

LIDERANÇA NÃO PRESENCIAL

MARIA FERNANDA MACHADO¹
EMANUELLE ARAÚJO MENDES²

RESUMO:

Devido às novas tecnologias está sendo incorporado um novo conceito nas práticas de trabalho no cotidiano das organizações. As organizações eram vistas como entidades geográficas e agora cada vez mais serão entendidas como um espaço em rede.

Atualmente muitas empresas adotaram o tele trabalho/home office seja para economizar custos com infraestrutura e/ou para aumentar a qualidade de vida dos seus funcionários. Tais mudanças nos ambientes empresariais pedem que haja mudanças na postura dos líderes.

Neste novo cenário o papel do líder assume uma importância cada vez maior, constituindo-se em um diferencial competitivo no mercado.

O estilo de liderança, definido pelas características do líder, interfere no desempenho dos liderados assim como no sucesso da organização.

O presente estudo propõe-se mapear padrões de comportamentos da liderança de equipes virtuais de empresas do ramo de Tecnologia da Informação em Curitiba utilizando como base teórica os 3 estilos de Liderança definidos por White e Lippit (1939): Autoritário, Democrático e Liberal. A partir deste estudo buscam-se respostas para as seguintes perguntas: Qual estilo de liderança é mais assertivo para equipes gerenciadas a distância? As ferramentas de gestão existentes atendem esse novo cenário?

Palavras-chave: Liderança não presencial; estilos de liderança de White e Lippit; equipes virtuais.

Abstract:

Due to new technology is being incorporated into a new concept in the daily work practices of organizations. Organizations were seen as geographic entities and are now increasingly understood as a space network. Nowadays many companies have adopted telecommuting work / home office is to save costs on infrastructure and / or to increase the quality of life of its employees. Such changes in business environments ask if there are changes in the attitude of leaders. In this new scenario the role of the leader is of increasing importance, thus becoming a competitive differentiator in the market. Leadership style, defined by the characteristics of the leader, interferes with the performance of

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Curitiba (2011), cursando Pós-graduação em Gestão do Comportamento Humano na mesma instituição (2014).

² Psicóloga (CRP 08/16784), Professora, Orientadora Profissional, Coach de Carreira & Bem-Viver. Especialista em Gestão de Pessoas pela UFPR. Formada em Coaching e Analista Comportamental pelo Instituto Brasileiro de Coaching com certificação internacional. Membro do Instituto Brasileiro de Coaching e Associação Brasileira de Orientação Profissional.

followers as well as the success of the organization. The present study aims to map patterns of leadership behavior of virtual teams of companies in the field of Information Technology in Curitiba using theoretical base 3 styles of leadership and Lippit defined by White (1939): Authoritarian, Democratic and Liberal. From this study are sought answers to the following questions: What style of leadership is more assertive for teams managed the distance. The concepts of existing leadership meet this new reality.

Keywords: Leadership without attending; leadership styles of White and Lippit; virtual teams.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos com o crescimento e expansão tecnológica a sociedade tem vivenciado inúmeras transformações. A visão tradicional de um líder e sua equipe, todos localizados no mesmo espaço físico, vai dando lugar a equipes virtuais com pessoas espalhadas geograficamente. Diante desse cenário, adaptar-se a uma nova ordem social não é só uma necessidade, mas sim uma questão de sobrevivência.

Com o surgimento de equipes virtuais nasce também a necessidade de um novo perfil profissional tanto do responsável pelo gerenciamento do sistema organizacional, como das pessoas que estão envolvidas: líderes e liderados.

Nesse artigo apresentaremos os 3 estilos de liderança de White e Lippitt (1939): Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Nosso objetivo é identificar dentre eles qual é o estilo de liderança mais assertivo para equipes virtuais visando à satisfação dos liderados.

A metodologia utilizada serão questionários e as empresas analisadas serão consultorias SAP de Curitiba.

Tendo como base esse cenário apresentado, bem como a atualidade do tema acreditamos que esse estudo poderá ser mais uma referência a ser utilizada em seleções de novos líderes para empresas do ramo pesquisado. Além disso, propicia insumos para treinamentos e *workshops* no intuito de orientar os gestores sobre como estabelecer um relacionamento com seus liderados.

2. LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

As funções de um líder dentro de uma instituição passaram por diversos momentos; até os anos 60 sua função era exercer controles mecânicos; ele era responsável por controlar seus funcionários dentro da empresa. Porém este modelo sofreu algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa (PONTES, 2008).

Com esse novo modelo de liderança esperado, Hersey e Blanchard (1986) descrevem a liderança como uma técnica de influência das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação.

Vindo de encontro às definições, para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança:

(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar". Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

Líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos. (BASS, 1990 *apud* SILVA, 2006).

Porém Bennis e Nanus (1988, p. 15), ao articularem sobre o assunto, propõem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Conforme relatado por Sobral (2008), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores.

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria

conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

2. EQUIPES VIRTUAIS

Com os progressos tecnológicos dos últimos anos, a maior parte das equipes de trabalho tem incorporado ao seu dia-a-dia pelo menos alguns elementos da interação virtual, envolvendo comunicação não presencial intermediada por *e-mail*, telefone, videoconferência, etc., e é crescente o número de equipes compostas por pessoas que se comunicam quase que exclusivamente por meios eletrônicos: as equipes virtuais (BEJARANO, 2006).

Em equipes virtuais, os membros estão separados fisicamente (por espaço e/ou tempo) e interagem primariamente por meios eletrônicos, através de redes de computadores e telefones (POLZER, 2004). Exemplos de equipes virtuais são as formadas por pessoas que realizam trabalhos interdependente e pelo qual são coletivamente responsáveis, porém trabalham em diferentes regiões geográficas como é o caso das equipes objetos deste estudo. Outro exemplo é configurado pelas equipes formadas com o tele trabalho, definido pela Organização Internacional do Trabalho como “uma forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou centro de produção que permite a separação física e implica uso de tecnologia facilitadora da comunicação” (BASILE, 2002).

Para uma definição de equipes virtuais, Lipnack e Stamps (2000) (p.18), citam que “*Uma equipe virtual é um grupo de pessoas que trabalham Inter dependentemente com um propósito comum, através de fronteiras espaciais, temporais, e organizacionais utilizando tecnologia.*”

Outra visão foi dada por Davidow e Malone (1992) (pp.199,201):

Na corporação virtual não será improvável que uma força tarefa se forme, quase espontaneamente, em torno de um projeto comum. Tal grupo pode conter representantes do laboratório de pesquisas, da fábrica, do escritório de vendas, mesmo de fornecedores, distribuidores, e do cliente. (...) O grande desafio de equipes na corporação virtual será superar as limitações tanto de geografia e

tempo. Membros da equipe poderão nem sempre se comunicar diretamente, muito menos em pessoa, de modo que sistemas devem ser instalados para auxiliar a colaboração através de outros meios, como bancos de dados em computadores.

Embora o termo “equipes virtuais” ou “times virtuais” tenha um significado intuitivo, Lipnack e Stamps (1997) definem equipes virtuais, como grupos de pessoas, guiadas por um objetivo comum, que se interagem através de tarefas interdependentes. Porém, diferentemente das equipes tradicionais, onde os membros estão próximos fisicamente, as equipes virtuais funcionam através das fronteiras de espaço, tempo e organização e cujas ligações são estreitadas e fortalecidas através das tecnologias de comunicação. Gould (1997) contextualiza equipes virtuais como times de pessoas que interagem principalmente por meio eletrônico e que se encontram face-a-face apenas ocasionalmente.

Porém, deve ser enfatizado que, segundo a discussão promovida por Lipnack e Stamps (1997), o uso da tecnologia por si só não caracteriza o termo “equipe virtual”. A tecnologia apenas representa um canal por onde as equipes virtuais podem promover o desenvolvimento de suas atividades. Do ponto de vista de geração de resultados, ou seja, eficácia empresarial é fundamental para o sucesso das equipes virtuais que a natureza destas equipes sejam exploradas visando o entendimento das relações que são formadas, formal ou informalmente. Assim, segundo Kimball (1997), a gestão das equipes virtuais envolve não somente a gerência das formas de utilização das tecnologias de comunicação, mas principalmente, dos processos sociais e pessoais que se constituem nos pilares das equipes.

3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

Para White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p.8) o líder com estilo autoritário é aquele que fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

Quanto ao líder democrático, para White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p. 8) ele assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, traduzindo em como bons resultados ao nível da produção/ resultados.

White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p.9) apresentam o líder liberal como um não impositor de regras e por isso mesmo não é respeitado. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder.

4. A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO EM ARTIGOS CIENTÍFICOS

No início da década de oitenta, com o surgimento dos computadores pessoais (PCs), que vieram substituir os computadores de grande porte, o mundo empresarial alterou-se radicalmente e até mesmo a vida das pessoas nunca mais foi a mesma (POLLONI, 2000, p. 17).

Nesse novo contexto, as empresas não estão mais presas ao local geográfico. Tornou-se rotina pequenos grupos de pessoas de duas ou mais localidades reunirem-se com o intuito de trabalhar em conjunto conforme KATZENBACH e SMITH (2002) (p. 39), sendo que “O local de trabalho moderno está muito longe das linhas de montagem e dos escritórios do passado.”

Esse processo irreversível de domínio da tecnologia, com acesso ao cidadão comum, afetou dramaticamente a vida das organizações, quebrando paradigmas que predominavam desde o início do século, com os primeiros conceitos de estrutura propostos por Henry Fayol (CHIAVENATO, 1993, p.111).

Segundo DRUCKER (2001, p.18), " a preocupação com o gerenciamento e seu estudo começou com a súbita emergência de grandes organizações (...) que foi a novidade do final do século XIX". As corporações virtuais exigem novas formas de gerenciamento, novas formas de organização de equipes.

É evidente que isso exige um novo perfil profissional, tanto do responsável pelo gerenciamento do sistema organizacional, como das pessoas que estão envolvidas: líderes e liderados. Dessa forma, estudar o estilo de liderança mais assertivo para equipes virtuais visando à satisfação dos liderados se torna uma necessidade atual.

Segundo KATZENBACH e SMITH (2002, p. 39) "até equipes não virtuais instaladas no mesmo local em que todos os integrantes trabalham em salas vizinhas, interagem cada vez mais como equipes virtuais por meio da mesma tecnologia". Esses grupos devem contar com hardware como intranets, internet, tele e vídeo conferência e fax, assim como software que dê apoio a atividades como gerenciamento de projetos e compartilhamento de documentos.

O trabalho que realizam com o uso de computadores em uma sala lotada é semelhante aos das equipes virtuais que utilizam computadores em espaços temporais e geográficos maiores. Ambos os casos, os líderes enfrentam o desafio de aproveitar ao máximo as ferramentas para gestão virtual em seus esforços contínuos de apresentar bom desempenho de formas novas e diferentes tendo como base seu estilo de liderar.

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. Entende-se também que o comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, motivar, punir, reforçar, entre outras atribuições, sendo o fundamental direcionar o grupo nas metas específicas (SECD, 2008, p.5).

Conforme vimos acima o líder tem várias responsabilidades e os resultados obtidos poderão auxiliar os administradores sobre os possíveis

impactos que determinado tipo de perfil escolhido pode causar na gestão de uma equipe. Neste sentido, poderá ser mais uma referência a ser utilizada em seleções de novos líderes para empresas do ramo pesquisado. Além disso, propicia insumos para treinamentos e *workshops* no intuito de orientar os gestores sobre como estabelecer um relacionamento com seus subordinados.

4.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA EQUIPES NÃO PRESENCIAIS

A gestão de equipes não presenciais pode ser feito através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo).

O'BRIEN (2001, pp. 231-239) apresenta alguns desses recursos utilizados na gestão de equipes virtuais:

- a) correio eletrônico: possibilita, através do uso de e-mail, enviar e receber documentos anexados em forma de cópia eletrônica e conteúdo em multimídia;
- b) telefone e fax via internet: softwares como o Internet Phone, da VocalTech, ou Netscape Conference ou Microsoft NetMeeting permitem que se utilize a internet como telefone e fax, a tarifas de baixo custo;
- c) editoração de página na rede: possibilita que os componentes das equipes virtuais publiquem seus relatórios nas home pages, evitando o acúmulo de informações nas caixas de e-mail de seus integrantes. Através das home pages, os componentes da equipe podem enviar sugestões, facilitando o intercâmbio;
- d) conferência de dados e voz: existem softwares em que os membros da equipe podem, além da conversa virtual, marcar os documentos com ferramentas de pintura em tempo real, e todos podem visualizar o mesmo documento para discussões sobre o projeto;
- e) videoconferência: possibilita conferências de vídeo e áudio em tempo real entre PCs ou em Salas de Auditório (no segundo caso chama-se teleconferência);
- f) fóruns de discussão: através de softwares como o Lótus Notes ou o Netscape Collabra, é possível criar grupos de discussão virtual. Isto permite manter registro das contribuições de cada participante na discussão, organizá-las por uma série de tópicos de discussão em palavras-chave e armazená-las em um banco de dados de discussão, podendo ser recuperado posteriormente;
- g) sistemas de bate-papo: permite que duas ou mais pessoas mantenham conversa online em tempo real, através da digitação no teclado do computador. É utilizado por empresas que ainda não têm o sistema de videoconferência instalado;

- h) sistema de reuniões eletrônicas: a tecnologia da informação pode fornecer múltiplas ferramentas para aumentar a eficácia da tomada de decisão em grupo. Conhecidas genericamente como sistemas de apoio ao grupo (group support systems ou GSS), estas categorias incluem uma categoria de groupware conhecida como sistemas de reuniões eletrônicas (eletronic meeting systems ou EMS). Decisões de forma virtual permitem armazenar a memória do grupo;
- i) agendamento e programação: permitem rastrear a agenda dos membros da equipe para encontrar horários vagos para reuniões. Podem ainda enviar pauta detalhada a todos solicitando dados para serem discutidos em reunião;
- j) gerenciamento de projetos e atividades: ajuda as equipes de trabalho a trabalhar juntas e indica prazos para execução de projetos, lembrando os participantes das datas previstas para execução. São projetados a partir das técnicas de Administração PERT (técnica de revisão e avaliação de programas) e CPM (caminho crítico);
- k) sistema de fluxo de trabalho: são programas que coordenam o fluxo do trabalho, por exemplo, pode-se preencher um formulário em um banco virtual solicitando um empréstimo; o sistema encaminha aos diversos especialistas para análise e, ao final, obtém-se o resultado de aprovação ou de não aprovação;
- l) gerenciamento do conhecimento: possibilita o registro da memória organizacional ao organizar e compartilhar os diversos formulários de informações administrativas dentro de uma organização. Inclui o gerenciamento de bibliotecas de documentos de projetos e da empresa, bancos de dados de discussão, bancos de dados multimídia em sites de rede e outros tipos de bases de conhecimento.

Conforme relatado o mercado tecnológico está se adequando ao novo cenário proporcionando novas ferramentas para a gestão de equipes não presenciais.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O instrumento adotado para a realização da pesquisa foram questionários.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 195) o questionário é “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

De acordo com Oliveira (2004, p. 165):

Questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados. a) É a espinha dorsal de qualquer levantamento; b) Precisa reunir todas as informações necessárias, nem mais nem menos; c) Cada levantamento é uma situação nova; d)

Necessidade de preparação da amostra; e) Linguagem adequada; f) Possuir imaginação; g) Experiências; h) Conhecimento. (OLIVEIRA, 2004, p. 165)

Foi aplicado o questionário abaixo, que foi desenvolvido pelo Prof. Dr. Gilberto Teixeira (FEA/USP), na liderança para diagnosticar o estilo de liderança predominante dos gestores:

Questionário

Bloco A: Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo.

1. a. () Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalham mais produtivamente.
b. () Deixo a divisão de trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade.
c. () Os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar.

2. a. () Participo aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos.
b. () Deixo a liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos.
c. () Acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim.

3. a. () Escolho os companheiros de trabalhos de cada membro na realização de tarefas, pois conheço-os bem.
b. () Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.
c. () Os membros do grupo tem liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram.

4. a. () Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para o trabalhos.
b. () Faço comentários espontâneos e pouco freqüentes sobre a atividade dos membros.
c. () Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas.
5. a. () Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.
b. () Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, pois a atividade é deles.
c. () Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.
6. a. () Como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.
b. () No meu grupo cada um faz o que quer.
c. () Acredito que, como líder, não deva dar ordens aos meus liderados.

Bloco B: Qual dessas frases você usaria?

7. a. () Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!
b. () Faça como achar melhor.
c. () O José fez realmente um bom trabalho.
8. a. () Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.
b. () Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada.
c. () Você já tentou fazer isso de outra maneira?
9. a. () O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
b. () O importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo.
c. () O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.

10. a. () Os membros devem depender mais do líder que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.
- b. () Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário.
- c. () As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

Modelo de Gabarito

	A	B	C
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Modo de Computação dos pontos

- Some os pontos dados nas alternativas **a**, **b** e **c** separadamente.
- Coloque o total de pontos da alternativa “a” em frente à letra A do quadro abaixo e faça o mesmo com as letras “b” e “c” (respectivamente L e D).
- Multiplique o total de pontos de “a”, “b” e “c” por 10.
- Na coluna “%” você terá o potencial de liderança _____ (letra A), o potencial de liderança _____ (L) e o potencial de liderança _____ (D).

Compilação Final dos Pontos

Liderança	Pontos	%
A (a)		
L (b)		
D (c)		

Conforme abaixo Inserimos o bloco C para mensurarmos o grau de utilização das ferramentas de gestão pelos líderes.

BLOCO C: Assinale a opção correta conforme a sua utilização nas ferramentas de gestão citadas abaixo:

1. E-mail
 Sim Não
2. Telefone
 Sim Não
3. Vídeo Conferencia / Skype
 Sim Não
4. Fóruns de Discussão
 Sim Não
5. Reunião Eletrônica (GSS)
 Sim Não
6. Disponibilização de acesso ao banco de dados para gerenciamento do conhecimento
 Sim Não

7. Interações presenciais para discutir e estabelecer metas e prazos, administrar recursos e resolver conflitos entre os membros da equipe (2 vezes ao mês no mínimo)
- Sim Não

O objetivo desse primeiro questionário é diagnosticar o estilo predominante na gestão de cada líder e quais as ferramentas utilizadas pelo mesmo.

Aplicamos outro questionário na equipe que é gerenciada virtualmente visando identificar a eficácia na visão dos subordinados.

1. Qual é o seu nível de senioridade?

- Junior
 Pleno
 Sênior

2. Assinale a opção que melhor representa o seu relacionamento com o seu superior imediato:

a- Sinto-me pertencente a equipe em que trabalho

- Sim Não

b- Recebo as orientações necessárias para executar o meu trabalho

- Sim Não

c- Tenho apoio do meu líder para as tomadas de decisões

- Sim Não

d- Percebo o interesse do meu líder pelo meu desenvolvimento

- Sim Não

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA / SETOR (CIDADE)

Foram aplicados os questionários nos líderes e liderados que atualmente atuam a distancia. Os questionários foram respondidos por 65 funcionários de 2

empresas do ramo de TI, que trabalham especificamente com a plataforma SAP na cidade de Curitiba/PR.

As empresas em análise são concorrentes e a estrutura hierárquica é parecida. A nomenclatura utilizada nessas empresas é “Líder”. O Líder pode ser entendido como um Supervisor/ Coordenador. Ambas têm Líderes com uma média de 7 liderados/ consultores. Como o ramo é consultoria/ prestação de serviços os consultores e líderes ficam locados nos clientes, tendo pouca/ quase nula interação física e presencial com os seus Líderes.

As empresas citadas permitiram a aplicação dos questionários, porém solicitaram confidencialidade dos dados. Por este motivo não abordaremos informações como: missão, visão e valores, principais clientes, fornecedores e estrutura organizacional.

O objetivo da presente pesquisa é de subsidiar informações para análise dos estilos de liderança e sua assertividade visando o grau de satisfação dos consultores.

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os questionários foram enviados via e-mail aos líderes e consultores, de forma identificada, com anuência dos superiores hierárquicos. Foi considerada a questão ética de não identificação do participante e do anonimato do gestor avaliado na publicação deste estudo, porém tais dados foram contemplados para a realização da correlação dos dados coletados.

Tivemos 65 respondentes: 30 líderes e 35 liderados.

Seguem gráficos:

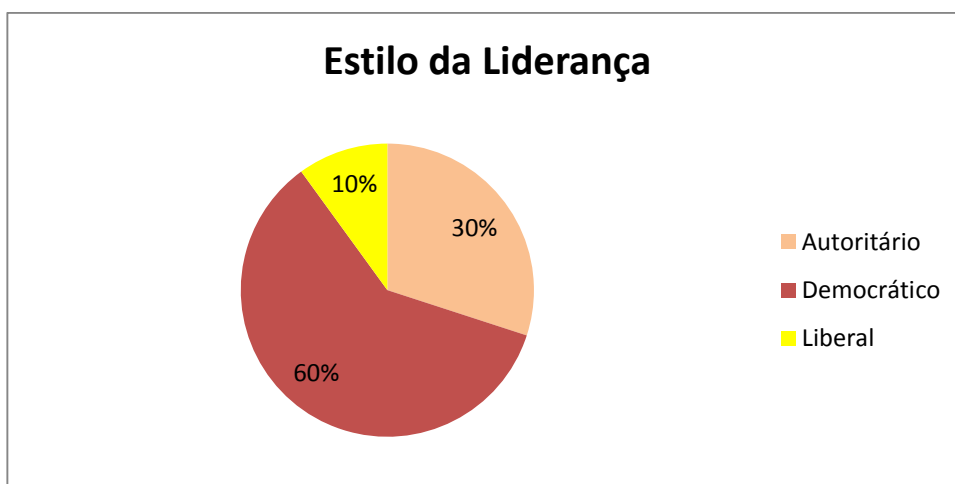


Gráfico 1- Demonstra o estilo de Liderança dos 30 líderes participantes.

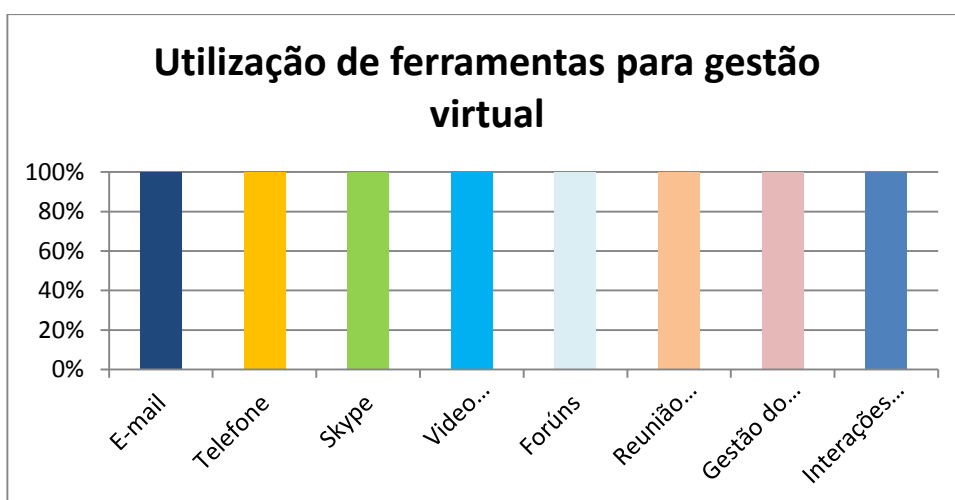


Gráfico 2 – Demonstra a utilização das ferramentas para gestão virtual pelos líderes.

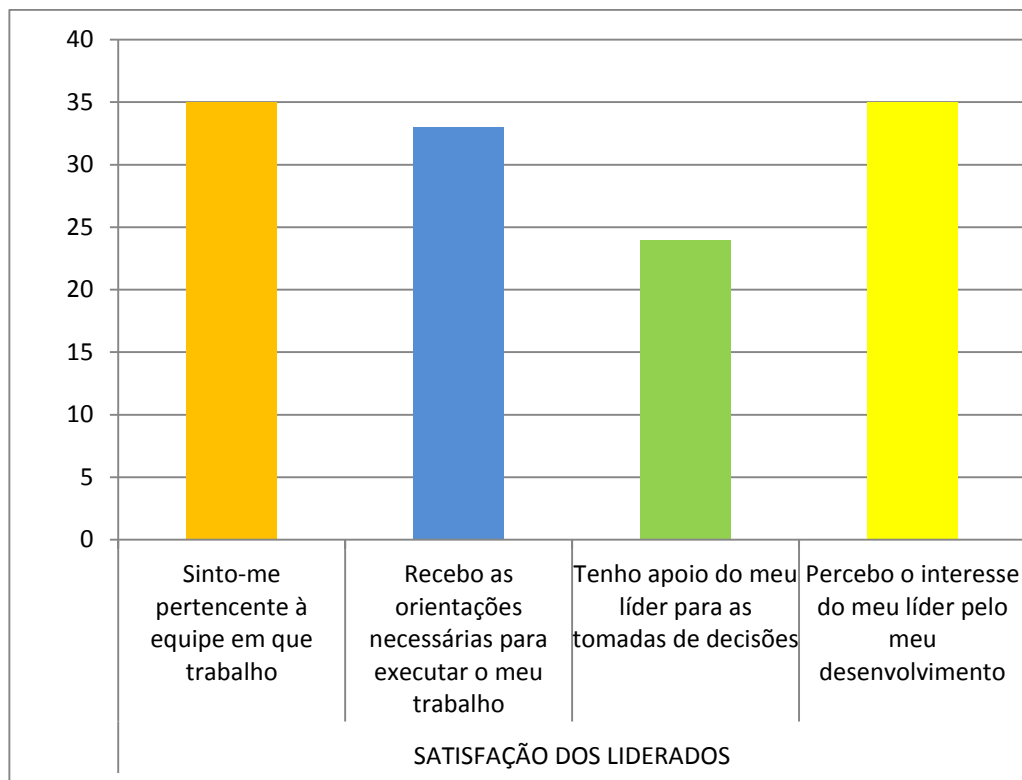


Gráfico 3- Demonstra a satisfação dos liderados em 4 grandes áreas.

Os resultados alcançados demonstram que os colaboradores das empresas pesquisadas, sentem-se satisfeitos com o trabalho desempenhado pela liderança. Identificou ainda, que o estilo predominante é o estilo democrático.

Blake e Mouton (1995, apud VIGANO, 2005, p.63) consideram que o estilo mais adequado, que permite criar colaboradores satisfeitos é o estilo democrático com orientação positiva, o que nas considerações de Davis e Newstrom (2002, p. 135) proporciona aos colaboradores sentimentos de satisfação no trabalho, o que age positivamente no desempenho dos grupos de trabalho da organização. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Através da pesquisa, obtivemos o índice de que 30% dos líderes possuem o perfil autocrático, e, a despeito deste perfil, FACHADA (2003, p. 57) esclarece que:

“Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior **quantidade** de trabalho.”

Ainda quanto à pesquisa, obteve-se que, 10% dos líderes pesquisados, possuem o estilo predominantemente liberal, e, conforme FACHADA, 2003, p. 57):

Líder Liberal: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.

Na nossa pesquisa pudemos constatar que apesar de termos o maior perfil de líderes com o estilo democrático, não podemos afirmar que o grau de satisfação dos colaboradores se deve ao estilo de liderança.

Constatamos que todos os líderes questionados utilizam as ferramentas de gestão disponíveis no mercado o que incentiva o sentimento de pertencimento à equipe, ajuda no momento de passar as orientações necessárias e estimula o desenvolvimento. O que é importante ressaltar é que grande parte da liderança também investe na interação pessoal pelo menos 2 vezes ao mês. Apesar de a liderança ser virtual, quem a exerce precisa buscar,

sempre que possível, ter reuniões presenciais. O contato humano poderá ser suplementado pelo meio virtual, mas jamais substituído.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração tem focado, ao longo do tempo, a busca pela fórmula perfeita de gerenciar, bem como a mais perfeita forma de organizar o processo de trabalho.

Até mesmo um dos maiores expoentes das discussões sobre o assunto, Peter Drucker, demonstra sua inquietude ao afirmar que “os pioneiros estavam errados ao supor que existe – ou deve existir – uma organização certa. Como há um grande número de estruturas diferentes para organizações biológicas, também há várias organizações para o organismo social que é a instituição moderna. Em vez de buscar a organização certa, a gerência precisa aprender a procurar, desenvolver e testar” (DRUCKER, 2001, p. 24).

Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará.

Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados com o menor desgaste possível.

REFERÊNCIAS

BASILE, S. Teletrabalho. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BEJARANO, V. C. **Equipes virtuais - um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana. – Pós graduação** - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100013&script=sci_arttext>
Acesso em 27 de jul. de 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAVIDOW, William; Malone S. M. (1992). **The Virtual Cooperation – structuring and revitalizing the corporation for the 21st Century**”. Harper Business.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2001.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

GOULD, D. (1997). **Leading Virtual Teams**. Disponível em: <<http://www.seanet.com/~daveg/ltv.htm>> Acesso em: 27 jul.2014

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

KATZENBACH, J. ; Smith D. (2002) - **Equipes de Alta Performance** (2002)

LIPNACK, J.; Stamps, J. (2000). **Virtual teams: people working across boundaries with technology**. John Wiley & Sons.

LIPNACK, J.; Stamps, J. (1997). **Virtual teams: reaching across space, time, and organizations with technology**. John Wiley & Sons.

O'BRIEN. J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

POLZER, J. T. **Creating teams with an edge**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 25 de jul. de 2014

SILVA, D. B. **A influência da Liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2006-12-06T164945Z-561/Publico/daisy_silva.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2014.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.