

Liderança no ambiente organizacional: estudo de caso em uma pequena empresa de Garça SP.

Luciana Gamba Farinacio

(lg.farinacio@bol.com.br)

Lourdes Martins

(lsed2011@hotmail.com)

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça

Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

RESUMO: *Diversos estudos na área da administração têm versado sobre a importância da liderança para a eficiência dos processos laborais. Partindo dessa perspectiva esta pesquisa tem por objetivo central analisar a influência e a relevância da liderança em uma pequena organização do ramo de bares e restaurantes da cidade de Garça, discutindo, ainda, os modelos de liderança presentes no ambiente dessa empresa. Além da pesquisa biográfica, adotou-se uma pesquisa exploratória na modalidade Estudo de caso. Um questionário aberto com 10 questões foi aplicado ao líder formal da organização para sondar seu perfil de liderança, sendo que os dados obtidos com esse instrumento de coleta de dados foram analisados em uma abordagem qualitativa.*

Palavra-chave. *Liderança. Cultura. Organização.*

ABSTRACT: *Several studies in the administration area have learned about the importance of leadership for the efficiency of work processes. From this perspective this research is mainly aimed to analyze the influence and the importance of leadership in a small organization in the business of bars and Heron City restaurants; discussing also the leading models in the environment of that company. In addition to biographical research, it adopted an exploratory research in the form of case study. An open questionnaire with 10 questions was applied to the formal leader of the organization to probe his leadership profile, and the data obtained with this data collection instrument were analyzed in a qualitative approach*

Key words: *Leadership. Culture. Organization.*

1. INTRODUÇÃO

Há tempos as organizações veem a necessidade de um auxílio para obter uma maior produtividade e estudos na área de administração mostram que a liderança é de extrema importância dentro do ambiente laboral, ou seja, a formação de um bom líder é essencial para que a organização tenha bons resultados.

Um bom líder deve ter sobre tudo uma grande influência sobre os liderados para que assim não tenha problemas futuros, sendo também um processo contínuo de escolhas que determinam que a empresa caminhe na direção correta. A liderança também está ligada diretamente a motivação, o líder de forma intencional motiva seus liderados para alcançar as metas de sua equipe e da empresa em geral.

Teoria sobre estilos de liderança, estuda a liderança como estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos refere-se a três estilos: autocrático o líder centraliza suas decisões e determina as providências para execução das tarefas; líder democrático que conduz e orienta e incentiva a participação democrática e a divisão da tarefa ficam a critério do grupo e a liderança liberal(laissez-faire) cuja a ênfase fica nos subordinados o líder deixa-os totalmente a vontade e sem controle algum.

Na liderança situacional, o líder age de acordo com a situação, levando em consideração o que deve ser feito para que não prejudique ninguém. Na liderança transacional a recompensa material ou psicológica é uma estratégia utilizada para alcançar metas, e o objetivo da organização.

Na liderança carismática deve-se tomar cuidado, pois alguns liderados podem ver vantagens na bondade do líder e criar antipatia com o carisma do mesmo.

Neste projeto foram abordados todos os tipos de liderança e onde eles devem ser aplicados, levando em conta os pontos positivos e negativos da liderança em geral.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais são os estilos de liderança existentes na empresa X?

1.2. Objetivo Geral

Identificar os estilos de liderança da empresa X.

1.3 Justificativa

A liderança é algo estudado pela administração, Chiavenato (2004), explica que a discussão abrange vários temas, entre eles o traço de personalidade. Entende-se que

liderança é a arte de conquistar a confiança de um grupo, orientar, estimular e influenciar as mesmas, tornando-as uma equipe para obter as metas da organização.

O líder é inovador, tem visão sistemática, vê a organização como um todo, tem autonomia, respostas exatas e o poder de decisões, seja qual for a consequência. Há líderes que cativam e também há aqueles que presam por tarefas.

O motivo de escolher o problema de quais são os estilos de liderança dentro da organização X é porque dentro de uma organização, dependendo do seu tamanho, pode haver diversos tipos de lideranças, ou seja, é necessário estudar e verificar quais são os estilos de existentes e tentar enquadrar cada perfil de líder com seu estilo de liderança.

Os gestores reconhecem que o trabalho de liderança é importante para a empresa, pois é a maneira pela qual conduz o funcionário e influencia na produtividade, gerando assim o crescimento da empresa. E é por isso que o gestor precisa ter conhecimento de quem é seu líder e qual é seu tipo de liderança para saber lidar com seus funcionários e então gerenciar a organização.

2. QUADRO TEÓRICO

Conceito de Liderança

Liderança é a habilidade de influenciar, motivar e conduzir indivíduos, de maneira intencional ou não, transformando-os em uma equipe, para então, alcançar resultados desejados e ou estipulados. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998) apud Rodrigues, et al (2011, p. 110) [...]“liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”, de acordo com isso Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 29) dizem que:

A liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.

Deve-se haver liderança em todas as organizações, ou seja, onde há alguma forma de relacionamento, relações humanas, tem que ter um líder, pois é necessário ter alguém que estabeleça as regras e organize as funções.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber e conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos... (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

A liderança não tem a ver com os níveis hierárquicos dentro de uma empresa. Para ser um líder não é necessário ser um chefe. Porém todo chefe (gerente, encarregado, gestor) precisa desenvolver as habilidades de liderança.

O líder

Em todo e qualquer grupo social há um líder. O líder é aquele que se destaca, tem autonomia, que entende, motiva e orienta seus liderados, que tem a confiança do grupo, é em quem as pessoas buscam referência tanto pessoal como profissional, quem enxerga as habilidades de seus liderados e as designa a favor das metas que devem ser cumpridas.

De acordo com Fiorelli (2004, p. 201) “O líder, por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas. Estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos”.

A conduta do líder interfere nas ações dos indivíduos, levando-os a ter um mesmo interesse para alcançar os objetivos estipulados. Segundo Cabral (1979) apud Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p.18), “[...] o líder é a pessoa que em determinado tempo e lugar, por meio de suas ações, modifica, orienta, dirige ou controla atitude, ação e comportamento social de um ou mais adeptos ou seguidores”.

A crença que o líder deve possuir alguns atributos diferenciais que caracterizam como tal, e que só alguns conseguem ser reconhecidos como líderes, sem que façam nenhum esforço para isso, é um equívoco. (Novo, Chernicharo e Barradas, 2008, p. 19).

Ao contrário, para ser líder é necessário ser humilde e generoso, para assim, conquistar a confiança de outros. O líder sabe chamar a atenção de um liderado sem a necessidade de humilhá-lo.

Pelo que se entende toda e qualquer pessoa pode ser líder, porém há pessoas que já nascem com essa habilidade. Segundo Maximiano (2011 p 259)

É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável pelo grupo. Independentemente de suas competências, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos.

Com isso constata-se que a liderança pode ser imposta ou adquirida informalmente, sendo que algumas pessoas tem mais facilidade para liderar que outras, isso mostra que qualquer indivíduo pode ser um líder, desde que aprimore seus traços de liderança se adequando ao espaço organizacional.

O Poder

O poder é algo que pode ser imposto ou conquistado pelo gestor ou líder da organização, sendo assim o poder é de alta importância, pois com ele se torna mais fácil o gerenciamento de uma organização, onde pessoas necessitam de um bom líder e tem a necessidade de serem obedientes para que alcancem os resultados esperados.

De acordo com Dias (2008,p.177), o poder é um dos mais importantes processos sociais onde se modifica o comportamento das pessoas e grupos , alguns cientistas sociais dizem que o poder tem a capacidade de afetar o comportamento das pessoas , sendo considerado um meio onde o grupo ou indivíduo tem para que as coisas sejam feitas por outras pessoas.

Ressalta-se a importância do poder dentro das organizações, sendo que quando o poder é imposto gera-se alto índice de insatisfação entre os colaboradores, já quando o poder é conquistado, a aceitação é bem mais tranquila.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 128) “O poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras, é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que a influência seja realmente exercida.”.

Com isso verificamos que o poder é a capacidade de influencia de um individuo sobre outro, isso faz com que os lideres tenham o compromisso de analisar se sua equipe atende sua demanda de forma espontânea ou obrigatória, ou seja, o poder é algo que pode ser sentido, com isso fica claro que uma equipe que tem um líder com um alto padrão de influência sobre seus colaboradores e esses tenham uma obediência em relação a tal líder, tudo tem para que a empresa seja bem estruturada.

Max Weber (2010, p.101) apud Chiavenato (2000, p.128) Também cita que: “Há três tipos principais de poder, três tipos de contrato psicológico e, conseqüentemente, três tipos principais de organizações, sendo o Poder Coercitivo, que baseia-se em punições, o Poder Manipulado, que baseia-se em recompensas e o Poder Normativo, que baseia-se em crenças e símbolos”.

Neste caso cada organização se enquadra em um tipo de poder, adequando-se com o perfil do líder e dos liderados, tentando dessa forma ter uma sintonia adequada para que o ambiente laboral seja satisfatório para ambas as partes.

Teorias sobre Estilos de Liderança

As teorias sobre estilos de liderança têm como objetivo nos esclarecer de como cada estilo de líder se comporta em diversas situações dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 137,138) “São as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é de maneira pelas quais o líder orienta sua conduta”.

Liderança autocrática: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo,é uma liderança voltada nas decisões centralizadas no líder sem a participação dos colaboradores.

Liderança liberal (laissez- faire): O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum, há liberdade total, a participação do líder é limitada, esclarecendo que poderia fornecer as informações desde que a pedissem o líder esta presente mais interfere só se for solicitado.

Liderança democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, as decisões são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, o líder estimula a participação de seus colaboradores.

Liderança situacional

Na liderança situacional a palavra chave é a situação onde o líder precisa adaptar seu comportamento a situação e não o colaborador se adaptar ao estilo do líder como na teoria clássica. Para Chiavenato (2000 p.140) “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação”.

Ainda segundo Chiavenato (2000 p. 140) As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo para adequá-lo á situação. O líder é aquele capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. A localização e o reconhecimento de um líder dependem da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicação e não apenas de suas características de personalidade. A abordagem situacional da liderança passou a ganhar terreno na teoria administrativa.

É uma teoria que dá mais liberdade e opções de liderança suas características vão ser conduzida conforme a situação.

Tannenbaum e Schmidt apud Chiavenato (2000 p. 141) “expõem uma abordagem situacional da liderança com padrões de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões dentro de um continuum de padrões de liderança”.

Liderança centralizada no chefe que mantém o controle sobre os subordinados.

Liderança descentralizada nos subordinados o líder dá liberdade de ação para seus subordinados.

Força na situação o líder assume diferentes padrões de liderança voltada a cada situação.

Força do gerente a liderança é sujeita ao controle do chefe.

Força nos subordinados é a situação que o subordinado apresenta um certo nível de eficiência, que o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões.

Na liderança situacional a flexibilidade o que equivale também no bom senso, o líder tem que enxergar a empresa como um todo gerenciando de forma diferente devido à situação, mas com responsabilidade visualizando o ponto de vista da organização para tomar a melhor decisão considerando todos os aspectos, como a força tarefa e a maturidade do colaborador.

Segundo Maximiano (2010 p. 292)

Para ser eficaz, o estilo tem que ajustar á situação - é a essência das teorias da liderança situacional. Porém, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficiência do líder. Toda a ideia a esse respeito tem seus defensores e críticos.

Fred Fiedler apud Maximiano(2010 p. 292)” entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características”:

- As relações entre o líder e os seus seguidores (funcionários ou membro da equipe) [...]. O grau de estruturação da tarefa. Tarefas bem definida, com alto grau de organização são favoráveis para o líder, e as imprevisíveis e desorganizadas são desfavorável.

- O poder da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder, e se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Fiedler e outros pesquisadores que analisaram diferentes situações em inúmeras organizações chegaram as seguintes conclusões.

A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.

A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

A força da situação depende dos valores e tradição da organização, eficiência do grupo de subordinados, os problemas a serem resolvidos, o tempo disponível para a solução do problema e a agilidade do líder e o estilo a ser adotado devido a situação.

Liderança transacional

É uma liderança voltada as recompensas para o alcance dos objetivos, um tipo de troca por bens materiais ou imateriais, como promoções aumento de salários entre outros.

Para Maximiano (2009 p. 267) “O líder transacional, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas.”.

O foco do líder transacional e na parte humana e usa da recompensa materiais ou psicológicas, tais como: Promoções, aumento salariais, prêmios por desempenho, patrocínio de programa de treinamento entre outros.

Ainda segundo Maximiano (2009 p 267) “A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática”.

Liderança Carismática

Um líder carismático é aquele que busca liderar sua equipe de forma agradável e entre outros atributos busca levar sua equipe a ter bons resultados sempre de forma espontânea.

Para Chiavenato (2010 pg.374) O carisma decorre de certas características pessoais marcantes e certo magnetismo pessoal que influenciam fortemente as pessoas. Líderes carismáticos mudaram a maneira de se conduzir os problemas do mundo, desde Gandhi, Napoleão, Vargas, Kennedy etc.

Os seguidores dos líderes carismáticos identificam-se com o líder e a missão do líder, exibem extrema lealdade e confiança no líder, emulam os valores e comportamento do líder e derivam autoestima do seu relacionamento com líder.

Mas recentemente, alguns líderes de negócios passaram a ser os novos heróis incluídos na galeria - como Bill Gates e Jack Welch - ou mulheres que ascenderam a posições de topo em grandes empresas multinacionais.

O líder carismático gera admiração e facilita enormemente o caminho para liderança, se bem que não é uma condição indispensável, pode ser um líder extraordinário sem ter carisma ou ter carisma e não ser líder.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados a essa pesquisa são caracterizados por pesquisa qualitativa.

3.1 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com o gerente da Empresa no ramo de bares e restaurantes, por meio de um questionário e em um único dia.

3.2 Sujeito de Pesquisa

O líder da Empresa X, para saber qual é seu estilo de liderança.

3.3 Instrumento de tipo de pesquisa e tipo de análise

Um questionário dissertativo foi o instrumento de pesquisa utilizado.

3.4 Procedimentos éticos de pesquisa

A pesquisa realizada segue as instruções sugeridas pelo Conselho Nacional de Saúde na Resolução 196/1996 que propõe que se deve assegurar os direitos e deveres relacionados à pesquisa aplicada a empresa e os elaboradores.

4 Análise

A análise proposta é do tipo qualitativa significando que as respostas do sujeito de pesquisa não se submeteram a análises de cunho estatístico, priorizando-se a interpretação e comparação à literatura.

Na questão um o objetivo foi descobrir se o sujeito de pesquisa expressava satisfação quando os funcionários realizavam as tarefas pré-estabelecidas, a resposta foi sim, indicando que o líder tem a intenção de mostrar para a sua equipe o quanto está satisfeita, os deixando a vontade para expor suas ideias ou sugestões de melhorias para tal atividade. Na literatura isso sugere que esse líder tem um perfil participativo significando um enfoque na relação humana.

Por sua vez, na segunda questão, procurou-se saber se o líder em questão explicava se uma mudança ou proposta seria prática ou vantajosa, a resposta foi sim, o sujeito de pesquisa ainda alegou que discute o assunto em reunião. Com isso ressalta-se que a equipe tem toda liberdade para concordar ou discordar de tal decisão, de acordo com a literatura esse líder interage com sua equipe de forma que todos possam indagar sobre uma decisão, confirmando o perfil de um líder participativo.

A terceira questão objetivava saber se o gestor oferecia algo em troca na realização de uma meta ou tarefa, a resposta foi dada como algumas vezes, tendo em vista que a pessoa de pesquisa de acordo com o nível e importância de tal tarefa oferece algo em troca, isso indica níveis de restrição, mas não dispõe a cultura da organização, no contexto da literatura neste caso é o perfil de um líder situacional, que age de acordo com a situação, buscando sempre resultados satisfatórios.

A quarta questão indagava se o líder entrevistado verificava repetidamente se seus colaboradores estavam executando as tarefas estabelecidas, a resposta foi sim. Tendo como base a literatura esse líder se caracteriza dentro do perfil democrático, portanto significando que trata-se de uma liderança que demanda participação.

A quinta questão levantou a hipótese de o gestor ajudar sua equipe em tarefas que o mesmo delegou aos seus colaboradores, a resposta foi não, pois o mesmo ainda afirmou que só resolve situações para que a mesma seja efetuada com perfeição, indicando uma certa contradição com respostas anteriores que mostravam uma liderança democrática e transacional. Na literatura esse tipo de comportamento identifica um perfil de líder autocrático, significando um líder com comportamento que baseia-se no uso do poder formal e da posição hierárquica.

Na sexta pergunta foi questionado se a pessoa de pesquisa considerava cada colaborador como indivíduo diferente um do outro e tendo também diferentes

necessidades, a resposta foi sim, pois o mesmo ainda afirmou que cada um tem sua personalidade e um modo de trabalhar que devem ser tratados individualmente. Com essa percepção constata-se um perfil democrático e participativo sendo que a literatura ressalta que esses perfis lidam com a equipe de forma com que cada um seja tratado com individualidade.

A sétima questão ressaltava se o líder não se interferia em um problema com seus subordinados a não ser que isso estivesse atrapalhando nas realizações das tarefas, a resposta foi sim, pois o mesmo alegou que não interfere desde que não prejudique as tarefas pré-estabelecidas. Dessa forma na literatura pode se classificar como liderança liberal (laissez-faire) o líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos a não ser que interfira nas realizações das tarefas, deixando eles à vontade.

Na oitava questão perguntou-se ao sujeito de pesquisa se demora em responder perguntas urgentes, sua resposta foi não, demonstrando um perfil prestativo.

Na nona questão indagou-se se o líder procurava diferentes alternativas para resolver problemas, a resposta foi que procura observar sempre os dois lados, tendo em vista que o líder em questão usa o aspecto da situação para resolver problemas, sempre verificando o que aconteceu nas duas partes.

Na décima questão estimava-se saber se o gestor usava mais a razão ou a situação em suas tomadas de decisões, o líder, portanto, informou que sempre age com a situação, pois toda regra tem uma exceção, com isso identifica-se mais uma vez que o perfil de encaixa na liderança situacional.

A de considerar como o instrumento de pesquisa não teve uma pesquisa teste pode haver uma resposta com viés, indicando que o sujeito de pesquisa pode não ter entendido as questões adequadamente.

Considerações finais.

O trabalho procurou mostrar os diversos tipos de liderança, mostrando a importância do líder no ambiente laboral.

Através da análise identificou-se que o líder da empresa x usa a liderança situacional, bem como da liderança democrática.

Foi examinada também a importância do líder dentro de uma organização e as diferentes formas de liderar, usando um pouco de cada estilo de liderança, assim a relevância do líder nas iniciativas, propondo metas e objetivos, e seu empenho em ouvir o grupo para atingir interesses em comum ao mesmo tempo impor sua autoridade a frente de seus subordinados.

Portanto sugere-se melhorar a visão humana, focando mais nos funcionários e menos no desempenho, tendo em vista algumas das respostas o líder tem pouca ênfase no lado humano, e preocupasse mais com as tarefas realizadas pelos seus

colaboradores, por isso sugere-se maior ênfase na perspectiva humana aplicada a organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS,Reinaldo.**Sociologia das organizações**:São Paulo:Atlas,2008

FIORELLI, José Osmir: **Psicologia para Administrador**, 4 ed. São Paulo, Atlas 2004 .

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **A introdução á administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital**. 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antônio Cesar Amaru. **A introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2011.

NOVO, Damaris Vieira, CHERNICHARO, Edna de Assunção Mello, BARRADAS Mary Suely Souza: **Lideranças de Equipes**, Rio de Janeiro: FGV 2008.

RODRIGUES, Denise Ferreira, et al: **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**, 9.ed.Rio de Janeiro:FGV 2011.