



---

---

**ARTIGO DE REVISÃO**

---

---

**TIPOLOGIAS EM LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO ODONTOLÓGICO****TYOLOGIES IN LEADERSHIP AND PERFORMANCE ORGANIZATIONAL: A CASE STUDY IN AN ODONTOLOGICAL WORK COOPERATIVE**Leandro dos Santos Bernardes<sup>1</sup>Giselle de Souza<sup>2</sup>**RESUMO**

Embora as organizações ligadas a prestação de serviços de saúde tenham algumas especificidades no seu modo de operar, os profissionais que nelas laboram também estão sujeitos a realização de processos que são supervisionados para garantir a consecução dos resultados e o atendimento da legislação. Estes profissionais tendem a passar mais tempo ligados aos problemas do ambiente de trabalho até pelos diversos casos que lhe são apresentados e que competem no âmbito comercial e da vida humana demandando das lideranças diversas capacidades. Neste sentido, o presente artigo trata-se de um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho odontológico com vistas a verificar as tipologias de liderança mais aderentes, na percepção dos colaboradores, para facilitar o atingimento dos resultados. O estudo teve como objetivo geral identificar a percepção dos empregados com relação aos perfis de lideranças existentes na organização estudada e aqueles mais aderentes para incentivar o desempenho dos colaboradores. Para atender ao objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos: detectar o conhecimento de líderes; Identificar vantagens e desvantagens de ser um líder; Verificar se os liderados familiarizam-se com os líderes. Sob os aspectos metodológicos a pesquisa é enquadrada como de natureza aplicada, com objetivos exploratórios, de abordagem predominantemente quantitativa. A coleta de dados foi efetuada através de levantamento por meio de um questionário respondido por 56 empregados da cooperativa, que representam a sua totalidade em nível não gerencial. Os dados foram tratados por estatística simples e analisados sob um paradigma interpretativista, cujos resultados principais apontam que a liderança está diretamente ligada ao desempenho organizacional da instituição estudada, por este motivo se faz necessário o aperfeiçoamento das chefias, para que os mesmos sejam vistos por seus subordinados como líderes, conquistando às vezes até a admiração destes, e assim consiga conquistar os objetivos da organização, características estas encontradas na tipologia de liderança participativa.

**Palavras-chave:** Tipologias em Liderança. Desempenho Organizacional. Cooperativa de trabalho odontológico.

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Especialistas em Gestão Empresarial, Especialista em Finanças, Administrador de empresas e professor em cursos de graduação.- e-mail: leandrobernardes.adm@gmail.com.

<sup>2</sup> Administradora de empresas.- e-mail: giselledesouza85@gmail.com.



## ABSTRACT

Although organizations involved in providing health services have some specifics in their way of operating, the professionals who work in them are also subject to the execution of processes that are supervised to ensure the achievement of results and compliance with legislation. These professionals tend to spend more time linked to the problems of the work environment until the various cases that are presented to them and that compete in the commercial and human life, demanding from the leaderships diverse capacities. In this sense, the present article deals with a case study in a dental work cooperative in order to verify the most adherent types of leadership, in the employees' perception, to facilitate the achievement of the results. The general objective of the study was to identify employees' perceptions regarding the existing leadership profiles in the organization studied and those that were more adherent in order to encourage employee performance. In order to meet the general objective, the following specific objectives were determined: to detect the knowledge of leaders; Identify the advantages and disadvantages of being a leader; Check if leaders are familiar with leaders. Under the methodological aspects the research is framed as an applied nature, with exploratory objectives, of predominantly quantitative approach. The data collection was done through a survey through a questionnaire answered by 56 employees of the cooperative, which represent their totality at a non-managerial level. The data were treated by simple statistics and analyzed under an interpretative paradigm, whose main results indicate that the leadership is directly related to the organizational performance of the studied institution, for this reason it is necessary to improve the managers so that they are seen by their subordinates as leaders, sometimes conquering the admiration of these, and thus achieve the objectives of the organization, characteristics found in the typology of participative leadership.

**Keywords:** Typologies in Leadership. Organizational Performance. Dental work cooperative.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com diversos autores, dentre eles Chiavenato (2004)<sup>1</sup>, a relação de trabalho tem causado grande impacto na sociedade e na qualidade de vida das pessoas, pois requer que estas passem a maior parte de sua vida nas organizações. Além disso, os profissionais se encontram em um mercado totalmente competitivo, onde a busca por resultados é acirrada, assim, é imprescindível que as organizações busquem por novos modelos de gestão, que tenham como objetivo principal a busca pela melhoria contínua do desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Gil (2009)<sup>2</sup>, a gestão de pessoas surge com a intenção de transformar o empregado em parceiro, incentivando sua participação nas decisões da empresa e utilizando ao máximo seus talentos. Para que este modelo de gestão tenha sucesso, é necessário que o gestor atue como líder, já que liderança pode ser conceituada como a direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.



Assim surge a pergunta que norteará o presente estudo: qual a percepção dos questionados com relação ao modelo de gestão de pessoas existente em uma cooperativa de trabalho odontológico, e ainda, se seus colaboradores percebem em seus gestores a figura de um líder?

Com intuito de responder o problema da pesquisa foi estabelecido como objetivo geral identificar a percepção dos questionados com relação ao modelo de gestão de pessoas e ao perfil de liderança existente na organização estudada, o qual será atingido pelos seguintes objetivos específicos: detectar o conhecimento de líderes; identificar vantagens e desvantagens de ser um líder; verificar se os liderados familiarizam-se com os líderes.

A pesquisa torna-se relevante visto que o tema gestão de pessoas vem crescendo dentro das organizações, o que antes tinha a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos, e via o funcionário apenas como um recurso, hoje é tratado como Gestão de Pessoas e procura designar as pessoas que trabalham em uma organização não mais como empregados, e sim como cooperados ou parceiros, conforme aborda Gil (2009)<sup>2</sup>.

Este trabalho se justifica através da necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, pois através deste entendimento pode-se permitir uma organização a planejar e desenvolver um ambiente de trabalho mais produtivo a seus colaboradores. Do ponto de vista acadêmico proporcionará ao aluno uma compreensão mais ampla do tema estudado.

Este trabalho está dividido em cinco partes, na primeira seção encontra-se a introdução, onde são apresentados os objetivos da pesquisa, a justificativa e a problemática, em seguida é apresentada a fundamentação teórica. Na terceira seção estão os procedimentos metodológicos, na quarta seção serão discutidas as análises dos resultados e para finalizar, as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

O objetivo deste tópico é apresentar uma revisão teórica dos principais conceitos que permeiam o presente estudo. Para tanto, foi dividido da seguinte forma: gestão de pessoas e liderança como tópicos principais, e tipos de liderança em subitem.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

De acordo com Gil (2009)<sup>2</sup>, a gestão de pessoas é a função da organização que trabalha buscando a cooperação das pessoas que atuam naquele ambiente, com a intenção de que os objetivos organizacionais e pessoas sejam alcançados.

Gil (2009)<sup>2</sup> conceitua que, a expressão Gestão de Pessoas veio com o intuito de substituir a Administração de Recursos Humanos, que visa designar os modos de como lidar com as pessoas nas



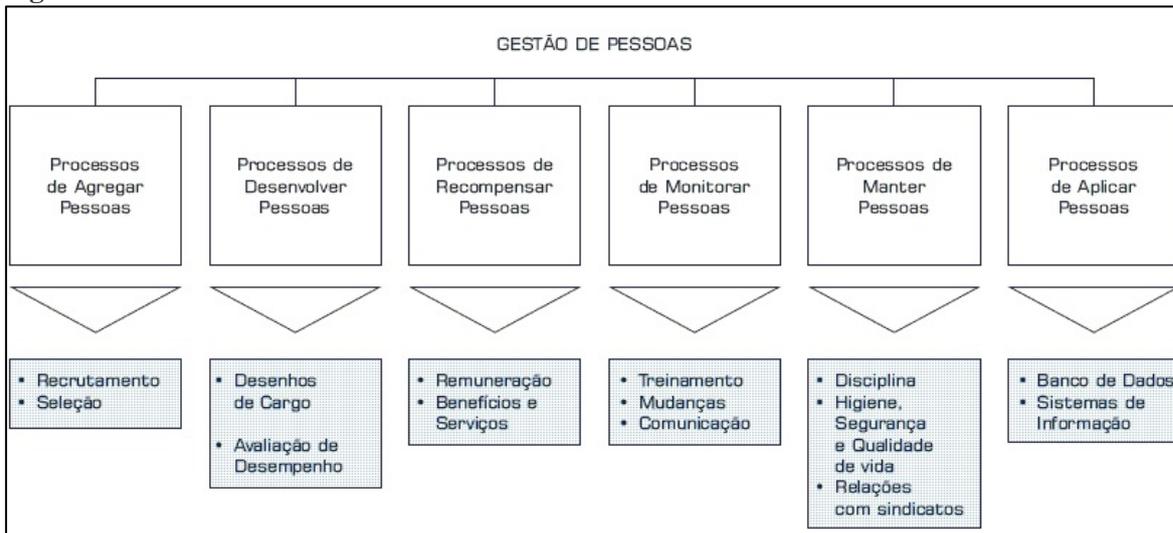
organizações. Em conformidade com Luz (2008)<sup>3</sup>, a gestão de pessoas melhora os recursos humanos das instituições, gerando e conservando um trabalho capacitado, motivado e comprometido com a evolução da organização.

Os primeiros estudos sobre o tema foram feitos por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) e tinham como objetivo principal proporcionar fundamentação científica as atividades administrativas. Em seguida veio o movimento de valorização das relações humanas, na qual se levou em consideração os fatores psicológicos e sociais na produtividade, e as bases desse movimento foram dadas por Elton Mayo (1890-1949). Na década de 50 surgiu a movimento das relações industriais, que aconteceu em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. Só na década de 60 que se começou a falar em administração de recursos humanos, que pode ser conceituada como administração de pessoal com uma abordagem sistêmica, e tem como características: interdependência das partes; ênfase nos processos; multidisciplinaridade; caráter descritivo; caráter motivacional e participação. E assim, em meados da década de 80 surge nas organizações o termo gestão de pessoas (GIL, 2009)<sup>2</sup>.

Chiavenato (2006)<sup>4</sup> expõe que a gestão de pessoas representa todas aquelas coisas que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a querer permanecer naquela organização. Chiavenato (2006)<sup>4</sup> complementa expressando que as pessoas são a riqueza principal dentro de uma organização. Chiavenato (1999, p.6)<sup>4</sup> justifica ainda que a gestão de pessoas é uma área importante dentro de uma instituição, com isso ele alega que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Chiavenato (1999)<sup>5</sup> conta que para a instituição e o colaborador se corresponderem de forma precisa, foi desenvolvido seis valorosos processos da gestão de pessoas, sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, conforme exposto na figura 1 que segue:

**Figura 1: Processo de Gestão de Pessoas**

Fonte: Chiavetano (1999, p.12)<sup>5</sup>

Conforme exposto na figura 1, todas as atividades a serem realizadas para a manutenção do colaborador, ou seja as ações que envolvem os subsistemas de recursos humanos necessitam de serem desdobradas pela liderança para maior consecução dos resultados.

## 2.2 LIDERANÇA

Embora o tema tenha recebido interesse dos pesquisadores ao longo do tempo, atualmente a liderança no meio empresarial tem sido algo fundamental, e não mais visto como algo de superioridade. Gil (2009, p. 220)<sup>2</sup> pronuncia-se expressando que “mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder”. Nessa linha de pensamento Chiavenato (2002)<sup>6</sup> relata que a liderança é importante dentro da organização, uma vez que é o líder que instrui os colaboradores para que a meta seja alcançada. Na afirmação de Stoner e Freeman (1994)<sup>7</sup>, liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Já Chiavenato (2001)<sup>8</sup>, afirma que o líder é um agente moral, e principalmente, o símbolo da democracia dentro da organização.

Chiavenato (2001)<sup>8</sup> argumenta ainda que a liderança não é uma habilidade que todos possuem, ela precisa ser aprendida e incorporada ao cotidiano do gestor. Ainda segundo Chiavenato (2001, p. 157)<sup>8</sup>, “A liderança é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de modo intencional”. Sob o ponto de vista de Bateman e Snell (1998, p. 334)<sup>9</sup>, “A liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma



maioria, mas utilizadas por uma minoria. É, porém, algo que deve ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos e não devendo ser negado a ninguém”.

Motta (1997, p. 206)<sup>10</sup>, define liderança como:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, significa uma força psicológica onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Já Kouzes (1997)<sup>11</sup> assenta que liderança é a técnica de estimular as pessoas para que estes queiram lidar por inspirações compartilhadas. Neste contexto, pode-se dizer que a atribuição do líder é motivar, auxiliar, influenciar e expor o sentido mais favorável para o êxito da equipe. Robbins (2000)<sup>12</sup> complementa que o líder precisa instigar e conceber visão de futuro, influenciando seus colaboradores a almejar estas visões. Para Drucker (1996)<sup>13</sup> a finalidade do líder é estar presente também no momento de dar um elogio em seu colaborador, e não apenas, na hora de mostrar a atividade do mesmo, uma vez que isso é a maneira correta de motivar um colaborador.

Ainda segundo Chiavenato (2001)<sup>8</sup>, a liderança é um processo dinâmico que objetiva exercer uma influência sobre um indivíduo ou um grupo. Assim, o processo de liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontram. Silva (2001)<sup>14</sup> fundamenta que existem duas formas de liderança sendo: liderança formal, quando é exercida por uma pessoa que possui uma posição de autoridade, ou liderança informal, que é exercida por uma pessoa influente no grupo, mas que não possui um cargo de autoridade.

De acordo com Alves (2007, p.13)<sup>15</sup>,

O líder é o guia, tem iniciativa nas situações em que os demais vacilam; as pessoas sentem-se seguras com a sua presença. O líder tende a possuir rapidez e firmeza de decisão, imaginação e, frequentemente, algum conhecimento especial; é respeitado por disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um. O líder do grupo é mais amplamente conhecido do que os demais membros, em consequência de sua capacidade de mobilidade maior, o líder lida com o grupo, respeitando as diferenças individuais e mobiliza o grupo, dirigindo-se primeiramente ao seu auxiliar direto. O líder não apenas se destaca do grupo, como a influência de alguma forma. Daí a necessidade de treinarmos os líderes, para que a sua influência seja positiva, saudável.

Faria (1982)<sup>16</sup> enfatiza que um líder não é chefe e que a maior parte dos chefes não possui prática de liderança, e que diversos líderes não são de cargos de chefia. Faria (1982)<sup>16</sup> ainda apresenta a diferença entre líder e chefe, onde o mesmo relata que chefe é aquele que possui autoridade formal, praticamente é quem manda. E o líder, sob a visão de Faria (1982, p. 5)<sup>16</sup> “é aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e



respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento e, além disso, possui grande identificação com seus companheiros”.

Como afirma Silva (2001)<sup>14</sup>, existem cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança, que são: poder de recompensa, poder coercitivo, poder de especialização, poder de referência e poder legítimo. De acordo com Silva (2001, p. 252)<sup>14</sup>, “os tipos de poder de recompensa, coercitivo e legítimo estão relacionados à hierarquia, e os tipos por especialização e de referência estão relacionados ao indivíduo e não dependem da posição ocupada na hierarquia”.

Chiavenato (2001)<sup>8</sup> defende que o líder é uma pessoa que sabe identificar todas as características de um grupo, desta forma ele acaba reduzindo as incertezas do grupo e orientando todos para que alcancem seus objetivos. Segundo Maximiano (2002)<sup>17</sup>, existem dois estilos de liderança, reconhecidos desde a antiguidade clássica, que são os estilos: autocrático e democrático. Para Maximiano (2002)<sup>17</sup>, o estilo autocrático ocorre quando o líder concentra o poder de decisão apenas nele mesmo, já o democrático acontece quando as decisões são influenciadas pelos liderados. Sobre os estilos de liderança, Kanipk (2006)<sup>18</sup>, afirma que os líderes carismáticos sabem influenciar e conseguem orientar os indivíduos para os objetivos estabelecidos. Desta forma, no subitem abaixo, veremos conceitos referentes aos tipos e características dos líderes.

### 2.2.1 Tipos e características de líderes

Lapoli, Franzoni e Souza (2013)<sup>19</sup>, esclarecem que a liderança pode ser exercida de diversas formas e estilos, que podem ser classificados de acordo com o líder e também com seus liderados. Assim, abaixo serão descritos alguns estilos de liderança:

- A liderança autocrática, sob a visão de Chiavenato (2013)<sup>20</sup> pode ser caracterizada pela condução coercitiva e imposta às pessoas, ao que complementam Lapoli, Franzoni e Souza (2013), que neste estilo, as pessoas são praticamente coagidas pelo líder, de forma dirá, que espera o cumprimento das atividades e dos resultados desejados.
- Já a liderança liberal, na concepção de Chiavenato (2004)<sup>1</sup> caracteriza-se pela extrema liberdade com relação as pessoas, o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre as pessoas. É uma liderança apagada, sem força, pois as pessoas simplesmente fazem o que querem, sem nenhuma ação de coordenação do líder e, sobre isto Lapoli; Franzoni e Souza



(2013)<sup>19</sup>, explicam que trata-se de um estilo totalmente inverso ao autocrático, pois objetiva a decisão do grupo ou de indivíduos e pequenas participações do líder.

- Por outro lado, a liderança democrática, segundo Chiavenato (2004)<sup>1</sup> é aquela na qual o líder expõe a situação atual e os objetivos pretendidos, buscando as alternativas e discutindo com a equipe os melhores cursos de ação. O líder traça sua panorâmica, dando plenas condições de subordinados participarem ativamente das decisões a respeito de seu trabalho.
- Outro estilo interessante, conforme Hersey e Blanchard (1986)<sup>19</sup> é a liderança situacional, que surgiu com o intuito de utilizar o que há de melhor nos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal. O líder deste estilo deve ser versátil e flexível, se adaptando a varias situações ou grupos que tenha que liderar.

Bergamini (1994)<sup>21</sup> confessa que líderes precisam ter certas características de personalidades nas quais seriam as fundamentais na execução do papel de líder. Deste modo, os líderes passarão a ser percebidos como pessoas diferentes das demais, por possuírem algumas características consideradas como responsáveis não só por manifestar-se como líder, mas por mantê-los em sua posição. Faria (1982)<sup>16</sup> fala que para ser um líder é essencial ser aceito, respeitado, admirado e seguido pelos seus colaboradores. O líder é aquele colaborador que é respeitado e obedecido sem refutação e sem medo, e dirige seu grupo ao alcance do objetivo de interesse comum.

Marques (2012, p.2)<sup>22</sup> então reforça que

O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, que o distinguem das demais pessoas. São características marcantes, através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. A teoria dos traços parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade, que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

Assim sendo, conclui-se que a função do líder é algo importante dentro das organizações, visto que o líder é o que lidera e organiza sua equipe, administrando da melhor maneira as pessoas que trabalham em sua equipe realizando assim um melhor trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, são apresentados os referenciais metodológicos que direcionam este processo de pesquisa, destacando os critérios utilizados neste estudo. Para Gil (1991, p. 19)<sup>23</sup>, a pesquisa nada mais



é do que “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A natureza de pesquisa utilizada neste estudo é aplicada, que de acordo com Vergara (2004, p. 47)<sup>24</sup>, “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”.

Na forma de abordagem a pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa. Segundo Diehl (2004)<sup>25</sup>, a abordagem quantitativa, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utiliza técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. No entender de Richardson (1999)<sup>26</sup>, a abordagem qualitativa, não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema e justifica-se por uma forma de entender a natureza de um fenômeno social. Os objetivos dessa pesquisa são exploratórios, que de acordo com Gil (2002)<sup>27</sup>, tem como intenção proporcionar maior conhecimento com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito.

Como procedimento técnico, neste artigo foi utilizado o estudo de caso, que para Gil (2002, p. 54)<sup>27</sup>, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Em relação à população, Marconi e Lakatos (2010)<sup>28</sup> a definem como o conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum; e como todos os funcionários da cooperativa foram convidados a responder a pesquisa, seguindo Gil (1987)<sup>29</sup> efetuou-se um censo, que é quando se consideram todos os elementos de uma população na pesquisa, sendo estes 100% da população ao excetuar-se os que não responderam. Já o instrumento de coletas de dados utilizado neste estudo foi um questionário, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010)<sup>28</sup> é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser preenchidas sem a presença do pesquisador. A observação utilizada é a participante, que de acordo com Richardson (1999)<sup>26</sup>, ocorre quando o observador não é apenas um espectador, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o estudo. A pesquisa presente no estudo é a bibliográfica e a documental. Segundo Vergara (2004)<sup>24</sup>, a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, já a pesquisa documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos privados de qualquer natureza.

#### **4 ESTUDO DO CASO**

O estudo de caso aconteceu em uma cooperativa de trabalho odontológico em um Estado do Sul do país, onde foram convidados à participar da pesquisa 56 funcionários, sendo que obteve-se o

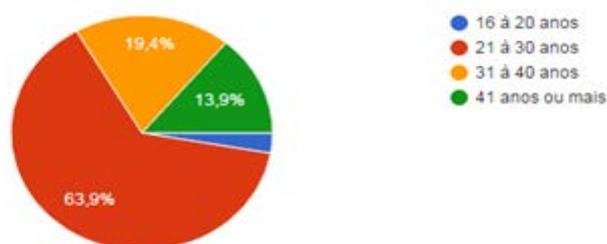
retorno de 36. Todos os respondentes possuem cargos de auxiliares ou assistentes, não sendo parte da investigação os gestores. O questionário ficou disponível para resposta do dia 01/05/2017 ao dia 15/05/2017. Utilizou-se como canal a aplicação online. O questionário continha 12 perguntas fechadas, em escala do tipo Likert, que segundo Gil (2002)<sup>27</sup>, é uma escala que traz confiabilidade para a pesquisa, aumentando sua validade. As escalas aplicadas eram de 1 a 10, onde 1 significa muito ruim/nunca e 10 significa excelente/sempre.

#### 4.1 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a pesquisa realizada, com relação ao sexo dos respondentes, constatou-se que das 36 pessoas questionadas, 94,4% (34 pessoas) são do sexo feminino, enquanto 5,6% (2 pessoas) são do sexo masculino.

O segundo item refere-se à idade, onde se pode analisar que na faixa etária de 16 a 20 anos teve-se 2,8% (1 pessoa) de respondentes, na faixa etária de 21 a 30 anos teve-se 63,9% (23 pessoas), de 31 a 40 anos são 19,4% (7 pessoas) e na faixa etária com mais de 40 anos teve-se apenas 13,9% (5 pessoas). Pode-se assim, analisar que o maior número de respondentes encontra-se na faixa etária de 21 a 30 anos, conforme pode-se observar no gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 01: Idade**



Fonte: Dados primários (2017).

Quanto à escolaridade, constatou-se que 77% dos questionados tem ensino superior completo e 23% tem ensino médio completo.

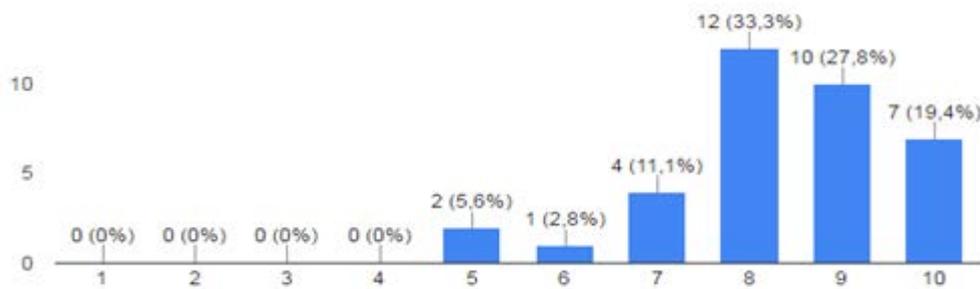
Ao ser perguntado há quanto tempo trabalha na empresa, 5,6% informaram que estão na empresa entre 1 a 2 anos, de 2 a 5 anos teve-se 47,2% dos respondentes e com mais de 5 anos teve-se 47,2%. Pode-se então concluir que a maioria dos participantes possui mais de dois anos de empresa e nesta relação 17 colaboradores possuem mais de cinco anos na mesma organização.

Com relação ao desempenho dos colaboradores, indagou-se os questionados quanto as metas delegadas, se as mesmas são cumpridas. 5,6% responderam a pontuação 5, 2,8% dos questionados



responderam com pontuação 6, 11,1% responderam 7, 33,3 responderam com pontuação 8, 27,8% responderam 9 e 19,4 responderam com pontuação 10. Pode-se analisar desta forma, que apenas 7 dos 36 questionados alcançam 100% da meta, conforme gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 02: Metas**

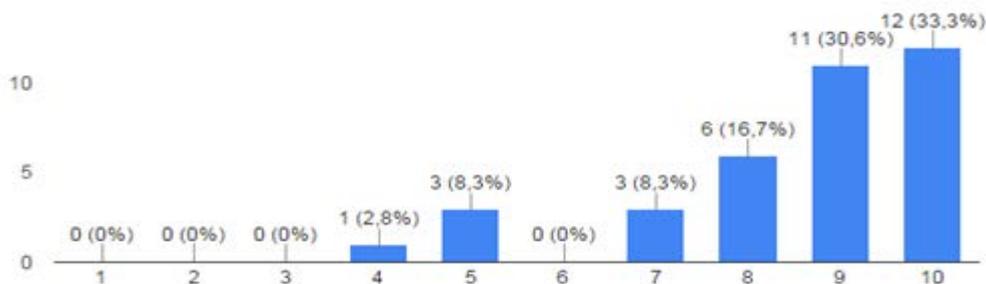


Fonte: Dados primários (2017).

Os resultados estão de acordo com os autores Bowditch e Buono (1992)<sup>30</sup>, que argumentam que a liderança pode ser considerada como um processo de influência, no qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atingimento de metas.

Na próxima questão, os colaboradores foram questionados se recebem instruções adequadas para a execução de suas atividades. Como pode ser observado no gráfico 3 a seguir, 33,3% dos questionados pontuaram 10, ou seja, sempre recebem instruções adequadas, 30,6% pontuaram 9, 16,7% pontuaram 8, 8,3% pontuaram 7, os demais 11,1% pontuaram abaixo de 6.

**Gráfico 03: Instruções Adequadas**



Fonte: Dados primários (2017).

Na afirmação de Stoner e Freeman (1994)<sup>7</sup>, liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Na próxima questão, indagou-se se as instruções recebidas costumam facilitar o trabalho do colaborador. 41,7% dos questionados responderam 10, 22,2% responderam com a pontuação 9, 11,1%

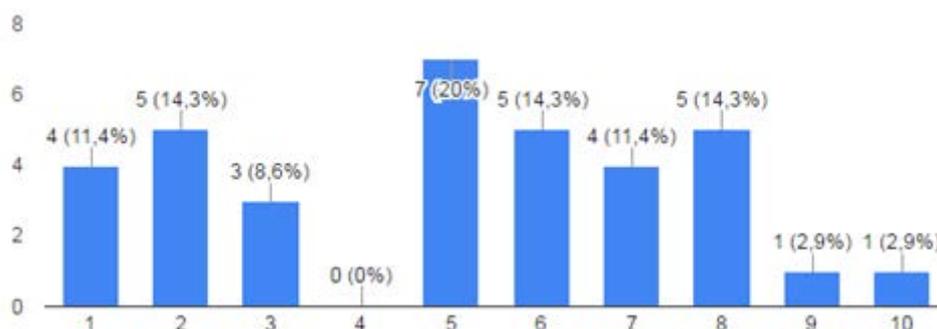


responderam com a pontuação 8, 8,3% responderam 7 e os demais 16,7% responderam com a pontuação 6 ou menos. Em concordância com os dados levantados, Chiavenato (2001)<sup>8</sup> defende que, o administrador precisa conhecer um pouco da natureza humana e saber conduzir as pessoas.

Questionou-se após, se existe um espaço para o colaborador manifestar sugestões que melhorem as atividades. 13,9% responderam 7, 16,7 responderam pontuação 8, 25% responderam 9 e 44,4% responderam com pontuação 10. Assim, pode-se analisar que a maioria dos questionados acreditam poder manifestar sua opinião. Analisando os dados, chegou-se à conclusão de que o modelo de liderança utilizado, em sua maioria, ainda é o modelo autocrático, onde segundo Maximiano (2002)<sup>17</sup>, o líder concentra o poder de decisão apenas nele mesmo, não abrindo espaço para a opinião dos demais.

Na questão seguinte, os questionados são indagados sobre o momento em que fazem alguma crítica para os processos, se são vistos como reclamações. Neste item teve-se a maior discrepância entre as respostas, o que pode ser observado no gráfico 4 abaixo:

**Gráfico 04: Crítica/Reclamações**



Fonte: Dados primários (2017).

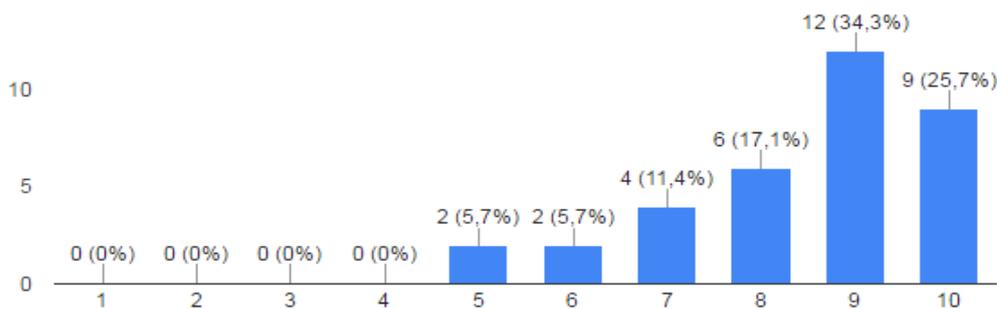
Para Chiavenato (2001)<sup>8</sup>, o líder precisa saber orientar o grupo, saber receber críticas e utilizá-las visando melhorias e não apenas como reclamações, buscando reduzir as incertezas e em consequência melhorar a produtividade, para que todos alcancem seus objetivos.

Na próxima pergunta, foi questionado se o funcionário acredita que o seu trabalho é importante para a organização. 8,6% dos questionados pontuaram 7, 11,4% pontuaram 8, 31,4% pontuaram 9 e 48,6% pontuaram 10. Assim pode-se analisar que todos os funcionários questionados acreditam que o seu trabalho é de extrema importância para o sucesso da instituição. Silva (2001)<sup>14</sup> acredita que os indivíduos se comportam de acordo com suas necessidades imediatas, e que auto realização é uma delas.



Questionou-se a seguir se existe confiança nas diretrizes recebidas. Das respostas coletadas, 21 questionados pontuaram entre 9 e 10, o que pode-se analisar que a maioria tem confiança nas diretrizes, conforme pode-se observar no gráfico 5 abaixo:

**Gráfico 05: Diretrizes Recebidas**

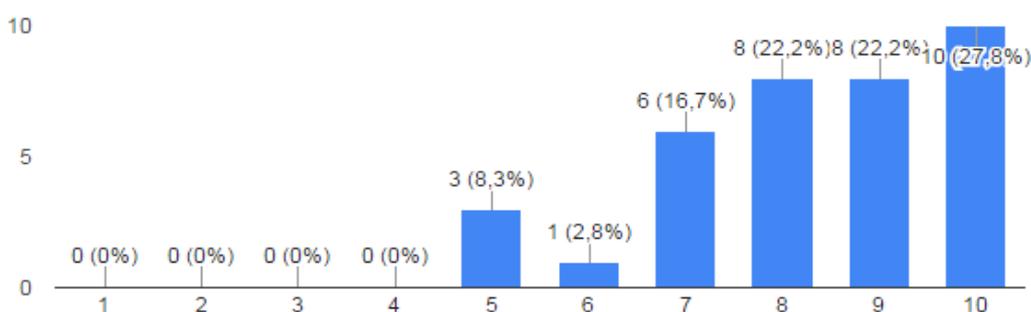


Fonte: Dados primários (2017).

No entender de Chiavenato (2005)<sup>31</sup>, o capital humano depende de talentos que a organização precisa reter, desenvolver, motivar e recompensar.

Na última questão, os questionados são indagados sobre se o posicionamento de seu gestor lhe incentiva a produzir mais. Pode-se observar no gráfico 6 abaixo que todas as pontuações foram registradas acima de 5.

**Gráfico 06 – Posicionamento do Gestor**



Fonte: Dados primários (2017).

De acordo com Chiavenato (2001)<sup>8</sup>, a liderança é uma força psicológica, onde uma pessoa age de modo a influenciar no comportamento de outra, ao que comprova-se com a pesquisa demonstrando que os líderes avaliados estão agindo de forma aceita pelos demais.



A aplicação deste questionário foi de fundamental importância para que se pudesse identificar os principais fatores que influenciam a figura do líder na instituição pesquisada, e por consequência afeta o desempenho de toda a equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que para que uma empresa conquiste o sucesso desejado é importante que a mesma se mantenha competitiva no mercado, ainda mais no momento de crise econômica do qual se vive agora. Porém, um dos aspectos que pode impactar diretamente no alcance deste sucesso é o desempenho organizacional, que neste estudo está diretamente atrelado ao perfil de liderança.

Diante disso, o artigo procurou responder a problemática da pesquisa, que é: qual a percepção dos questionados com relação ao modelo de gestão de pessoas existente na cooperativa de trabalho odontológico estudada, e ainda, se seus colaboradores percebem em seus gestores a figura de um líder?

O objetivo da presente pesquisa foi identificar a percepção dos questionados com relação ao modelo de gestão de pessoas e ao perfil de liderança existente na organização estudada, o qual será atingido pelos seguintes objetivos específicos: detectar o conhecimento de líderes; Identificar vantagens e desvantagens de ser um líder; Verificar se os liderados familiarizam-se com os líderes.

Com relação à pergunta que norteou este estudo, através dos dados encontrados percebeu-se que a liderança, presente na organização frequentada pelos questionados, é observada como positiva, apesar de algumas questões possuírem uma discrepância nas pontuações, em sua maioria os colaboradores atribuíram as maiores notas.

O objetivo da aplicação do questionário se deu pela necessidade de identificar a percepção dos questionados quanto ao perfil de liderança que se faz presente em seu ambiente de trabalho e qual o impacto vem sendo sentido quando se fala de desempenho organizacional.

O estudo apresenta como limitação, não confrontar o resultado obtido com a percepção dos gestores, de modo a verificar quais habilidades eles realmente poderiam desenvolver para melhorar o desempenho de suas equipes. Também a falta de uma entrevista em profundidade com os respondentes consiste em uma limitação, pois ao ser realizada poderia-se evidenciar eventuais inconsistências ou contradições que influenciariam nos resultados. Portanto, sugere-se como estudos futuros, repetir a pesquisa de forma a mapear estas situações com diferentes técnicas de coletas de dados e ampliando o enfoque da pesquisa. Além disto, também sugere-se estudar os perfis de liderança atrelada às questões do clima organizacional como fator de competitividade e sobrevivência frente às turbulências da vida moderna.



## REFERÊNCIAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
2. GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
3. LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: LCT, 2008.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
7. STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1994.
8. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Campos, 2001.
9. BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração management – Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998.
10. MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**.8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.
11. KOUZES, James M. O desafio da liderança.10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
12. ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
13. DRUCKER, P. F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
14. SILVA, reinaldo. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
15. ALVES, Osnei Francisco. Os passos para o sucesso. Curitiba: Ápice Editora, 2007.
16. FARIA, Albino Nogueira de. Chefia e liderança. Rio de Janeiro: LCT, 1982.
17. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas,2002.
18. KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpx, 2006
19. HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
20. CHIAVENATO, Idalberto. Princípios de Administração. São Paulo: Manole, 2013



21. BERGAMINI, C.W. Liderança administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
22. MARQUES, M. D. Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização. 2012. Monografias.com. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.shtml>>. Acesso em: 30 out. 2016.
23. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
24. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
25. DIEHL, Astor Antonio. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
26. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Metodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
27. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
28. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica - 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010
29. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
30. BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.
31. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.