

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

***STYLES OF LEADERSHIP AND ITS IMPORTANCE IN THE ORGANIZATIONAL
ENVIRONMENT***

Christian Magalhães –christian-mag@hotmail.com

Nathalia Maria Soares – Nathalia.soares@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

RESUMO

O presente estudo tem o intuito de explicar sobre as principais características de cada estilo de liderança, afim de esclarecer para que todos possam entender a dimensão do impacto que uma boa ou má gestão pode causar em uma organização tanto no clima organizacional quanto nos resultados numéricos obtidos pela mesma, através de estudos sobre a evolução do conceito de liderar e as mudanças sofridas tanto nos meios de atuação como nas pessoas até os dias de hoje, pretendemos esclarecer como um líder deve atuar. Em vista da atualidade nota-se claramente que várias empresas sofrem com líderes despreparados para atuar em sua função, transformando o ambiente de trabalho um tanto quanto exaustivo emocionalmente, e em alguns casos grandes rotatividade no quadro de funcionários causada pelo mal relacionamento interpessoal com a liderança. Por meio de uma pesquisa de campo realizada em uma indústria alimentícia procuramos demonstrar como os funcionários se sentem na realidade.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Relacionamento.

ABSTRACT

The present study aims to explain the main characteristics of each leadership style, in order to clarify so that everyone can understand the dimension of the impact that good or poor management can cause in an organization both in the climate Organizational and the numerical results obtained by the same, through studies on the evolution of the concept of leading and the changes suffered both in the means of acting and in people until today we intend to clarify how a leader should act. In view of today we can clearly see that several companies suffer from unprepared leaders to act in their function, transforming the work environment somewhat emotionally exhausting, and in some cases large turnover in the framework of Employees caused by the evil interpersonal relationship with leadership. Through A field survey conducted in a food industry we try to demonstrate how employees feel in reality.

Keywords: Leadership. Management. Relationship.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o propósito de explicar sobre as características e comportamentos de um líder no ambiente organizacional, assunto que muito se discute na atualidade e o que causa tal questionamento é qual o grau de importância da liderança na organização, é incontestável que a falta dele ou uma má liderança interfere diretamente nos resultados de desempenho de qualquer empresa.

Segundo Botelho e Krom (2011), com a integração do meio tecnológico de informação, a concorrência entre as empresas para a disputa de uma fatia de mercado está crescendo de maneira surpreendente e a tendência é aumentar cada vez mais com o avanço da tecnologia. Isso exige agilidade e precisão na hora da tomada de decisão, com a intenção de que isso ocorra tem requerido líderes mais qualificados e atualizados para que suas decisões agreguem positivamente nas organizações, e não abale as equipes operacionais, pois cada vez mais os resultados das organizações vêm dependendo do bem-estar de funcionários no ambiente de trabalho.

Diante disso é notório que as mudanças no ambiente de trabalho têm aumentado com muita frequência, isso tem atingido o processo produtivo de uma forma considerável, e para reduzir o choque nas equipes, necessita-se de líderes mais preparados para lidar com as mudanças gerencias de empresas para que o processo continue sendo rentável e organizado.

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), os líderes têm um elo muito importante com a empresa, pois tendem a influenciar diretamente nos resultados de desempenho, já que são eles os responsáveis pela comunicação e motivação de suas equipes afim de traçar um único objetivo coletivo.

Observa-se que nas organizações há uma série de recursos necessários para que haja um processo rentável, quando se utiliza da mão de obra humana em grandes números é essencial que tenha uma pessoa que lidere e centralize as informações para poder deliberar atividades com destino aos seus colaboradores, afim de que atinjam metas e objetivos pré-definidos.

2 TEORIAS DE LIDERANÇA.

Segundo Chiavenato (2009), o ato de liderar é muito mais do que ordenar, dar instruções ou até mesmo comunicação intensa. Para ele, o líder tem que atuar na influência de pessoas com o objetivo de que elas atinjam resultados em interesse comum de todos, isso deve ser realizado através do relacionamento com pessoas.

Na antiguidade, acreditava-se que um líder já nascia com suas características naturais de empatia, facilidade de comunicação e relacionamento com as pessoas, mas isso mudou, e atualmente há uma interpretação que considera três tipos diferenciados de liderança. De acordo com Chiavenato (2009), liderar não é uma tarefa fácil nem se quer simples, exige características pontuais que são muito mais importantes do que simplesmente saber se comunicar e instruir, é preciso motivar equipes, para que consigam trazer bons resultados.

Montana e Charnov (2000) dizem que o ato de liderar é um procedimento em que a pessoa age com o objetivo de persuadir as demais para alvejar um resultado.

Segundo Kotter (1997), o líder deve ter como principal objetivo agir em função de mudanças, com atitudes em três etapas sequenciais que são elas: demonstrar a estratégia da organização, ligar metas aos recursos humanos e incentivá-los para que as metas sejam realizadas como previamente determinadas.

Em vista dos fatos anteriores, entende-se que o líder tende a ter características de um motivador para que consiga passar para sua equipe o que foi disposto pela empresa de forma clara e objetiva, para que os resultados sejam alcançados da melhor forma possível.

Kuczumski e Kuczumski (1999) tratam a liderança como o ato de fazer com que as pessoas trabalhem em grupos, de modo que os compromissos sejam assumidos por todos os membros, isso traz um conceito de liderança que seja visto como responsabilidade de todos. Aprender a essência de liderança é um processo contínuo, ninguém se torna um líder de repente, e nem para aprender habilidades.

A postura que um líder deve passar para seus seguidores é de que todos que compõem o grupo devem ter a essência de liderança, para assim poderem assumir responsabilidades dentro de suas respectivas funções, é necessário ter em mente que o processo de aprendizagem é contínuo e que sempre haverá algo a acrescentar para suas habilidades de líder.

Para Hunter (2004), a liderança é mais do que passar ordens e instruir, ele refere-se a um líder como servidor, uma pessoa que trabalhe em função de seus seguidores, dando

suporte sempre que necessário para a realização de atividades do meio produtivo, ele foca muito no ambiente que o líder deve proporcionar aos seus liderados, enfatiza que servir não é fazer tudo o que eles querem e sim disponibilizar tudo o que é necessário para realizar a atividade, como por exemplos ferramentas adequadas para cada tipo de trabalho, tendo em vista que elas devem estar em bom estado para uso, para que o funcionário tenha todos os recursos para realizar suas tarefas.

Segundo Hunter (2004) quando os empregados são questionados a quem eles querem satisfazer, a grande maioria responderá seu superior imediato, algo que deve ser mudado nos dias de hoje, na sua visão o colaborador tem de estar empenhado em satisfazer seus clientes, daí vem o novo modelo de liderança. Como mostra nas figuras 1 e 2 abaixo.

Figura 1: **Antigo Modelo de Liderança.**



Fonte: O Monge e o Executivo, 2004.

Figura 2: **Novo Modelo de Liderança.**



Fonte: O Monge e o Executivo, 2004.

É cabível dizer que o líder é um responsável direto pelo ambiente de trabalho, a pessoa a qual deve se importar sempre com o motivacional e desempenho de seus funcionários para que as metas sejam entregues de acordo com o planejado, uma organização que dispõe de um ambiente saudável e propício para efetuar atividades cotidianas, tende a ter a maior performance de seus empregados. Consequentemente melhoras nos resultados obtidos em meio produtivo.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA.

Segundo Maximiano (2000), estilos de liderança são características de um relacionamento com os funcionários, o que diferencia os tipos são os métodos de se

comunicar, ou seja uma comunicação coletiva ou de indivíduo por indivíduo, eles podem ser classificados como autocrático, democrático ou liberal, de acordo com a forma de centralizar ou compartilhar autoridade com os colaboradores.

Chiavenato (2009) descreve a Liderança Autocrática como o pior estilo de liderança, pois é a qual o líder de um certo modo é individualista e mantém uma rigidez em sua comunicação com os funcionários tratando-os com imposições de ordens, utilizando sempre de sua própria opinião sem nenhum espaço para relacionamento com o grupo, assim não é aceito nenhum tipo de sugestão dos subordinados restringindo o colaborador há qualquer espécie de liberdade, características que causam insatisfação, ausência de motivação e de perspectiva de futuro. Este modo de liderança é encontrado em organizações com atividades simples e repetitivas.

Entendemos que este tipo de liderança afeta diretamente o clima organizacional e os resultados da empresa, consequência de desmotivação de seus funcionários, e assim é incontestável que haverá uma queda de rendimento em suas atividades diárias, impactando na redução de qualidade e produtividade de processos rentáveis. A inflexibilidade no relacionamento com os colaboradores gera uma redução que choca até no desenvolvimento profissional do colaborador, visando que através deste modelo de liderar o empregador deteriora a vontade de crescer na empresa futuramente.

Segundo Chiavenato (2009), a Liderança Liberal é uma forma de relacionamento oposto ao autocrático, tem características de um líder que se omite e não fixa as ordens, deixando que os funcionários tomem a frente da situação, ocasionando uma liberdade sem nenhum tipo de imposição na forma de trabalho de cada um, são peculiaridades que causam desorientação, insatisfação, falta de integração entre grupos e presença de agressividade. É o tipo de perfil que se encontra com frequência em locais de trabalho que se utiliza mais da criatividade individual e inovação pessoal, a liberdade imposta por este estilo restringe para que os outros modos de liderança não tenham êxito neste tipo de trabalho.

Diante das peculiaridades da liderança liberal, os colaboradores têm mais espaços para estimular sua criatividade e inovação pessoal, consequência de o líder que dá liberdade e não impõe atividades a serem realizadas, deixam os objetivos descritos superficialmente abrindo lacunas para interpretação de cada um que realizará a atividade, como impacto emocional causa insatisfação e não contribuição de todos de um bem comum, essa forma de atuação da liderança limita processos lucrativos que necessitam de alto nível de criatividade de seus funcionários.

Chiavenato (2009) conclui que a Liderança Democrática é a que mais se encaixa em grande parte de processos liderados, pois é o método que se utiliza das características dos dois tipos de liderança tanto a liberal quanto a autocrática, explorando os pontos positivos de cada um para que possa safar-se dos danos aos funcionários que os causam, buscando um determinado equilíbrio na hora de dirigir uma equipe. O principal aspecto da liderança democrática é que há um espaço em que o líder se uni e descreve as atividades e os objetivos aos funcionários, os quais dão sugestões para a realização e o líder analisa quais as mais viáveis e a utiliza na prática, este exemplo de atitude gera satisfação, integração de equipe, e principalmente eleva o nível motivacional de todos.

Como visto não há dúvidas de que uma liderança democrática é a mais aceita e recomendada para utilização no ato de liderar, reconhecendo os pontos positivos no clima organizacional com empregados motivados, satisfeito, e um alto nível de envolvimento pessoal, este estilo é marcado pela liberdade e ao mesmo tempo limita a um nível que causa satisfação de ambos os lados, assim que o líder ouve opiniões de modos de execução de seus colaboradores, isso causa uma satisfação do mesmo, mas limita esta liberdade no ponto em que o líder assimila e decide se é viável ou não o modo proposto pelos colaboradores, causando um equilíbrio na hora de decidir e executar atividades.

4 ESTUDO DE CASO.

Segundo Gil (1995) a investigação dos estudos relacionados com o dia a dia das organizações é um ingrediente crucial para uma pesquisa. A partir de uma formação de um problema, transpondo por um levantamento de possíveis causas, observação, colhimento e compreensão dos dados, gera um material enriquecedor para o estudo. É no momento da recolha de dados em que a sua função fica muito mais notória.

Após todo o estudo realizado para o desenvolvimento do artigo, surgiu a ideia de realizar uma pesquisa de campo, para poder ter uma visão mais realista do ambiente organizacional existente. Baseamo-nos em uma empresa do ramo alimentício situada no município de Matão-SP, os dados que aqui apresentados foram coletados através de um questionário entregue a sete operadores de produção sendo eles:

Operador 1

Idade: 20 Anos.

Escolaridade: Cursando Ensino Superior.

Tempo de Empresa: 5 meses.

Operador 2

Idade: 21 Anos.

Escolaridade: Ensino Médio Completo.

Tempo de Empresa: 3 Anos.

Operador 3

Idade: 24 Anos.

Escolaridade: Ensino Técnico

Tempo de Empresa: 4 anos.

Operador 4

Idade: 30 Anos.

Escolaridade: Ensino Médio Completo

Tempo de Empresa: 2 Anos.

Operador 5

Idade: 44 Anos.

Escolaridade: Ensino Técnico.

Tempo de Empresa: 10 Anos.

Operador 6

Idade: 50 Anos.

Escolaridade: 2º Grau.

Tempo de Empresa: 19 Anos.

Operador 7

Idade: 51 Anos.

Escolaridade: Ensino Técnico.

Tempo de Empresa: 32 Anos.

Os setes colaboradores da empresa foram orientados a responder as questões da forma mais sincera possível, sem a necessidade de identificação por nome, na tentativa de proporcionar ao funcionário uma segurança do sigilo das respostas ali presentes.

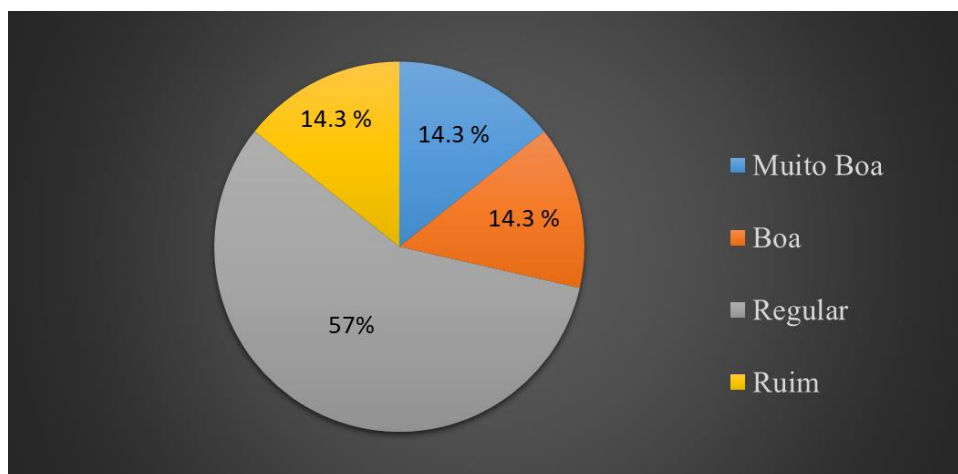
O questionário, disponibilizado a eles, é constituído por oito questões a serem respondidas com SIM ou NÃO, e uma questão de classificação de sua empresa em modo geral.

Questões: Responda as questões de 1 a 8 com SIM ou NÃO.

PERGUNTAS	RESULTADO	
	SIM	NÃO
1 - Você considera o Feedback de seu líder importante para seu desenvolvimento na empresa?	7	0
2 - Você acredita que o líder abre espaços para participação dos funcionários, nas discussões sobre melhorias e resolução dos problemas do dia a dia ajuda na sua evolução profissional?	5	2
3 - Seus líderes motivam seus funcionários crescimento profissional dentro da organização?	2	5
4 - A liderança está empenhada em desenvolver novos líderes?	2	5
5 - A empresa que você trabalha tem como prioridade dar oportunidades aos funcionários internos?	2	5
6 - Atualmente você considera estar motivado no atual emprego?	3	4
7 - As ações de seu líder reflete de forma positiva ou negativa em sua maneira de trabalhar?	7	0
8 - E por fim você confia em seu líder?	1	6
9 - De modo geral como você classifica sua liderança?	Muito Boa	1
	Boa	1
	Regular	4
	Ruim	1

Fonte: Autoria Própria (2019)

Na tentativa de melhor compreender a questão nove, elaboramos um gráfico, o qual apresenta em porcentagem as respostas desta questão, com a intenção de descobrir como o funcionário classifica a liderança do local onde trabalha.

Gráfico 1: Classificação da Organização de Modo Geral

Fonte: Autoria Própria (2019)

Com base nas respostas dos colaboradores, podemos analisar que ainda sim as formas e métodos utilizados pelos líderes e dos gestores em geral mais antigos não estão sendo totalmente aceitos nos dias de hoje, os quais não satisfazem seus funcionários, identificamos que na maioria deles, não estão preparados para desenvolver novos líderes, causando uma certa insegurança nos funcionários na hora de serem pró-ativos, buscar respostas mais ágeis e mais eficazes em suas tarefas, assim de certa forma isso impactará de modo negativo os resultados produtivos, como podemos ver não só a insegurança, mas vários outros fatores são interpretados de forma negativa, exemplo, de acordo com as respostas destes funcionários podemos concluir que estão insatisfeitos como são guiados a alcançar seus objetivos.

Baseando-se em todas as informações adquiridas até o momento, podemos afirmar que estas respostas descrevem alguns traços de uma liderança autocrática como pode ser visto de forma muito clara na questão de número dois, em que cinco dos operadores responderam que não há o espaço para dar opiniões, o líder não estabelece nenhum momento para argumentação, e como bem-dito por Chiavenato (2009), este estilo tem como suas características o pior estilo de liderança a ser usado na maior parte das organizações inibindo a motivação em se desenvolver e prosperar um futuro na organização de seus colaboradores.

Os pontos que mais causam insatisfação dos funcionários poderiam ser revertidos com o estilo de liderança democrática caracterizada por dialogar e trazer os colaboradores mais próximos dos problemas, estabelecendo momentos que os submeta a trazer possíveis soluções ao seu gestor, estilo citado por Chiavenato (2009) como o estilo com mais aceitação nas empresas.

Avaliando a questão de número nove pode-se observar que em uma escala de “Muito boa, boa, regular e ruim” - 57% dos funcionários classificam-na como Regular; 14,3% Ruim; e apenas 28,6% consideraram a organização como boa e muito boa, fator que nos leva a compreender que há um baixo nível de eficiência em seus resultados, como citado por Botelho e Krom (2011), cada vez mais os resultados das organizações vêm dependendo do bem-estar de funcionários no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

A liderança hoje é um poder dado para muitos, mas poucos sabem realmente o que é liderar, observamos que nos dias de hoje muitas empresas consideram o conhecimento empírico para promover um líder, requisito que deve receber modificações pois é necessário pessoas capacitadas em gerir equipes, para que através da motivação e do diálogo com seus colaboradores, possa desenvolver uma equipe engajada a atingir os objetivos traçados pela organização.

Diante de todos os conhecimentos obtidos, baseando no estudo de caso realizado, constatamos que há estilos de liderança a serem aplicados em determinados tipos de organizações, tendo em vista isto os atuais gestores devem buscar mais conhecimentos teóricos para que possam aplicar o melhor estilo em sua organização afim de criar um ambiente favorável a grades ganhos de produtividades de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A Importância da Liderança nas Organizações: Introdução**. 2009. Disponível em: <file:///D:/Artigos para TCC/Liderança.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os Estilos de Liderança nas Organizações: Introdução**. 2011. Disponível em: <file:///D:/Artigos para TCC/Estilos de Liderança nas Organizações.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. 141 p.

GIL, A. C. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed., São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1995.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Gmt Editores, 2004. Maria da Conceição Fornos de Magalhães.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo.** [S. l.], 2004. Disponível em: <http://herancacultural.blogspot.com/2011/02/o-monge-e-o-executivo.html>. Acesso em: 3 abr. 2019.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. Liderança baseada em valores. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.