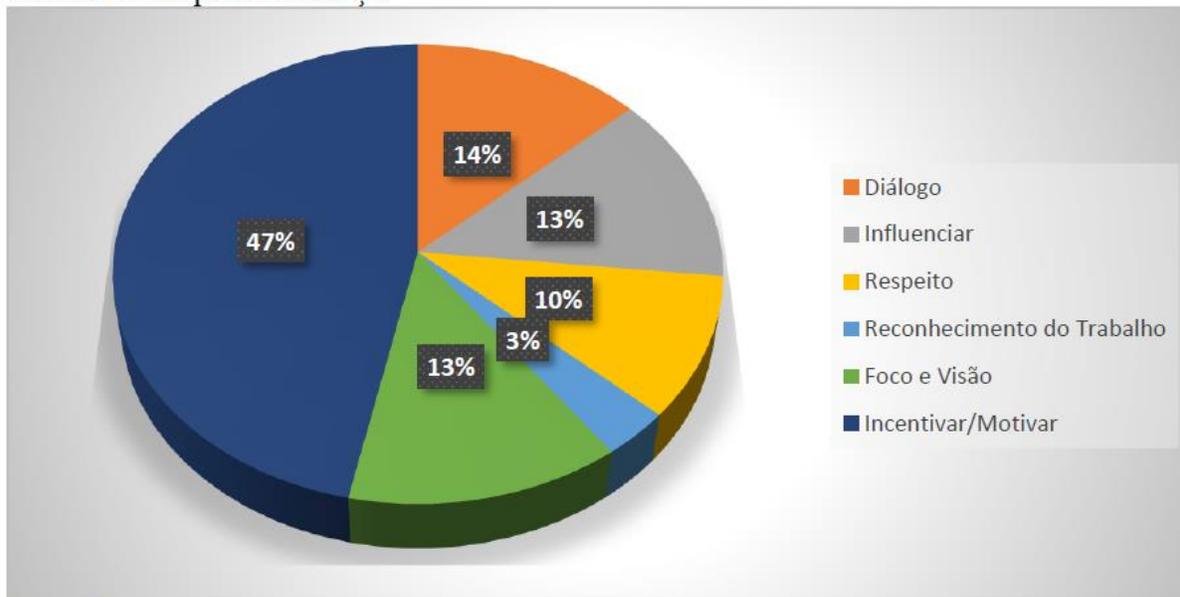
Gráfico 6 – Estratégias para incentivo do Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 6 os líderes puderam responder quais tipos de estratégias eles utilizam para incentivar o trabalho em equipe onde 22,5% dos líderes relataram que investem e estimulam a comunicação através de reuniões, 25,0% dos líderes apostam na cultura do feedback também através de reuniões, 30,0% da liderança usam de programas de incentivo, quando metas são atingidas tanto individual como coletiva, 12,5% usam do incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal através de dinâmicas e avaliações e 10,0% preferem usar outros tipos de estratégias.

Gráfico 7 – O que é Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

No gráfico 7 os líderes puderam falar sobre a Liderança na visão de cada um, 14,0% relata que em sua visão liderança é saber dialogar, 13,0% dos líderes acreditam que liderança é saber influenciar os colaboradores, 10,0% dos líderes tem a visão de que liderança é saber respeitar e ser respeitado o respeito em primeiro lugar, 3,0% acreditam que liderar é reconhecer o trabalho da equipe, 13,0% acreditam que liderar é ter foco e visão e 47,0% acreditam que é incentivar e motivar os colaboradores.

5. Discussão dos resultados

O principal objetivo deste trabalho foi investigar, na visão dos líderes, quais estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe dentro da organização. A pesquisa proporcionou aos líderes duas formas de responder à questão fundamental:

1º) Objetiva: através de questões fechadas, nas quais os líderes puderam escolher quais pontos são fundamentais; e

2º) Subjetiva (discursiva): na qual os líderes puderam expor, de forma clara, suas concepções relacionadas aos tipos de estratégias que eles usam para o incentivo de suas respectivas equipes.

A necessidade de gerar inspiração, confiança e honestidade, resultam da

percepção, por parte da equipe, de que o líder, no dia a dia das atividades realizadas na empresa, exerce sua função de maneira exemplar. Essa exemplaridade do líder, por sua vez, só pode ser obtida a partir de seu posicionamento constante em todo tipo de demanda. Esse tipo de liderança denomina-se autocrática e baseia-se na acumulação de funções por parte do líder, que controla as tarefas de perto, desde o planejamento à escolha dos meios a serem utilizados, com o objetivo de manter tudo sob controle.

O líder autocrático opõe-se ao tipo de líder democrático, no qual a delegação de tarefas e criação de células de decisão são elementos fundamentais. A liderança autocrática também está presente na resolução de conflitos, quando observa-se que o líder é a figura fundamental para a qual recorrem os liderados no momento em que os conflitos surgem.

Chiavenato (1999) é pontual quando afirma que os estudos revelam que a qualidade do trabalho, bem como o clima e a responsabilidade estão diretamente relacionados à liderança democrática e não à autocrática. Assim se dá porque a liderança autocrática, devido a grande concentração das decisões, cria um clima de insatisfação e estresse na equipe; ao passo que, a partir liderança democrática, o líder pode obter melhores resultados, por criar um clima de confiança e respeito mútuo.

Também foi inserida uma questão no formulário que teve como objetivo avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho. A maioria dos líderes respondeu que tem dificuldades relacionadas à resistência à mudanças e renovações (37,5%). Outros relataram que as maiores dificuldades enfrentadas são a insatisfação ou desmotivação (27,5). Uma parte dos líderes relatou também que a grande dificuldade enfrentada é a falta de concentração e falta de comprometimento (22,5%). Uma minoria relatou que não enfrentam dificuldades com sua equipe (12,5%).

Essa questão permite, novamente, perceber qual o perfil do líder. Como a maioria dos líderes (37,5%) respondeu que a maior dificuldade é justamente a resistência a mudanças e renovações, podemos concluir, mais uma vez, que a liderança implementada pela maioria dos líderes entrevistados é a autocrática. As renovações ou mudanças devem ser implementadas de tal forma que a equipe não

sinta que está sendo surpreendida por alterações que vêm de cima, mas de conclusões que surgem organicamente, a partir das reuniões estabelecidas pela equipe em conjunto com o líder.

O fato de que 22,5% dos líderes entrevistados ter afirmado que a falta de concentração e a falta de comprometimento são os elementos que mais dificultam o exercício da liderança aponta, mais uma vez, para o exercício de uma liderança autocrática, porque, neste tipo de liderança, o líder absorve a faculdade decisória em sua pessoa e delega aos membros da equipe os fins, bem como os meios que serão utilizados para implementar alguma ação, o que faz com que os membros da equipe se sintam alienados do processo decisório, gerando essa falta de concentração e comprometimento.

A pergunta sobre a frequência dos treinamentos permitiu observar que 22,5% dos entrevistados não desenvolve treinamentos com a equipe. Ao passo que os líderes que desenvolvem treinamentos diários ou semanais é de 37,5%. Enquanto que 40% dos líderes afirmou que realiza treinamentos semestralmente. Essa questão tem como objetivo obter dados sobre a capacitação da equipe, e o resultado foi que boa parte dos líderes (40%) não desenvolve os treinamentos com frequência satisfatória. A frequência satisfatória para realização de treinamentos (semanalmente) existe para dar/manter o foco da equipe e lapidar as habilidades do trabalho em equipe. Não é possível falar em bom trabalho em equipe quando não há treinamentos com frequência adequada.

No que se refere ao incentivo para o trabalho em equipe, a maioria dos líderes (30%) afirmou que incentiva a equipe através de programas de incentivo quando metas individuais e coletivas são atingidas. 25% dos líderes afirmou que aposta na cultura do feedback através de reuniões. 22,5% dos entrevistados afirmou que investe e estimula a comunicação através de reuniões. 12,5% dos líderes entrevistados afirmou que incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal através de dinâmicas e avaliações. Ao passo que uma minoria de 10% dos entrevistados afirmou que usa outros tipos de estratégias, como interação das pessoas, empatia e capacitação.

As respostas a essa questão permitiram perceber que a maioria dos líderes entrevistados (30%) prefere trabalhar com programas de incentivo, i.e., com recompensas objetivas para metas atingidas. Esse tipo de recompensa baseia-se em

método de motivação extrínseca e não intrínseca. Esse tipo de recompensa é interessante, em certa medida, porque gera afincos por parte dos liderados, na medida em que eles têm conhecimento dos programas de incentivo e querem ser contemplados pelas recompensas. No entanto, por outro lado, na medida em que programas de incentivos por metas apelam à competitividade dos membros da equipe, eles podem gerar estresse e eventual queda na produtividade.

Em artigo clássico, publicado na Harvard Business Review, em 1968, Frederick Herzberg apresentou sua teoria das motivações extrínsecas e intrínsecas. As primeiras se configuram como fatores de manutenção, como condições de trabalho, segurança, salário, benefícios e política institucional; ao passo que as motivações intrínsecas são fatores genuinamente motivadores porque são pertinentes à realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento, e produzem no indivíduo um esforço próprio para realização das tarefas. Através das respostas apresentadas pelos líderes entrevistados, foi possível perceber que a motivação por eles implementada permite a manutenção do esforço, mas não o aumento do mesmo.

Em suma, através dessa pesquisa, foi possível obter dados importantes sobre a configuração da liderança em empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. O resultado obtido foi que a maioria dos líderes entrevistados pratica um tipo de liderança autocrática, baseada na concentração das decisões. Esse tipo de liderança permite maior controle sobre a equipe, mas não gera estímulo para desenvolvimento de ideias novas que possam diferenciar a empresa no mercado.

5. Considerações finais

Considerando o principal objetivo deste trabalho, que teve o propósito de investigar de acordo com a percepção da liderança, as estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, com base na coleta de dados pode-se obter o seguinte resultado a maioria dos líderes fazem a sua gestão baseado nas seguintes estratégias usam de programas de incentivo para motivar sua equipe de trabalho quando as mesmas atingem metas individuais ou coletivas, percebe-se a preocupação em mantê-los motivados sempre.

Outro objetivo desta pesquisa foi levantar conceitos de Liderança na visão dos líderes, nesse sentido a maioria dos líderes acreditam que é incentivar e motivar os colaboradores, dessa forma eles trabalham com o incentivo e com a motivação para que possa ter bons desempenhos e resultados satisfatórios.

Esta pesquisa ainda tinha como propósito avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho, a maioria dos líderes responderam que tem enormes dificuldades relacionadas a resistência a mudanças no ambiente de trabalho e também resistências a renovações.

Conclui se portanto que mesmo com inúmeras dificuldades encontradas no dia a dia cada líder com sua equipe, eles conseguem usar estratégias para lidar com essas dificuldades e conseguir resolvê-las.

Como sugestão para estudos futuros, pode se citar então uma pesquisa com líderes de empresa em outro ramo em Tangará da Serra, e após, proceder com a comparação dessa pesquisa para analisar se encontram as mesmas dificuldades e se trabalham com estratégias parecidas. Outra sugestão é fazer a mesma pesquisa com os liderados ou seja com os colaboradores da organização para saber o seu ponto de vista, verificando desta forma se a realidade apresentada pelos líderes é a mesma realidade apresentada por colaboradores de outra empresa em ramo diferente.

6. Referências

- A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CALIPER. **Competências: A poderosa espada do desenvolvimento da equipe**
Disponível em: <https://caliper.com.br/2021/02/competencias-a-poderosa-espada-do-desenvolvimento-da-equipe/> Acesso em: 11 de janeiro de 2021
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; REGO, Tomás Mota. **Super equipas: orientações para a criação de verdadeiras equipas**. 3. ed. Portugal, Lisboa: Conjuntura Actual, 2019.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- EATON, J.; JOHNSON, R. Como treinar equipes com eficiência. São Paulo: **Publifolha**, 2001.
- GERHARDT, Tatiana Engel & SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Aelgre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica 1 - 5. ed.** - São Paulo - : Atlas 2003.
- MAGINN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6.

ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Floiranoópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005).