

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BENTO GONÇALVES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VALINE KAEZALA

**ESTUDO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
DE BENTO GONÇALVES - RS**

**BENTO GONÇALVES
2022**

VALINE KAEZALA

**ESTUDO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
DE BENTO GONÇALVES - RS**

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Bento Gonçalves, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi.

Orientador TCC II: Prof. M.^a Melissa Bacon.

BENTO GONÇALVES

2022

VALINE KAEZALA

**ESTUDO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
DE BENTO GONÇALVES - RS**

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Bento Gonçalves, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi.

Orientador TCC II: Prof.^a M.^a Melissa Bacon.

Aprovada em 29/06/2022

Banca Examinadora

Orientadora Prof.^a M.^a Melissa Bacon

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Deonir De Toni

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.^a M.^a Nívia Tumelero

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família.

Agradecimentos

Agradeço à minha família pelo apoio, compreensão e paciência que sempre tiveram na minha caminhada acadêmica.

Aos meus orientadores, Professor Dr. Marco Aurélio Bertolazzi e Professora Melissa Bacon, pelo incentivo e pelas orientações, e aos demais professores e mestres que muito contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

À Universidade de Caxias do Sul, pela oportunidade de crescimento intelectual, profissional e pela convivência com seres humanos especiais e íntegros.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, os quais me ajudaram com suas contribuições ao meu crescimento pessoal, minha gratidão e reconhecimento.

RESUMO

A liderança existe em qualquer ambiente onde o ser humano estiver presente, pois é próprio do homem tomar iniciativas que possam contribuir para que as pessoas possam obter ganhos e/ou a obtenção de uma melhor qualidade de vida. Liderança requer espírito empreendedor, motivação, foco e espírito de equipe, visando o bem da coletividade. Liderar é tomar iniciativa com exemplos, para que os liderados possam se espelhar naquilo que é apresentado como forma de compromisso perante uma determinada situação. É de grande relevância o conhecimento sobre líderes no cotidiano das empresas e das organizações. Com o fenômeno da globalização e as contínuas mudanças no mercado na busca por resultados positivos, a liderança é vista como estratégia, dentro do processo organizacional, na obtenção dos melhores resultados. A liderança é o que conduz as pessoas no trabalho a atingir seus objetivos. Um bom líder sabe orientar sua equipe da melhor maneira para que juntos atinjam os objetivos da organização. Diante disso, o objetivo desse estudo é identificar a importância da liderança nas organizações de Bento Gonçalves, RS, abordando a liderança autocrática, democrática e a liberal. A metodologia utilizada para o presente estudo foi de natureza quantitativa, de nível descritivo, utilizando como estratégia de coleta de dados a enquete, a pesquisa documental e dados secundários, onde foi buscado os principais conceitos sobre liderança e o que os autores escrevem sobre o tema em livros e em artigos científicos e através de um questionário, uma amostragem não probabilística por conveniência. Os resultados obtidos foram de acordo com o objetivo proposto, ou seja, a liderança nas organizações é de fundamental importância para que as mesmas possam alcançar o sucesso no seu ramo de atuação.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Organização. Estratégia. Resultados.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes.....	42
Gráfico 2 – Idade dos respondentes.....	43
Gráfico 3 – Escolaridade.....	43
Gráfico 4 – Tempo de atuação na empresa.....	44
Gráfico 5 – Função desempenhada na empresa.....	44
Gráfico 6 – Tempo de atuação no cargo.....	45
Gráfico 7 – Setor de atuação da empresa.....	46
Gráfico 8 – Número de funcionários da organização.....	46
Gráfico 9 – Importância da liderança na organização.....	47
Gráfico 10 – Incentivo às pessoas a pensarem diferente.....	47
Gráfico 11 – Ajuda os outros no seu desenvolvimento.....	48
Gráfico 12 – Satisfação em ver os outros dentro dos padrões.....	49
Gráfico 13 – Os outros possuem confiança em mim.....	49
Gráfico 14 – Reconhecimento pela liderança.....	50
Gráfico 15 – Liderança como influência na motivação dos funcionários.....	50
Gráfico 16 – Como lido com as críticas dos funcionários.....	51
Gráfico 17 – Funcionários reconhecidos pelos seus méritos.....	51
Gráfico 18 – Aceitação da opinião dos funcionários na tomada de decisão.....	52
Gráfico 19 – Divisão das tarefas com os funcionários.....	52
Gráfico 20 – Permissão que os funcionários tomem decisões.....	53
Gráfico 21 – Motivação pelo estilo de liderança da organização.....	53
Gráfico 22 – Os funcionários gostam do estilo de liderança.....	54
Gráfico 23 – Estilos de liderança que mais se enquadram na organização.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2 LIDERANÇA.....	19
2.2.1 Histórico.....	24
2.2.2 Estilos de liderança.....	24
2.2.3 Competências do líder.....	26
2.2.4 Liderança nas organizações.....	31
2.2.5 Teorias sobre Liderança.....	32
2.2.6 Liderança: forte presença na empresa.....	37
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 AMOSTRAGEM.....	40
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	62
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	63

1 INTRODUÇÃO

A constante busca pelo sucesso e resultados positivos, sejam financeiros, sociais ou de posicionamento no mercado, tem levado as organizações a se reinventarem, especialmente, após o fenômeno da globalização, e de forma mais acentuada neste período pandêmico de Covid-19.

Toda empresa, seja ela familiar ou não, tem em seu escopo, um líder, ou vários líderes que motivam equipes e colaboradores na busca dos resultados, traçados nos planejamentos. A administração, ciência social, propõe práticas que se atualizam e modernizam, de acordo com as exigências do mercado e de seu público, que cada vez mais torna-se seletivo, e tem na palma da mão, através das tecnologias da informação e comunicação o mundo a seu dispor.

Todas estas facilidades ao alcance dos consumidores, tem sido um desafio ainda maior, para os gestores das organizações e desta forma, um líder, tema deste estudo, deve conseguir promover o engajamento maior possível entre todos os colaboradores.

Faz-se necessário tratar do conceito de liderança, que será aqui entendida como sinônimo de atuação gerencial de uma determinada organização, seja ela privada, pública, com ou sem fins lucrativos, no sentido monetário. Segundo Silva ela perpassa por comportamentos.

[...] Conjunto de comportamentos que possibilitam os ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida (SILVA, 2008, p. 19).

Dependendo do perfil deste líder e o estilo de liderança que o mesmo adota, poderá facilitar ou travancar processos e por conseguir metas e resultados.

Segundo a Chiavenato (2005), liderança é uma competência que, como todas as outras, pode ser desenvolvida por qualquer pessoa, de qualquer posição. E uma liderança eficaz, acompanhado de valores e uma cultura de confiança, é decisivo para vivenciar um cenário de crescimento financeiro e inovação.

Este estudo tem por objetivo identificar através de uma amostragem, os estilos de liderança mais adotados pelas organizações de Bento Gonçalves, cidade situada na Serra Gaúcha.

Pretende-se, assim, com este trabalho contribuir para que as organizações possam refletir sobre o comportamento organizacional das mesmas, através da identificação do tipo de liderança que a mesma possui, dentro da abordagem adotada, autocrática, democrática e liberal, proposta por Bonome (2008).

O assunto abordado neste trabalho tem relevância pela necessidade de adquirir maiores informações e assim processar conhecimento sobre o perfil e a atuação de líderes, na cidade de Bento Gonçalves, no cotidiano das organizações, que atuam no gerenciamento de equipes, na construção e execução de estratégias e na avaliação dos processos.

Inicialmente as pesquisas apontavam que acreditava-se que as pessoas já nasciam líderes, dando a genética a responsabilidade para tal. No século XIX não existia a ideia de que era necessário um líder, isso foi difundido com mais ênfase no século XX pela necessidade imputada ao aumento da concorrência.

O presente estudo, tratará em seu escopo, sobre comportamento organizacional, uma historicidade sobre liderança e seus estilos, além das competências de um líder. A metodologia utilizada para o presente estudo foi de natureza quantitativa, de nível descritivo, utilizando como estratégia de coleta de dados a enquete, a pesquisa documental e dados secundários.

A aplicação de um questionário aos líderes das 14 organizações, tratando dos estilos de liderança que são adotados, na amostragem em Bento Gonçalves, será demonstrado ao final deste estudo, um sucinto panorama, identificando qual é o estilo de liderança que se enquadra na organização.

O resultado desta pesquisa, poderá contribuir em uma reflexão, na forma de atuação dos líderes, caso assim entenderem, repensando paradigmas.

Segundo Robbins (2008), o termo liderança é definido como a capacidade de influenciar um grupo a alcançar seus objetivos. Essa influência pode ser formal, vindo de um cargo gerencial na empresa, ou o líder pode ser uma pessoa que se destaca no meio das demais.

Neste trabalho aborda-se assuntos que mostram como a liderança é necessária e deve existir nas organizações. Em primeiro momento, será focado sobre Gestão de pessoas, que se trata de um assunto extremamente importante e que está vinculado à liderança nas organizações, além disso, o comportamento organizacional também é algo bem importante, e juntando estes três temas pode-se ter uma explicação mais ampla do que se trata a liderança nas organizações.

Dentre os assuntos apresentados, o principal objetivo deste trabalho é abordar os estilos de liderança, onde, entre tantas referências, consegui explicar cada estilo e a que se referem. Com isso, após uma breve explicação de cada estilo, foi aplicado um questionário aos líderes de X organizações, para que os mesmos saibam identificar qual é o estilo de liderança que se enquadra na organização onde trabalha.

Em muitas organizações, falar e tratar sobre liderança ainda é muito complicado, pois a Direção já vem com a explicação engessada de que deve passar de pai para filho, ou, que os mais velhos de empresa sempre serão melhores que os demais para ocupar o cargo. O que de fato não é o correto, liderança vai além de um cargo, na verdade o cargo é a menor das importâncias.

Ser líder é saber coordenar uma equipe, para que todos atinjam seus objetivos e com o trabalho em equipe, atinjam o objetivo da organização.

Quando o assunto é liderança de uma equipe ou até mesmo uma organização, trata-se sobre princípios e também sobre o crescimento da empresa. Uma organização com líderes competentes, com certeza será uma organização bem renomeada e de sucesso. Por isso, investir em bons treinamentos, saber orientar a equipe e principalmente, saber escolher bons líderes, é o que faz toda diferença em uma organização. Normalmente empresas que tem funcionários felizes, são empresas mais sucedidas e com grandes chances de continuar crescendo.

Definir o problema de pesquisa significa entender e explicitar quais os problemas ou oportunidades de marketing que geram a necessidade de informação para tomada de decisão. A definição do problema indica o propósito da pesquisa. Kotler e Armstrong (2009), afirmam que a definição do problema e os objetivos da pesquisa guiam todo seu processo. O gerente e o pesquisador devem definir esses dados por escrito, para terem certeza de que concordam com o propósito e com os resultados esperados da pesquisa.

O tema deste estudo é: a liderança nas organizações. O problema de pesquisa deste estudo é: quais os estilos de liderança adotados pelas organizações de Bento Gonçalves e os mesmos são apropriados para a atual realidade das empresas?

Segundo Klein (2015), objetivo de pesquisa é a finalidade a que ele se propõe. Já para Silva (2015), deve-se identificar o objetivo geral e os específicos que o compõe.

O objetivo geral deste estudo é: identificar os estilos de liderança mais adotados pelas organizações de Bento Gonçalves – RS, no segmento x ou y.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) pesquisar referencial teórico sobre o tema liderança;
- b) identificar instrumento de pesquisa compatível com a natureza do trabalho;
- c) determinar o universo e uma amostra representativa para aplicação do instrumento de pesquisa;
- d) analisar, a partir dos dados coletados, os resultados que respondem ao problema de pesquisa.

Segundo Chiavenato (2008), empresas que investem em pessoas têm muito mais capacidade para seguir em frente, de evoluir mais rápido que as outras, de ajudar a comunidade e se destacar no meio das demais. Existe forte competição entre as organizações, uma tenta ser melhor que a outra, a vantagem de quem consegue se destacar é criar algo que as outras empresas não conseguem ou acham difícil copiar. Porém, nas organizações modernas está mais difícil criar essa competitividade, pois hoje em dia qualquer empresa tem acesso à tecnologia e equipamentos. O segredo é saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas, pois é disso que é formada a organização.

Este estudo discute que estilos de liderança são os mais adotados pelas organizações de Bento Gonçalves - RS, visto que na região existem empresas de diversos segmentos. Ao longo do estudo serão citados autores, expondo elementos teóricos sobre a liderança e seus estilos.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Inicia-se, no capítulo 1, com a introdução do trabalho. Após, no capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre gestão de pessoas, liderança, seu histórico, estilos de liderança, competências do líder, liderança nas organizações, teorias sobre liderança e a liderança como forte presença nas empresas.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia do trabalho através do delineamento da pesquisa, da amostragem, do processo de coleta de dados e processo de análise dos dados coletados.

O capítulo 4 apresenta a discussão dos resultados, com os principais resultados encontrados. E, por fim, no capítulo 5 apresenta-se breves considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se conceitos de gestão de pessoas e de liderança nas organizações, embasados em autores que escrevem sobre esses assuntos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

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 (LOPES, 2003).

Dentre várias áreas, a gestão de pessoas é que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos e atualmente a visão que se tem da área é diferente do passado, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2008), a área de gestão de pessoas é muito sensível se adaptando conforme cada cultura, característica, negócio e tecnologia utilizada na empresa. O objetivo é tornar as organizações mais conscientes, e perceber que para crescer precisam de uma equipe alinhada ao seu propósito, trabalhando juntos e com a mesma linha de raciocínio. Não é só o capital da empresa que determina seu sucesso, a gestão de pessoas é fundamental para isso. Uma empresa que investe na gestão de pessoas atingirá seu objetivo final muito antes, pois funcionários que trabalham com motivação rendem muito mais do que alguém que faz seu serviço por obrigação. Quando uma organização começa a pensar nas pessoas a sua filosofia muda e a sua cultura organizacional começa a refletir nessa crença. Segundo o autor (2008), os seis processos básicos da gestão de pessoas são:

a) processo de agregar pessoas: Envolve recrutamento e seleção, utilizado para inserir novos colaboradores na indústria;

b) processo de aplicar pessoas: Utilizado para desenhar e orientar as funções que os empregados deverão desempenhar na empresa;

c) processo de recompensar pessoas: Utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades pessoais. Incluem recompensas, benefícios e remuneração;

d) processo de desenvolver pessoas: Envolve treinamento, desenvolvimento, conhecimento, competência e aprendizagem. É utilizado para capacitar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas;

e) processo de manter pessoas: Busca criar condições para manter as pessoas na empresa. Incluem a administração, limpeza, higiene, segurança e manutenção das relações sindicais;

f) processo de monitorar pessoas: Utilizado para acompanhar e controlar as atividades dos funcionários.

Normalmente as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes, aqueles que de certa forma agregam mais valor a empresa, e muitas vezes acabam não dando valor aos seus próprios funcionários, que estão ali todos os dias batalhando para que a empresa gere lucro. Com a evolução, as organizações puderam perceber que na verdade seus melhores parceiros são seus empregados, que se doam diariamente nas organizações. Com isso, surge a questão de tratar as pessoas como recursos, ou parceiros da organização. Os empregados que são tratados como recursos, são chamados de recursos humanos, os quais são padronizados com uniformes e precisam ser administrados, o que envolve o planejamento e a organização de suas atividades. Por isso existe a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter o maior rendimento possível (CHIAVENATO, 2008).

Já os empregados que são tratados como parceiros são vistos como fornecedores de conhecimento, competências, habilidades, e também o mais importante para as organizações: a inteligência. Assim, eles fazem parte do patrimônio intelectual das empresas, e muitas das organizações bem-sucedidas já se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros, em busca de um mesmo objetivo. A gestão de pessoas moderna, segundo Chiavenato (2008), é baseada em seis conceitos básicos, sendo eles:

a) pessoas como pessoas: Que nada mais é tratar as pessoas como membros das organizações, que possuem inteligência e capacidade para ajudar no que for preciso, e não como meros recursos;

b) pessoas como ativadores de recursos organizacionais: Se trata de pessoas que impulsionam as organizações, que são dotados de talento e que buscam essa constante evolução em um mundo cheio de mudanças;

c) pessoas como parceiros da organização: Conforme falado anteriormente, pessoas que são tratadas como parceiros da organização são vistas como fornecedores de inteligência, competência e habilidades;

d) pessoas como talentos fornecedores de competências: Nada mais é do que pessoas com talentos e competências essenciais para o sucesso da organização;

e) pessoas com o capital humano da organização: são pessoas que agregam

Segundo Dutra (2002), sobre a gestão de pessoas, diz que elas são o principal ativo das empresas e através dessa premissa é importante que as organizações sintam-se mais responsáveis e atentas para com os funcionários. A gestão de pessoas nas empresas tem o objetivo de permitir que haja colaboração dos funcionários de toda a organização, visando alcançar os objetivos e as metas traçadas pela mesma e individualmente.

Recursos humanos é um conjunto de técnicas, com novas exigências de qualidade e produtividade impostas pelo setor de recrutamento e seleção de pessoal que atende a necessidade da empresa com venda dos produtos como consequência natural do processo produtivo, com isso o processo de recursos financeiros e tecnológicos não será suficiente se as pessoas que os utilizam não estiverem motivadas e capacitadas para a concretização dos objetivos da empresa.

A responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas, tem sido a gestão de pessoas, pelo fato de fazer o aporte de capital intelectual que representa a importância do fator humano.

Sobre as organizações, as pressões para transformação da gestão de pessoas provem de duas fontes, conforme Dutra (2002, p. 9):

- a) a primeira fonte geradora de pressão é o ambiente em que a empresa se insere; aí se verificam situações como: globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços etc.;
- b) a segunda fonte geradora é o ambiente interno em que as pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional.

A forma com que as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, e vem sendo causada por grandes inovações na empresa e no trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo quais as pessoas encaram sua relação com o trabalho e com o comportamento do mercado de trabalho. (DUTRA, 2002).

Segundo Lopes (2003), as constantes pressões sobre as organizações exigem revisão de conceitos, técnicas para a gestão de pessoas. Essa exigência, aliada à crescente importância e ferramentas para a gestão de pessoas e também, aliada à crescente importância das pessoas para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a empresa, deu origem a maior atenção à gestão de pessoas.

Desde os anos oitenta, houve a necessidade de se rever à forma de gestão de pessoas e repensar conceitos e ferramentas de gestão. Pouca coisa foi feita durante os anos oitenta. A partir dos anos noventa é que novas propostas de mudanças, surgem mais positivas, conseqüentemente resultados positivos em novas formas de gerenciar pessoas. (LOPES, 2003).

Nas organizações, diferenciadas, fala-se em *administração de pessoas*, ao invés de administração de recursos humanos, termo que predominou até 1990.

Atualmente a tendência está voltada para muito além. Fala-se em administração com pessoas. Administrar com pessoas significa tocar a empresa juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.

Muitas expressões são utilizadas para descrever a importância das pessoas para as empresas.

A expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades, que impulsionam o desempenho empresarial, e atuam juntamente com outros recursos como dinheiro, materiais, informações. Outros termos como “capital humano” e “ativo intelectual” têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. (DUTRA, 2002).

Para Lopes (2003), a gestão passa continuamente por processos de transformação, pois conforme as mudanças dos mercados de trabalho e nas relações entre os próprios funcionários, as empresas devem se adequar na busca de estratégias de gestão participativa, possibilitando a criação de laços relacionais tanto internos como externos.

Lopes (2003) diz que o diferencial competitivo das organizações pode ser notado na capacidade que elas possuem de inovar. Por isso mesmo, as empresas estão se adaptando continuamente tanto qualitativa quanto qualitativamente às novas transformações que estão em curso. Com isso, as empresas devem criar estratégias que possam fortalecer as relações para que a mesma possa se manter no mercado competitivo atual.

Conforme França (2007, p. 3), “A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Ainda conforme França (2007), a gestão de pessoas se caracteriza por diversos processos dinâmicos, e esses dependem de diversos fatores como a cultura organizacional, o contexto ambiental e os processos internos da empresa entre outros. Isso acaba permitindo a colaboração das pessoas no sentido de atingir os objetivos e metas da empresa, tanto pessoais como profissionais.

Na visão de Dutra (2002, p. 17), sobre a gestão de pessoas discorre: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Segundo Gil (2006), a gestão de pessoas tem a característica de fazer com que as pessoas cooperem entre si e com a empresa no alcance dos objetivos e metas individuais e profissionais da organização. Os funcionários são a chave do sucesso das empresas, tanto para aumentar ou reduzir forças e fraquezas, e isso depende muito de como as pessoas são tratadas na organização. Assim, os funcionários tanto podem ser fontes de sucesso como de fracasso, dependendo de como os gestores tratam e conduzem seus colaboradores.

No pensamento de Dutra (2002), as situações de trabalho são diferentes de uma empresa para outra e é necessário que as mesmas fiquem atentas aos mercados de trabalho e principalmente no que concerne às suas equipes de trabalho, pois a gestão de pessoas está inserida num sistema integrado através de subsistemas que vão interagindo entre si continuamente.

Conforme a percepção de Gil (2006, p. 24), sobre a gestão de pessoas, o mesmo discorre:

[...] A gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Em algumas organizações, atualmente já se pode notar os efeitos dos novos processos de gestão de pessoas, e isso está incentivando que outras empresas sigam o mesmo caminho e os mesmos modelos. Esses novos modelos envolvem os Recursos Humanos e os mesmos são estrategicamente desempenhados para as empresas, principalmente às que acompanham as mudanças e que buscam seu espaço frente à concorrência cada vez mais acirrada dos tempos atuais (GIL, 2006).

Os maiores desafios que atualmente as empresas estão enfrentando são administrar os recursos humanos, pois são as pessoas que contribuem para buscar e manter as vantagens competitivas da organização. Nesse sentido, é necessário que os gestores possam saber selecionar, capacitar e desenvolver líderes entre os seus funcionários, recompensando o bom desempenho, prestando atendimento diferenciado aos clientes, reduzindo custos e aumentar a produtividade, oferecendo um tratamento de qualidade dos funcionários (FIDELIS e BANOVA, 2006).

Conforme Fidelis e Banov (2006), a administração de recursos humanos possui um papel fundamental no sentido de encontrar talentos e líderes e desenvolver suas aptidões visando contribuir para o sucesso das empresas. Nesse sentido, os autores descrevem que “A administração de Recursos Humanos é uma área fechada focada às políticas e práticas empresariais para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho” (FIDELIS e BANOVA, 2006, p. 17).

Atualmente as organizações estão incluindo em seus sistemas de administração estratégias diversas de recursos humanos, pois percebem e reconhecem que através delas as empresas conquistam o sucesso, haja vista que é seu principal capital intelectual (RIBEIRO, 2006).

O modelo de gestão sugerido por Dutra (2002), objetiva que oferecer ao profissional de recursos humanos da organização um gerenciamento de pessoas com foco no negócio da empresa através de uma visão sistêmica, pois as atividades dos processos dos recursos humanos são de extrema importância para que surjam equipes de alto desempenho, competentes, com atitudes, habilidades e conhecimentos.

Para Teixeira (2013), os quatro principais objetivos da gestão de Pessoas são:

1. Atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais, por meio de experiências significativas, desafiadoras e enriquecedoras.
2. Buscar o engajamento por meio da felicidade e do propósito.
3. Criar um ambiente positivo que valorize as relações e motive as pessoas.
4. Garantir a aderência à cultura, por meio da escolha de pessoas com alinhamento entre valores pessoais e valores organizacionais.

Todas as organizações de sucesso, na atualidade, possuem diversas formas de gerir os seus talentos, pois eles são os principais expoentes das atividades e da sustentação das empresas no mercado.

De acordo com Chiavenato (2004), sobre gestão de pessoas argumenta que os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e que para serem atingidos é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para que a organização se torne eficaz e a Administração de Recursos Humanos deve contribuir neste processo, como: auxiliar no alcance dos objetivos; tornar a empresa competitiva; preparar as pessoas para que sejam bem qualificadas e motivadas; aumentar a satisfação das pessoas no trabalho; oferecer qualidade de vida no trabalho e proporcionar as mudanças.

Sobre a gestão de talentos nas organizações, Gramigna (2002, p. 12) ressalta que: “Se estamos na era dos talentos, as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar mercado”.

Assumpção (2013, p. 126), referencia-se sobre a gestão de talentos da seguinte forma: “Leva o melhor talento quem tiver maior poder de atração e melhor condição de retenção deste capital humano talentoso, oferecendo condições de autorealização na empresa”.

Dessa forma, Chiavenato (2004) ressalta que a Gestão de Pessoas nas organizações possui uma série de fatores que, interligados contribuem para que os talentos possam permanecer e serem valorizados pelas empresas. Dentre esses fatores pode-se citar o planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar.

Diante desse contexto e sobre a Gestão de Pessoas Chiavenato (2004, p. 14) acrescenta que, “Na verdade, a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de

processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar”.

Gramigna (2002, p. 11-12) comenta:

Vivemos um momento inusitado em nossa história. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, veem-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado.

Gramigna (2002) diz que o funcionário é leal com a empresa na medida em que esta valoriza seu serviço, suas ideias, seu potencial e essa valorização vai ao encontro dos objetivos de cada indivíduo, pois sente-se importante e comprometido com a própria organização, contribuindo da melhor forma possível para que esta possa crescer e se estabelecer no mercado como uma empresa sólida e de sucesso no seu empreendimento. Assim, a formação de líderes comprometidos deve ser uma preocupação constante dos gestores das empresas, onde seus talentos possam ser preservados na organização.

Diante desse cenário, Bulgacov (1999) diz que o gestor de pessoas, é todo aquele que hierarquicamente está envolvido com o trabalho de outras pessoas, independente da área de atuação, que anteriormente era uma atividade típica realizada pelo setor de Recursos Humanos. O gestor de pessoas atualmente deve conhecer em colocar a pessoa certa, no lugar certo, pelo tempo certo.

Nesse mesmo contexto, Assumpção (2013, p. 152), diz que “Atrair e reter talentos continuarão a ser o grande desafio para os dirigentes locais. Sem gente boa e eficaz não há alta produtividade”.

2.2 LIDERANÇA

Liderança é a forma de trabalhar as pessoas para obter o máximo de resultado de forma simples no sentido de se sentirem responsáveis enquanto grupo em favor da organização. Sempre que a pessoa se sente valorizada, tanto no aspecto financeiro como no social ela não vai se opor ao mais capcioso desafio. (ASSUMPÇÃO, 2013).

Conforme Falconi (2009), “liderar é bater metas constantemente, [...]. Quem não bate metas não é líder. [...] Líder deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento de sua equipe”.

Goste você ou não, o seu pessoal segue o seu exemplo. Os seus subordinados observam você em busca de sinais, e você exerce uma enorme influência sobre eles. [...] Se veem você omitindo a verdade, podem achar que estão livres para mentir também. Da mesma maneira, se veem você questionar práticas de trabalho obsoletas, vão seguir no mesmo passo. Esse procedimento torna-se entranhado na cultura (ABRASHOFF, 2006, p. 39).

Questões morais e éticas são interpretadas de forma diferente pelas equipes, elemento que complexifica o trabalho em equipe. Diante dessas questões, um gestor enfrenta diariamente embates éticos e morais que muitas vezes levam ao desânimo e ao esmorecimento. (ABRASHOFF, 2006).

O exercício da resiliência é particular de pessoas especiais que tem o privilégio de se curvar a tal ponto de quase estourar e no momento seguinte voltar ao normal sem muita dificuldade. (ALMEIDA, 2008).

Não pense que a resiliência é apenas uma qualidade pessoal. É virtude, ou seja, fruto de uma conquista por meio do esforço de repetição constante do mesmo ato, como nos lembrava Aristóteles. Para desenvolver esta virtude é muito importante criar espaços de resiliência, como a escola ou mesmo a empresa (ALMEIDA, 2008. p. 119).

Acredita-se que esse exercício de paciência ou resiliência no sentido mais amplo, ajuda em muito o líder no seu papel dentro da organização empresa ou na sociedade. Porém, todos somos humanos passíveis de perda da paciência, às vezes, sem muita chateação. Contar até dez é uma saída que nem sempre é lembrada no tempo certo e daí, as coisas acontecem de forma errada e o conserto desse estrago pode ser irreparável. “Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer” (CHIAVENATO, 2000. p. 315).

Entende-se que o valor do líder está exatamente em não usar da autoridade nem de força para buscar a dedicação dos seus subalternos. A história mostra isso, quando tem muitas pessoas vivendo em países com regime ditatorial e não veem a hora de sair de lá, China e Cuba por exemplo.

Conforme Weatley (2005, p. 44), “Não se pode dirigir um sistema vivo. Só sensibilizá-lo”. As pessoas precisam ter consciência de que uma organização trabalha

sempre no sentido do crescimento, não somente do lucro, mas de desafios, desejos, criação, e realização, afinal é isso que move a economia no mundo. A cada dia é um novo desafio. Muitas equipes sucumbem por coisas básicas, ser equipe, cooperar, entender que para viver apenas é necessário o suficiente. Se existe esse entendimento dentro de um grupo de pessoas a maturidade impera e o sucesso será consequência, porém existem muitos exemplos de fracasso por disputas mesquinhas entre líderes.

Outra dificuldade é o líder convencer seus colaboradores a fazer o certo, pois parece que o ser humano está em constante desafio para fazer o que lhe é proibido. Você não pode usar drogas por tudo de ruim que causa ao seu organismo. Para muitos isto soa como desafio e faz exatamente o que não deveria.

Há mais de meio século, sabemos que equipes autogeridas são muito mais produtivas do que qualquer outra forma de organização. Há anos, em todos os tipos de organização, as pessoas pedem mais autonomia, afirmando que podem fazer escolhas melhores das que as que vêm de cima. Elas precisam de mais autonomia para trabalhar e há fortes evidências de que essa participação leva à adaptabilidade e à produtividade que os líderes desejam (WHEATLEY, 2006, p. 67).

Cada vez mais as pessoas buscam trabalhar em empresas onde elas possam utilizar seu conhecimento e não simplesmente executarem tarefas. O ser humano sente a necessidade de valorização e então percebe-se o quanto ele valoriza isso, até mais do seu soldo. Também a cultura é fator determinante no comportamento das pessoas. Percebe-se que a mais de dois mil anos os comportamentos não mudam. Quando Deus criou o mundo ele já previa muitas coisas atinentes ao ser humano por isso ele soube compreender mais todos os acontecimentos ao seu redor, talvez isso explique sua maneira branda de lidar com o povo. Ele não era encarregado de setor mas foi um líder que soube administrar. Daí a importância de líderes estudarem o passado para compreender melhor o presente. (CHIAVENATO, 2000).

Para que uma organização seja respeitada e bem-sucedida, ela deve ter em sua equipe líderes capazes e eficazes. A liderança existe, pois no ambiente de trabalho é necessário que apenas uma pessoa seja a responsável pelas tomadas de decisões, facilitando a comunicação com os demais superiores. A comunicação é algo fundamental no processo de liderança, pois tanto líder como subordinados devem estar na mesma sintonia, com motivação individual e grupal. Influenciar o comportamento das pessoas é um papel muito importante e fundamental nas

organizações, sendo algo comum e natural para grandes líderes. Há muitas teorias e conceitos sobre liderança, e todos concordam que liderar é influenciar outras pessoas a alcançar os objetivos esperados. Para Bowditch e Anthony (1999), liderança é considerada um processo de influência, normalmente de uma pessoa, a fim de atingir os objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2005), ninguém conseguirá influenciar pessoas e ser um bom líder se não fizer que as pessoas façam aquilo com vontade. Ambos devem ter objetivos e sonhos a atingir. O líder precisa ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns na liderança. Primeiro, que ela é um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo ponto é que é um processo de influência exercido propositalmente do líder aos seus liderados. Bennis e Nanus (1998) acreditam que líder é quem delega poder aos seus empregados, para que eles procurem novas maneiras de atuar. Para Carvalho e Melo (2008), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação. Chiavenato (2004) acredita que varia de situação para situação, dependendo de um líder para cada. Já Fidelis e Banov (2006) dizem que liderar é um processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo, para a realização de um objetivo, ou situação.

Segundo Kotler (2002), uma pessoa sozinha não consegue cuidar de tarefas ou metas importantes, por isso, existem poucas organizações que ainda não possuem um indivíduo que atue como líder. Muitas pessoas acreditam que atualmente existe o menor índice de líderes dos últimos tempos, e o desenvolvimento da liderança é o principal desafio que as organizações enfrentam hoje em dia. Para entender o comportamento das pessoas nos grupos, primeiro é necessário entender o líder, pois é o papel dele que influencia os demais, e se o líder não está bem orientado ou até mesmo não sabe desenvolver sua atividade corretamente, conseqüentemente o resto do grupo não será tão ágil quanto deveria.

Normalmente quando se quer entender mais sobre liderança, foca-se mais no papel do líder e pouco no papel das pessoas e na situação. Ser líder vai muito além do que muitas pessoas imaginam, exige uma dedicação que poucos têm. Para quem enxerga de fora, ser líder é um papel fácil e todo mundo conseguiria, porém se fosse assim não existiria escassez de grandes líderes nas organizações.

O modelo integrado de liderança envolve três elementos, o líder, os seguidores e a situação. Os fatores que caracterizam o líder são os traços, o comportamento e

os estilos da tomada de decisões. No geral, até hoje não se conseguiu encontrar um traço, um comportamento ou um estilo de tomada de decisões que sempre resultem em uma liderança de sucesso. O que se observa é que sempre terá algo novo a aprender ou a ensinar aos demais líderes. Grandes líderes só chegaram onde estão hoje porque erraram, aprenderam e ouviram os conselhos de seus superiores e até mesmo das pessoas que fazem parte do seu grupo/setor. Juntando vários traços, comportamentos e estilos de tomadas de decisões consegue-se criar uma referência para a liderança, facilitando a aprendizagem de quem está tentando se tornar um líder. Quando se trata de liderança sempre surgem grandes nomes que são levados como exemplos de líderes, porém definir exatamente o que é liderança poucas pessoas conseguem. Na verdade, como existem muitas teorias, não se pode ter como base uma só, deve-se entender e aceitar todas teorias disponíveis, pois se elas existem é porque alguém utilizou e deu certo. Observa-se que a semelhança entre estas pessoas é a capacidade de influenciar os demais. Hoje em dia, principalmente com a era digital, pode-se nitidamente ver como grande parte da população é influenciada a comprar diversas coisas, ir a certos lugares, se vestir de tal maneira, tudo isso porque são influenciados, seja por pessoas famosas ou não. O simples fato de alguém estar fazendo propaganda de alguma coisa/lugar, já atrai o interesse dos demais. Mas não só isso que define a liderança, pois uma pessoa que influencia os demais a fazer tal coisa não quer dizer que ela é apta a ser um bom líder, o fato de influenciar não há torna líder, é preciso muito estudo e aprendizado para isso acontecer (MAXIMIANO (2000)).

De acordo com Maximiano (2000), liderança consiste em orientar grupos para um objetivo. Quanto mais difícil for os objetivos que os líderes entregam aos seus grupos, mais alto será o nível de desempenho da equipe, mas isso não diz a respeito só a equipe, pois além de orientar o grupo, o líder precisa se justificar aos demais superiores que estão do lado de fora, e quanto mais difícil for o objetivo mais difícil será a função do líder. Não adianta ficar insistindo em um tipo de liderança que não traz sucesso ou que não motiva seus funcionários, qualquer pessoa que trabalha com vontade, indiferente da função, consegue exercer seu trabalho melhor do que alguém que faz por obrigação. O papel do líder vai além de orientar a equipe, como a maioria dos funcionários não tem noção do que se passa na organização, cabe ao líder informar e também servir como um ponto de apoio aos funcionários. A liderança tem

grande impacto nas organizações. No entanto, a liderança e a gestão são coisas distintas.

2.2.1 Histórico

As primeiras pesquisas sobre liderança apontavam que as pessoas não eram formadas para serem líderes, e sim já nasciam líderes, e que passava de geração em geração. Segundo Bulgacov (1999), isso era herdado geneticamente. No século XIX ainda não existia a ideia de que as empresas precisavam de um líder, pois não existia tanta concorrência e a maioria das empresas eram familiares.

Já no século XX quando as grandes transformações começaram a surgir, as pequenas empresas começaram a crescer e os proprietários perceberam que necessitavam de administradores para conseguir dar conta de toda demanda. Assim, começaram a ser enfatizados os líderes, pois era necessário que uma pessoa fosse a responsável pelas demais do setor, e ordenassem as tarefas.

Para Chiavenato (2000) alguns dos fatores que influenciaram essa mudança são o rápido crescimento e mudanças da tecnologia, o que fez com que aumentasse o número de empresas no mundo; além do crescimento das empresas e o aumento no investimento de capital.

2.2.2 Estilos de liderança

Existem três estilos de liderança, a autocrática, a democrática e a liberal. De acordo com Bonome (2008), a liderança autocrática é entendida como a chefia supervisionando e determinando o que deve ser feito, escolhendo com cautela os membros e não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos

Já para Maximiano (2000), quanto mais concentrado o líder estiver, mais autoridade irá demonstrar e mais autocrático será seu comportamento. Decisões que não dependem de participação ou aceitação são uma das formas do comportamento autocrático, pois abrangem um direito especial da gerência. Baseado nessa abordagem, entende-se que líder autocrático é centralizador, escolhe seu método de trabalho sem deixar que seus subordinados participem das decisões tomadas.

Sobre a liderança democrática, Bonome (2008) ressalta que as tarefas são decididas e orientadas em grupo, onde o líder orienta e o grupo divide suas tarefas. O líder elogia o grupo, e nunca um indivíduo em particular. A facilidade de comunicação, amizade e responsabilidade é o que mais predomina.

Já Maximiano (2000) afirma que o que torna a liderança democrática é a participação do grupo, ou seja, quanto mais decisões foram influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático será o comportamento do líder. Entende-se assim que o líder democrático toma suas decisões em consenso com o grupo, incentivando todos a participar.

O terceiro estilo de liderança é a liberal, sobre o qual Bonome (2008) comenta que o líder dá completa liberdade para o grupo ficar à vontade no trabalho, não elogia e não critica. O grupo parece confuso e com muito trabalho. Maximiano (2000, p.344) comenta que no comportamento liberal “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Assim, “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”. Esse tipo de líder toma poucas decisões, já que seus subordinados possuem total liberdade de expressão.

Segundo Maximiano (2000, p. 344), “uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos de uma escala”. Diz ainda que “conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa”.

Com o passar dos anos e os estudos sobre liderança evoluíram, foram criadas outras classificações para os estilos autocrático e democrático. Assim, os estilos associados ao modelo democrático podem ser classificados em liderança orientada para as pessoas, liderança orientada para as relações humanas e liderança orientada para a consideração. Já os estilos associados ao modelo autocrático podem ser classificados na liderança orientada para a tarefa, na liderança orientada para a produção e na liderança orientada para o planejamento/organização. Maximiano (2000) escreve que o líder que é orientado para a tarefa enfatiza ao subordinado ou grupo os prazos que devem ser mantidos, a economia de custos, os padrões de qualidade que devem ser seguidos, insistindo em cumprir metas, superar a concorrência ou o desempenho passado. Embora possa trabalhar em grupo, o líder designa as tarefas de forma individual.

O líder que é orientado para as pessoas é mais empático com seus funcionários, presta atenção, ouve, enfatiza o desenvolvimento em grupo e até mesmo pessoal, é amigável e apoia os funcionários. Com isso, entende-se que cada organização cria seu próprio estilo de liderança, podendo ajudar a atingir as metas mais rapidamente ou também retardando o processo, tudo depende de como é tratada cada liderança.

Entre todos os aspectos de liderança, existem também as teorias de liderança transformacional, que enfatizam as habilidades do líder em comunicar as novas decisões da organização aos seguidores. Este tipo de liderança é caracterizado pelos traços, comportamentos e estilos de tomada de decisões. Muitas vezes estes líderes são chamados de líderes carismáticos, pois confiam em apelos emocionais moralistas mais do que em apelos financeiros. Outro ponto muito forte neste tipo de liderança é que os líderes fazem com que seus liderados abram mão de dar atenção suficiente nas atividades em grupo. Em pesquisas realizadas, foi apontado que este tipo de liderança só é bom quando existe o contato direto entre liderado e liderando, porém, quando essa ligação é indireta não há tanto sucesso (MAXIMIANO, 2000).

2.2.3 Competências do líder

Para Vieira (2002), o líder deve incentivar seus subordinados a realizar as atividades que lhes foram fornecidos, e que os princípios básicos para isso é o respeito e a confiança, não podendo esquecer que o principal fator da liderança são os liderados que estabelecem. Já Figueiredo (2018) acredita que o líder deve ter conduta admirada pelos seus liderados, pois é isso que trará sucesso a sua liderança. Neste sentido, o líder deve ter:

- a) Liderança emocional, para conseguir administrar suas emoções e também de seus liderados;
- b) Liderança honesta, deve realizar sua função com os princípios e valores que lhe foi concebido;
- c) Liderança motivadora, motivando sua equipe a realizar o trabalho da melhor maneira;
- d) Liderança ativa, deve estar sempre presente e pronto para tomar alguma decisão, caso aja a necessidade;

e) Liderança na delegação e descentralização, onde deve confiar na sua equipe mesmo quando não esteja presente;

f) Liderança competente, onde exerce seu cargo com competência e se torna um exemplo para sua equipe.

A “Teoria dos traços” enfatizam especialmente as qualidades pessoais do líder. Esta tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Com isso, os líderes passariam a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir tal como também por mantê-los em suas posições (BENNIS, 1996).

Segundo Bennis (1996), nesta proposta, adotada como “teoria dos traços”, são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, presumindo que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de formá-los por meio de técnicas de desenvolvimento de pessoal. Os principais traços de que a “teoria dos traços” enfoca são os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade; habilidades características, como a inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; aspectos de personalidade, como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional; servindo para distinguir a personalidade do líder das demais pessoas. Esse pensamento estendeu-se até a década de 1940. Hoje, há diversos estudos, pensamentos e direcionamentos sobre a qualidade dos líderes e as formas de como devem se comportar.

Há anos estuda-se as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, quanto às suas visões das coisas, do mundo e da vida. As empresas precisam ser gerenciadas, mas dentro de uma visão e situação atual. Elas precisam muito mais de lideranças do que de gerenciamento, que são coisas diferentes. Existem empresas e “empresas”, e cada uma está num estágio diferente de desenvolvimento. A consequência disto é que um excelente profissional de uma nem sempre o será de outra, e generalizar conceitos traz sempre consigo um componente de risco muito grande. É necessário que cada executivo tenha discernimento suficiente para identificar com a maior clareza possível em que estágio está a sua organização para

poder desenvolver o seu trabalho de forma mais precisa possível. É preciso agir como gerentes em alguns momentos e como líderes em outros. A sensibilidade para atuar como gerente agora e líder daqui a alguns minutos, ou vice-versa, é uma das características identificadoras da nossa época (SLATER, 1996).

Algumas situações que diferenciam e formas de reações do gerente e do líder numa empresa, pode-se notar nesta ordem: o gerente apoia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia nas pessoas, suas capacitações e habilidades. Para o gerente a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto para o líder ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente as crises são problemas desgastantes e aborrecidos; para o líder são situações inevitáveis que tem que ser enfrentadas com competência e discernimento (DIAS, 1995).

Na visão de Dias (1995), as ações dos gerentes são distantes dos subordinados, tendo cada uma o seu papel. Com o líder é diferente, pois todos estão fazendo tudo o que seja necessário e as distinções existem apenas em virtude das competências distintas. O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as coisas funcionando; enquanto para o líder comunicação é sinônimo de debate, pesquisa, troca e aculturação mútua. Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia; já com o líder eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento mútuo.

Os conflitos existentes das organizações surgem por pensamentos divergentes entre as pessoas, principalmente entre os líderes e liderados, onde todos buscam uma posição na empresa visando melhores condições salariais e de trabalho.

Muitos conflitos surgem principalmente pelos liderados não aceitarem mudanças que a empresa, através dos seus líderes e gestores, impõe no local de trabalho, pois os funcionários ainda não aprenderam que a quebra de paradigmas, muitas vezes, é saudável e vantajoso não somente para a organização, mas principalmente para as pessoas que desempenham determinada atividade dentro da empresa.

Segundo Botelho (2001), o novo líder, que realmente pode e deve fazer a diferença dentro da empresa em nossos dias, deve ter um perfil inovador, muito diferente do perfil do líder de alguns anos atrás. Em primeiro lugar ele deve ser um hábil negociador e, evitar ao máximo perder negócios, mesmo que os mesmos não sejam tão vantajosos para o momento da empresa. A partir do momento em que o cliente comprou uma primeira vez, certamente voltará a consultar numa próxima

oportunidade de negócio. Deve ter aversão à rotina, buscando sempre a inovação para se sobressair no seu ramo de atuação. O novo líder deve ter uma ótima capacidade de comunicação, para que seu pensamento possa ser entendido por todos os que o cercam e os que necessitam do seu auxílio. Não deve ser egoísta e pensar somente no “eu”, mas sim, pensar no “nós”, pois ele não faz parte da organização sozinho, mas precisa do conjunto de colaboradores para que o empreendimento possa existir e ter sucesso no seu segmento.

Para o nosso tempo, o líder tem que respeitar os colaboradores e ser respeitado por eles, e deve sentir renovada vibração a cada desafio que tem que ser vencido dentro da empresa. Para isso ele deve ser, inclusive, um grande coordenador das ideias dos outros, para que elas possam ser úteis e aproveitáveis dentro da organização. Para ele, fracasso é uma forma de superação de novos desafios e da busca de uma nova aprendizagem. Vive permanentemente atento às novas oportunidades de negócios e de desenvolvimento de sua equipe e empresa, além de possuir profundo respeito pelas individualidades de cada um, pois pode obter desta individualidade, uma valiosa contribuição para o sucesso da equipe (BOTELHO, 2001).

O novo líder deve ter liderança fácil sobre pessoas e situações, sabendo contornar eventuais problemas existentes na empresa com facilidade e com confiabilidade. Faz de um problema, sinônimo de oportunidade a ser aproveitada para o crescimento da equipe e da empresa. O líder deve acreditar que as pessoas satisfeitas produzem mais e melhor, e por isso deve estar ciente de que sua empresa e sua atuação está satisfazendo as necessidades e os propósitos dos colaboradores e dos clientes (GURGEL, 1995).

Segundo Slater (1996), o novo pensamento do líder entende que quem deve brigar são as ideias e não as pessoas, e que elas devem ser partilhadas para o crescimento da equipe, num relacionamento de objetividade, flexibilidade e sensibilidade situacional, para que este intercâmbio de ideias direcionadas para um determinado foco, possam surtir efeito e daí surgir formas de engrandecimento do conjunto envolvido. Deve ter disposição constante, trabalhando unindo pessoas e não desunindo, vendo-as como parceiras e não como chefes e subordinados, para que todos possam se sentir iguais como seres humanos e como colaboradores de um propósito estabelecido.

O líder adéqua sua dinâmica ao negócio do qual está se relacionando e faz com que todos se adéquem ao seu pensamento e à sua estratégia, acompanhando de perto o que está sendo feito e tem necessidade de pôr em prática ações que unam e realizam as pessoas e faz de simples tentativas, gratificações e realizações. Deve ter inteligência racional, intuição e criatividade muito acima da média, além de ter uma visão diferenciada do futuro, de forma clara, atraente e viável. Tem que ter visão do futuro e perceber que o mundo deve ser voltado para a realização das pessoas, além de ter grande capacidade para ouvir, obter colaboração e conquistar colaboradores. Deve possuir grande capacidade para delegar, sendo o centro, mas não o centralizador; ter muita flexibilidade para conhecer e entender personalidades e comportamentos; ter disposição constante para trabalhar arduamente e realizar qualquer tipo de tarefa (BENNIS, 1996).

Um líder deve ter absoluta necessidade de realizar ideias e coisas novas transformando-as constantemente e ter a capacidade de não perder de vista os objetivos mais dignificantes do trabalho. Tem que ter uma visão estratégica para estabelecer caminhos que farão de sua meta uma realidade e ser um grande patrocinador de ideias dos outros que ajudam no atingimento dos objetivos (KOTLER, 1992).

No pensamento de Botelho (2001), as características básicas do líder devem ser a ousadia, a coragem, autoconfiança, sensibilidade e lealdade; ser portador de autoconhecimento profundo e não ter medo das suas próprias limitações. Sua grande realização pessoal é ver pessoas “crescendo” profissionalmente e se realizando. Tem disposição para assumir riscos com pessoas, situações e decisões. Deve sentir-se vitorioso ao conseguir acordos/consensos e unindo pessoas em torno de ideias e ideais. O líder deve ter absoluta consciência da interdependência e da igual importância de todos, em todos os momentos, além de ter um código de ética que é mais forte do que os seus interesses mediatos ou imediatos. Deve acompanhar de perto o que está sendo feito e como, mas só interfere quando absolutamente necessário. O líder é praticamente inflexível quanto ao atingimento das metas e objetivos e entende que desentendimentos pessoais são oportunidades a serem aproveitadas para ratificar que a união é o aspecto básico do sucesso coletivo.

Esse perfil citado acima é determinante para que um líder possa ser efetivamente consolidado com sucesso numa organização. O líder que não se enquadra, pelo menos na maioria dos aspectos citados anteriormente, está com seus

dias contados dentro de uma empresa, pois não há mais espaço para pessoas que não tomam iniciativas, que não buscam crescimento e que não tenham objetivos traçados para o crescimento não seu, mas como equipe e como organização empresarial que buscar atingir objetivos e cumprir metas traçadas (BOTELHO, 2001).

2.2.4 Liderança nas organizações

Para Bennis (2002), a liderança passou a ser o ato de desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. No mundo dos negócios, a liderança é aprendida basicamente pelo exemplo; para formar bons líderes é preciso ser um bom líder. A liderança nas organizações deve ser desenvolvida por várias pessoas, pois a complexidade empresarial sofre rápidas transformações o que dificulta a liderança por uma única pessoa.

Nas organizações, a liderança é um fator de “poder” e possui forte influência sobre os colaboradores. Para Katz e Kahn (1974), liderar é entendido como um ato de influência nas atividades desenvolvidas por pessoas ou na formação de um grupo para atingir os objetivos propostos.

Kotter (2002) define o líder autêntico como criador de estratégias, determinando a direção na qual a empresa deve avançar e consegue fazer com que seus subordinados o sigam por estarem convencidos de que suas ideias são válidas.

Para Chiavenato (2000), a liderança se faz necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. É essencial para as funções do administrador, que precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Chiavenato (2000) apresenta a liderança sob diversos ângulos:

- a) Liderança como um fenômeno de influência interpessoal - A liderança é um fenômeno social decorrente dos relacionamentos entre as pessoas numa determinada estrutura social. A influência é uma força psicológica, na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, envolvendo conceitos de poder e autoridade.
- b) Liderança como processo de redução da incerteza de um grupo – O grupo tende a escolher como líder a pessoa que ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para o alcance dos seus objetivos. A liderança reduz a

incerteza do grupo pela escolha ou tomada de decisão. Assim, o líder é um tomador de decisões.

- c) Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados – Liderança é uma função das necessidades numa determinada situação e consiste na relação entre um indivíduo e um grupo. O líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfação de suas necessidades. Para o grupo, seguir o líder pode constituir um meio para aumentar a satisfação das suas necessidades ou evitar a sua diminuição. O líder torna-se um estrategista, um indicador de rumos para as pessoas.
- d) Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação – A liderança depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder sabe conjugar e ajustar todas essas características, não havendo um tipo único e exclusivo para cada situação.

Liderança, então, pode ser visualizada sob diversos aspectos. O líder possui poder e autoridade para a tomada de decisão e de indicação dos rumos a serem seguidos, além de ser um intermediador na relação entre os subordinados e a organização.

Para Bennis (2002), quatro fatores são essenciais para se estabelecer a liderança: capacitação para dar direção e significado ao que se faz; ter capacidade de inspirar confiança em seu pessoal; otimismo; e busca de resultados. Além disso, todo líder deve ser capaz de ter perspectiva de futuro.

Segundo Wheatley (2006, p. 115), “os líderes estão diante de enormes desafios, às quais a maioria nem é obra sua. À medida em que os tempos ficam mais caóticos, à medida que se questiona o significado da vida, as pessoas exigem de seus líderes a salvação”.

Queremos que os líderes façam alguma coisa para acabar com a incerteza, para melhorar as coisas, para criar estabilidade. A liderança que recorre ao comando e controle está condenada a fracassar (WHEATLEY, 2006, p. 115),

2.2.5 Teorias sobre Liderança

Chiavenato (2000) apresenta as teorias sobre liderança classificadas em três grupos com características e abordagens próprias, conforme segue:

a) Teorias dos Traços de personalidade – O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas, por meio dos quais pode influenciar o comportamento do grupo. Alguns traços específicos caracterizam a personalidade do líder, a citar: traços físicos (energia, aparência, estatura e peso); traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança); traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas); traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Assim, para Chiavenato (2000), o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Estas teorias apresentam alguns aspectos falhos: não ponderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços da personalidade que realçam os aspectos da liderança; ignoram a influência e reação dos subordinados; não fazem distinção entre os traços válidos quanto aos diferentes tipos de objetivos a serem alcançados; ignoram a situação de que liderança se efetiva, exigindo comportamentos diferentes em casos de emergência ou estabilidade; constitui-se uma abordagem simplista, na qual o indivíduo dotado dos traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Devido às razões expostas, estas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância.

b) Teorias sobre Estilos de Lideranças – São as teorias que estudam os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, sem se preocupar com características pessoais.

Conforme Chiavenato (2000, p. 91), a teoria mais conhecida se refere a três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

- a) **Autocrático:** O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; O líder determina as providências para a execução de tarefa, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho; O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- b) **Democrático:** As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; A divisão de tarefas fica

a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.

- c) **Liberal (Laissez-faire):** Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder; A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Chiavenato (2000) caracteriza a liderança autocrática pela centralização das decisões e imposição das ordens do líder ao grupo. O comportamento do grupo mostra sinais de tensão, frustração e agressividade; nenhuma espontaneidade ou iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Na liderança liberal o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o totalmente à vontade e sem controle algum. Discussões voltadas para motivos pessoais, sem relação com o trabalho, forte individualismo e pouco respeito ao líder também são observados no estilo de liderança liberal.

Já no estilo democrático, como mostrado por Chiavenato (2000), o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Observa-se sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, integração grupal e clima de satisfação.

Na prática, Chiavenato (2000) visualiza o líder utilizando os três processos de liderança de acordo com a situação. O grande desafio da liderança é saber quando aplicar cada processo, com quem, dentro de quais circunstâncias e em quais atividades.

c) **Teorias Situacionais de Liderança** – São teorias que ampliam o conceito de liderança, são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

Chiavenato (2000) ilustra a escolha do padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, devendo o administrador considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente:

- g) quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico;
- h) um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada subordinado, de acordo com as forças mencionadas.
- i) para um mesmo subordinado o líder pode assumir diversos padrões de liderança, conforme a situação apresentada. Assim, o líder assume a posição de dar maior liberdade aos funcionários eficientes e impor maior autoridade para o funcionário que apresenta erros graves e/ou repetitivos.

Desta forma, os padrões de comportamento de liderança estão relacionados ao grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, num continuum de padrões de liderança.

A avaliação da liderança se constitui uma tarefa difícil e complexa; pois, para Schein (1982), primeiramente é necessário identificar quem é o líder, qual é o objetivo da liderança, averiguar o contexto cultural e a relação do líder com seus subordinados. Schein (1982) apresenta algumas teorias para avaliação do líder.

Teoria da correspondência do Líder, de Fiedler – A avaliação do líder é realizada pela medida da LPC (*last preferred co-worker* ou colaborador menos preferido). É solicitado ao líder que pense em todas as pessoas com as quais já trabalhou e depois pense na pessoa com a qual menos desejaria trabalhar. Após, o líder é orientado a descrever essa pessoa segundo 18 aspectos bipolares: “agradável – desagradável”, “leal – desleal”. Atribuem-se pontos aos adjetivos em função do grau em que o líder vê os colaboradores como menos preferidos (LPC). (SCHEIN, 1982).

Para Schein (1982), a vantagem deste modelo de avaliação do líder está no fato de permitir uma autoavaliação com base em três componentes: líder, subordinados e tarefa. As desvantagens são: categorias complexas de difícil avaliação; pouca atenção às características dos subordinados; não avalia a competência técnica do líder, nem dos subordinados; as correlações são estatisticamente não significativas; o conceito de LPC é relativamente vago e de difícil entendimento, impedindo a solução universal para o problema da liderança.

Avaliação do líder, de acordo com a Teoria de Contingência de Vroom – De acordo com esta teoria os líderes têm a capacidade de variar seu comportamento ao longo de uma escala que vai de altamente autocrático, até altamente participante, identificando cinco pontos básicos ao longo desta dimensão:

- f) o líder resolve o problema, toma decisão usando informações que dispões na ocasião;
- g) o líder obtém de seus subordinados as informações necessárias e depois decide a respeito da solução para o problema;
- h) o líder divide o problema com os subordinados individualmente, obtendo ideia e sugestões sem reuni-los em grupo. Depois toma decisão que pode ou não refletir a influência dos subordinados;
- i) o líder divide o problema com o grupo, obtendo coletivamente ideia e sugestões. Depois toma decisão que pode ou não refletir a influência dos subordinados.
- j) o líder divide o problema com o grupo. Apresenta e avalia alternativas conjuntas de consenso quanto à solução. O líder desempenha papel de coordenador e está disposto a aceitar e pôr em prática qualquer solução que tem o apoio do grupo.

Avaliação do líder pela Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard – Esta teoria dá destaque aos subordinados. Descrições de comportamento foram reduzidas a duas categorias ou dimensões independentes, chamadas estrutura iniciadora (corresponde à orientação para a tarefa) e consideração (corresponde à orientação para o relacionamento). (CHIAGVENATO, 2000).

Líderes com alto grau de estrutura iniciadora tendem a distribuir tarefas aos membros do grupo, enfatizar o cumprimento de prazos, exigir dos funcionários que sigam estritamente as rotinas, dão grande importância à competição, fazendo com que os membros do grupo saibam o que se espera de cada um deles. Os líderes com alto grau de consideração tendem a encontrar tempo para ouvir os membros do grupo, teriam um envolvimento sentimental com o grupo, criando um vínculo afetivo.

Para Chiavenato (2000), difere das demais teorias por propor um modelo no qual os extremos não se excluem, acreditando que o líder possa ter um grau elevado ou baixo em ambas as dimensões. O líder pode não ter um grau igualmente alto na orientação para a tarefa e na orientação para as pessoas, mas pode controlar seu comportamento de modo a dispensar igual atenção em ambas as questões.

Para que o grupo funcione com eficiência é necessário que haja preocupação com a realização da tarefa e com a formação e manutenção do grupo, ou seja, a dimensão da tarefa e a dimensão sócio-emocional. Dependendo da tarefa ou situação,

pessoas pertencentes ao grupo assumem o papel da liderança, pois na prática os dois tipos de líderes são de grande relevância. (CARVALHO e MELO, 2008).

Desse modo, Schein (1982) acredita que embora seja importante examinar a questão da liderança em termos individuais, é necessário saber que tipo de comportamento de liderança é apropriado em termos gerais, considerando a área de decisão e o contexto ambiental. Assim, para que o líder desempenhe a sua função de liderança de acordo com a situação, deve aumentar sua capacidade de fazer diagnósticos e adotar uma atitude pessoal flexível.

Para Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional é percebido por todos os membros da organização influenciando o comportamento dos mesmos. Está relacionado com o grau de motivação e satisfação refletindo uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas, sendo desta forma um indicador de eficácia da liderança.

Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados, afetando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para criar um ambiente saudável, segundo Carvalho e Melo (2008), é necessário saber ouvir as pessoas, identificando os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abrir canais de diálogo. Neste clima, o colaborador sente-se a vontade pra dialogar com a liderança, pois sabe que o líder vai buscar soluções, corrigindo erros e realizando adequações quando for necessário.

Carvalho e Melo (2008) referem ainda que quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento de ambas as partes, líder e colaborador, deve ser excelente, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficiência.

2.2.6 Liderança: forte presença na empresa

A liderança, há muito tempo, tem sido e sempre será um fator importante nos assuntos do homem, haja vista a necessidade que as empresas, nos seus cargos

gerenciais principalmente, possui para que um determinado empreendimento possa obter pleno sucesso no seu ramo de atividade (DIAS, 1995).

Em nosso tempo, a falta de liderança dentro de uma empresa, faz com que esta seja deficitária; faz com que ela não seja competitiva no seu mercado de atuação e, com isso, muitas vezes, ela se torna uma organização falida sem mesmo tomar conhecimento das circunstâncias que a levaram até este patamar (GURGEL, 1995).

Segundo Dias (1995), o papel da liderança deve ser muito bem cuidado e valorizado dentro da empresa, caso contrário a competição tomará conta do mercado de atuação e o esforço para se manter em atividade será desgastante e sem lucratividade, o que poderá acarretar o fechamento de suas portas; situação indesejável para quem busca com seu negócio, o sucesso do seu empreendimento.

Uma pessoa que possui liderança é a que se destaca em determinado contexto ou situação, ou ainda numa determinada posição que ocupa dentro de uma organização ou sociedade. A liderança ocupa um papel fundamental em toda e qualquer organização que visa atingir objetivos e busca resultados positivos (GURGEL, 1995).

Existem diversos conceitos de liderança. Pode ser uma pessoa isolada ou um grupo de pessoas imbuídas num mesmo ideal, que são capazes de influenciar pessoas. Todo líder deve ter qualidades que possam servir de exemplo para seus seguidores e que estes possam se espelhar para que possam atingir melhores e maiores resultados finais (KOTLER, 1992).

Para Slater (1996), o principal papel do líder é fazer com que seus seguidores se sintam motivados para a busca de um determinado objetivo. Ser líder é ter a capacidade de fazer com que um determinado grupo de pessoas siga suas ideias, seus princípios e seu pensamento em relação a um determinado assunto ou determinado ideal.

Existem dois tipos de liderados: os fiéis, que se envolvem por razões de caráter moral, e os mercenários, que atuam por motivos de interesse. Os tipos de líder com base na relação com os liderados são os líderes que arrastam multidões, os que interpretam multidões e os líderes que representam as multidões (SLATER, 1996).

O consentimento dos liderados é o maior elemento para definir liderança. A missão ou tarefa é que liga os seguidores ao líder e este, apresenta desafios aos seus seguidores. O líder influencia seus seguidores através das qualidades pessoais; personalidade, motivação, habilidade, entre outros (DIAS, 1995).

A autoridade ou liderança vêm através dos tempos, iniciando com as sociedades feudais, famílias, monarquias, coronelismo, empresas familiares, entre outros, que formam a organização, principal autoridade do mundo contemporâneo. A liderança deve ter carisma para com seus seguidores, competência e ótimas relações pessoais para com os comandados ou subordinados (BENNIS, 1996).

O líder é aquele que deve ter traços de personalidade, motivação constante, habilidades pessoais que possam servir para o engrandecimento da organização, além de saber utilizar eficaz e eficientemente sua autoridade. A liderança tem o poder de decisão e deve ter um comportamento exemplar, para que todos os supostos seguidores possam realmente estar comprometidos com o pensamento e com a ideologia do líder, para assim, juntos, buscar novas alternativas de sucesso e o atingimento dos objetivos propostos pela liderança (KOTLER, 1992).

O Quadro a seguir apresenta um resumo da fundamentação teórica apresentada nesse trabalho.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

Tema	Enfoque	Definição sintetizada	Autores
Gestão de pessoas	Gestão de pessoas nas organizações	A gestão de pessoas nas empresas é de fundamental importância para que as mesmas possam gerir seus relacionamentos e obter sucesso no seu negócio.	Lopes (2003); Chiavenato (2008) Dutra (2002); França (2007) Gil (2006); Ribeiro (2006) Fidelis e Banov (2006); Teixeira (2013) Gramigna (2002); Assumpção (2013) Bulgacov (1999)
Liderança	A importância da liderança para as empresas	A liderança é essencial para que as empresas possam obter sucesso, pois o líder é aquele que motiva e impulsiona os colegas a buscarem os resultados positivos.	Falconi (2009); Abrashoff (2006) Almeida (2008); Chiavenato (2000, 2005) Weatley (2005); Bowditch (1999) Wagner III e Hollenbeck (2020) Benome (2008); Galton (1869) Maximiano (2000); Figueiredo (2018) Vieira (2002); Dias (1995) Bennis (1996); Botelho (2001) Gurgel (1995); Slater (1996) Kotler (1992-2002); Wheatley (2006) Schein (1982); Carvalho e Melo (2008) Machado e Goulart (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3 METODOLOGIA

De acordo com Mascarenhas (2012), metodologia significa demonstrar o que foi desempenhado durante a pesquisa. Lopes (2007) diz que a metodologia permite averiguar os problemas e definir quais são os objetivos. Para Pereira (2011), a metodologia é a busca de métodos que resultam na procura de explicações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Ramos (2009) delineamento de pesquisa é analisar os fatores superiores, por exemplo: onde, quem e quanto. Marconi (2007) acredita que delinear uma pesquisa seja determinar os limites para a investigação, da mesma forma que a pesquisa se limita ao conteúdo.

Sugere-se, na continuidade deste estudo, o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza quantitativa. Conforme Rodrigues (2015), a pesquisa quantitativa procura quantificar as informações, tendo como objetivo um fundamento decisivo/conclusivo. Malhotra (2001) explica que pesquisa quantitativa é determinada pela quantificação, tanto no processo de coleta de dados, e também no processo estatístico.

A metodologia utilizada para o presente estudo foi de natureza quantitativa, de nível descritivo, utilizando como estratégia de coleta de dados a enquete, a pesquisa documental e dados secundários.

3.2 AMOSTRAGEM

De acordo com Mascarenhas (2012), o público pode ser definido por pessoas que compartilham atributos importantes para o pesquisador. Conforme Ramos (2009), as amostras são um grupo de métodos probabilísticos ou não probabilístico que têm como base uma parte menor designada amostra, onde é possível obter informações como um todo.

O público-alvo deste estudo foram gestores ou líderes de organizações de Bento Gonçalves. Buscou-se uma amostra de 14 pessoas de tal público. A amostragem é do tipo não probabilística por conveniência. Levine et al. (2008) afirma que uma amostragem não probabilística é aquela que seleciona pessoas sem conhecer suas concepções.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados, é sugerido o questionário. Marques (2016) diz que o questionário deve englobar um conjunto de questões, todas relacionadas com o tema principal.

O questionário deste estudo encontra-se disponível no Apêndice A e foi estruturado em duas partes. A primeira parte indica os dados sociodemográficos, e a segunda parte é composta por questões sobre os estilos de liderança. Tal questionário adaptado do estudo de Polli (2020) e Souza (2015).

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados levantados serão analisados a partir das técnicas da estatística descritiva. A mesma descreve as variáveis a partir de medidas como média, variância e desvio-padrão.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

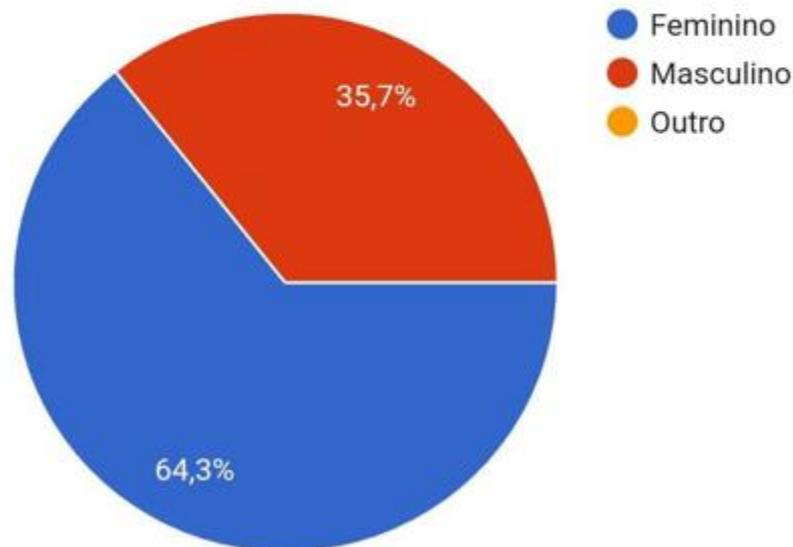
A pesquisa realizada teve a finalidade de entender quais são os estilos de liderança mais adaptados pelas organizações de Bento Gonçalves, RS, e os principais resultados dos 14 respondentes são apresentados a seguir.

Na primeira questão foi solicitado o gênero dos respondentes, e 64,3% responderam que pertencem ao gênero feminino e 35,7% ao gênero masculino, sendo uma ampla maioria das respostas por parte de mulheres.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes

1 - Gênero:

14 respostas



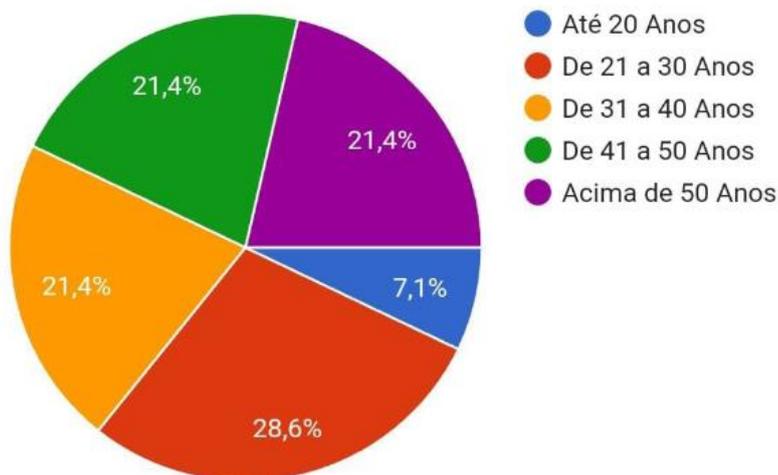
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Referente a idade dos respondentes, o resultado apresentou diversas alternativas, sendo que até 20 anos foram 7,1% dos respondentes; de 21 a 30 anos de idade foram 28,6%; de 31 a 40 anos responderam 21,4%; de 41 a 50 anos também foram 21,4% e acima de 50 anos também foram 21,4% dos respondentes, ou seja, porcentagens de idades equilibradas.

Gráfico 2 – Idade dos respondentes

2 - Idade:

14 respostas



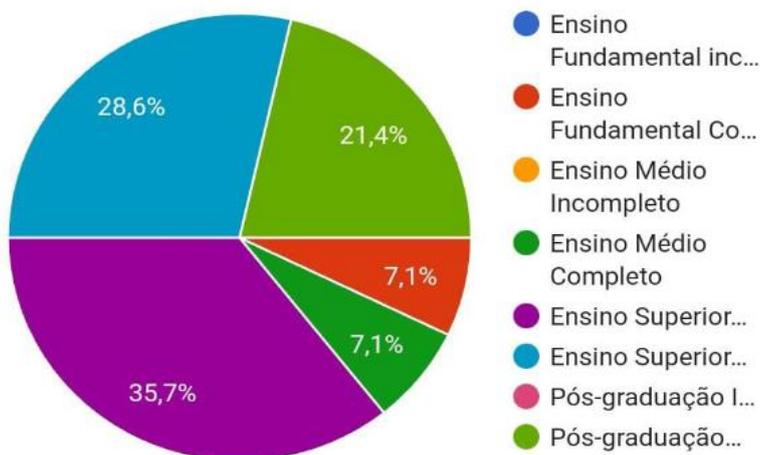
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com referência a escolaridade, 35,7% respondeu que possuem Ensino Superior; 28,6% Ensino Superior incompleto; 21,4% possuem Pós-Graduação; 7,1% possuem Ensino Fundamental completo e 7,1% possuem Ensino Médio Completo.

Gráfico 3 - Escolaridade

3 - Escolaridade:

14 respostas



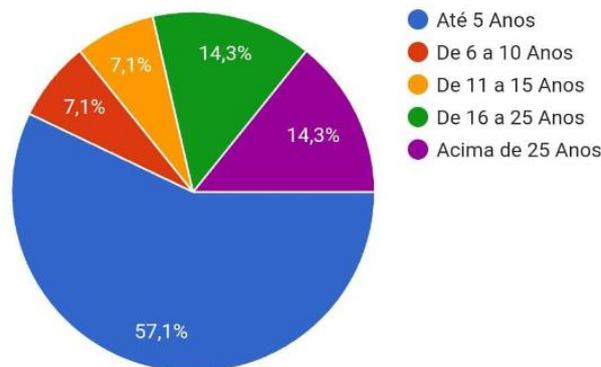
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quanto ao tempo de atuação na organização atual, 57,1% responderam que estão na empresa até 5 anos; 14,3% acima de 25 anos; 14,3% de 16 a 25 anos; 7,1% de 6 a 10 anos e 7,1% de 11 a 15 anos de empresa.

Gráfico 4 – Tempo de atuação na empresa

4 - Tempo de atuação na organização atual:

14 respostas



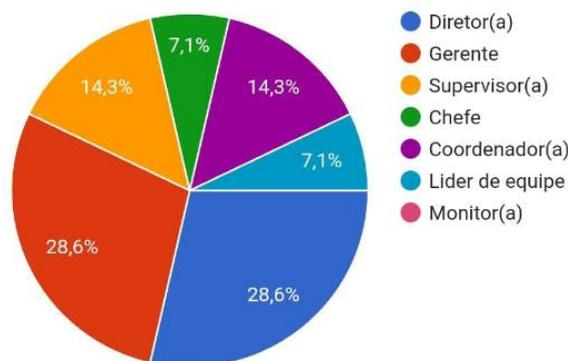
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Referente a função desempenhada na organização, 28,6% responderam que desempenham a função de diretor; também 28,6% desempenham a função de gerente; 14,3% supervisor(a); 14,3% coordenador(a); 7,1% chefe e 7,1% desempenha a função de líder de equipe.

Gráfico 5 – Função desempenhada na empresa

5 - Função desempenhada na organização

14 respostas

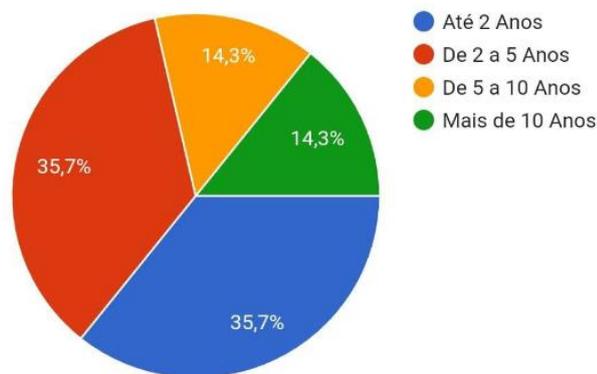


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Segundo Chiavenato (2008), os empregados que são tratados como parceiros são vistos como fornecedores de conhecimento, competências, habilidades, e também o mais importante para as organizações: a inteligência. Assim, eles fazem parte do patrimônio intelectual das empresas, e muitas das organizações bem-sucedidas já se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros, em busca de um mesmo objetivo.

Em uma questão foi solicitado o tempo de atuação no cargo desempenhado, e as respostas foram que 35,7% desempenham função no cargo até dois anos; 35,7% de dois a cinco anos; 14,3% de 5 a 10 anos e 14,3% desempenham a função há mais de 10 anos na organização.

Gráfico 6 – Tempo de atuação no cargo
6 - Tempo de atuação no cargo:
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

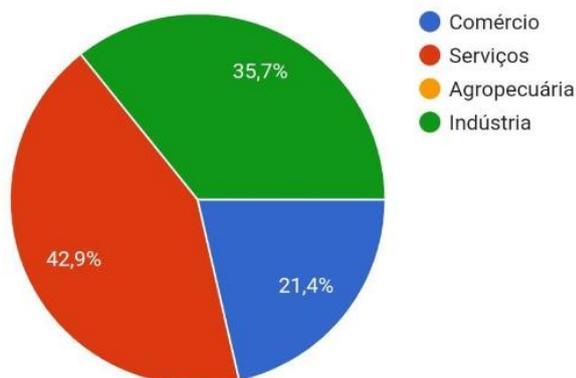
A predominância do setor em que a empresa atua foi uma questão abordada, e o resultado foi de que 42,9% atua em serviços; 35,7% no setor industrial e 21,4% no setor do comércio.

De acordo com Chiavenato (2008), as empresas com visão de futuro, procuram ficar o maior tempo possível com seus empregados, pois é a maior riqueza que as organizações de sucesso possuem.

Gráfico 7 – Setor de atuação da empresa

7 - Sua empresa atua em que setor predominante

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

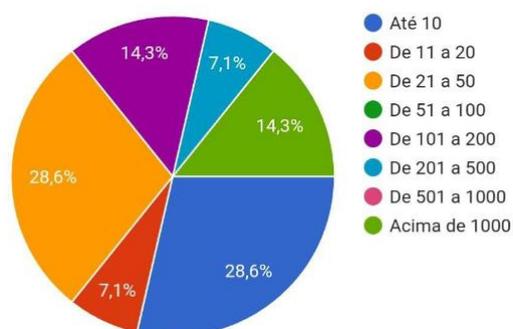
Foi solicitado quantos funcionários possui a empresa onde os respondentes trabalham, e 28,6% responderam que possui de 21 a 50 funcionários; 28,6% responderam que possui até 10 funcionários; 14,3% de 101 a 200 funcionários; 14,3% acima de mil funcionários; 7,1% de 201 a 500 funcionários e 7,1% de 11 a 20 funcionários.

Para Dias (1995), as empresas possuem diversos setores onde as pessoas podem atuar, e todos eles são importantes e imprescindíveis para que os resultados finais possam ser plenamente positivos.

Gráfico 8 – Número de funcionários da organização

8 - Quantos funcionários possui a organização?

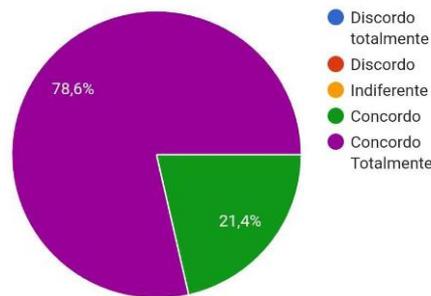
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quanto a liderança, foi solicitado se é importante para a organização ter uma boa liderança e 78,6% responderam que concordam totalmente e 21,4% responderam que concordam.

Gráfico 9 – Importância da liderança na organização
 9 - É importante a organização ter uma boa liderança?
 14 respostas

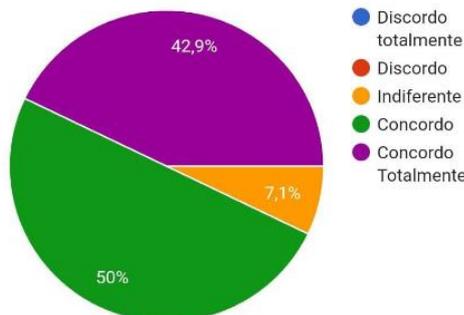


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com Dutra (2002), a importância da liderança nas organizações acontece na medida em que o líder é quem dá o exemplo para os demais funcionários, o motivador, o que desafia seus comandados para atingir os objetivos e as metas da organização.

Foi solicitado para o respondente se o mesmo incentiva as pessoas à sua volta a pensar problemas antigos de novas formas, e 50% responderam que concordam; 42,9% concordam totalmente e 7,1% responderam que são indiferentes.

Gráfico 10 – Incentivo às pessoas a pensarem diferente
 10 – Incentivo as pessoas em minha volta a pensar problemas antigos de novas formas?
 14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

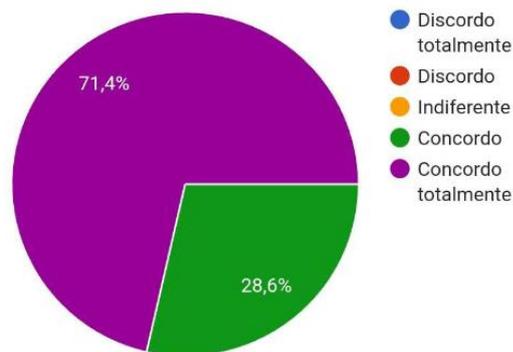
Para França (2007), é sempre importante e essencial que as organizações incentivem pessoas que pensam diferente, pois elas podem ter novas ideias e sugestões que farão a diferença para a empresa, sendo muito positivas e gerando ótimos resultados.

Solicitou-se se o respondente ajuda os outros a crescer, e 71,4% responderam que concordam totalmente e 28,6% concordam.

Gráfico 11 – Ajuda os outros no seu desenvolvimento

11 – Ajudo os outros a desenvolver-se?

14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

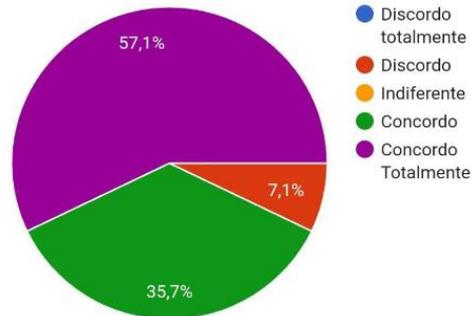
França (2007) diz que um líder que ajuda seus comandados no seu desenvolvimento está contribuindo para que a empresa possa ter novos líderes e ainda mais sucesso no seu negócio.

Solicitado em uma questão se o respondente fica satisfeito quando os outros estão dentro dos padrões, e 57,1% responderam que concordam plenamente; 35,7% concordam e 7,1% discordam.

Gráfico 12 – Satisfação em ver os outros dentro dos padrões

12 – Fico satisfeito quando os outros estão dentro dos padrões?

14 respostas



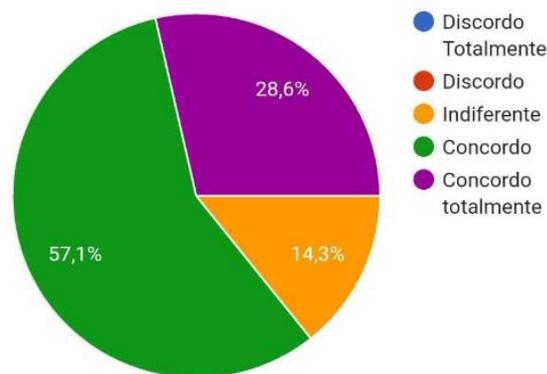
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Perguntou-se se os outros possuem confiança no respondente, e 57,1% concordam; 28,6% concordam totalmente e 14,3% responderam que são indiferentes.

Gráfico 13 – Os outros possuem confiança em mim

13 - Os outros têm completa confiança em mim?

14 respostas



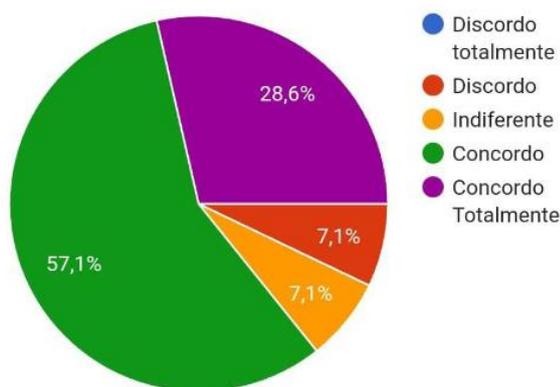
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação à confiança, Gil (2006) comenta que é importante que os funcionários sintam confiança em seus líderes, pois assim eles se espelham e possuem o exemplo para desenvolverem suas atividades na organização.

Em uma questão foi solicitado se o respondente se sente reconhecido com sua liderança, e 57,1% concordam; 28,6% concordam totalmente; 7,1% discordam e 7,1% foram indiferentes.

Gráfico 14 – Reconhecimento pela liderança
14 - Sinto-me reconhecido
pela minha liderança?

14 respostas

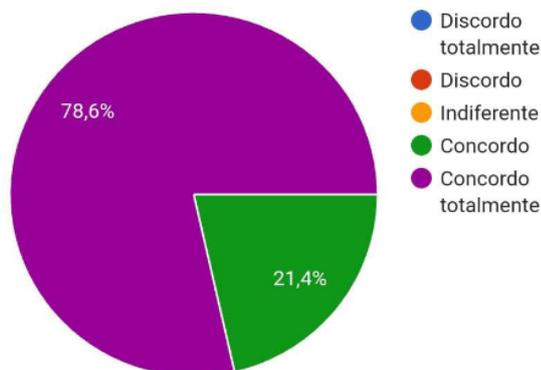


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Foi perguntado se a liderança influencia na motivação dos funcionários, e 78,6% responderam que concordam plenamente; 21,4% apenas concordam.

Gráfico 15 – Liderança como influência na motivação dos funcionários
15 - A liderança influência na
motivação dos
funcionários?

14 respostas



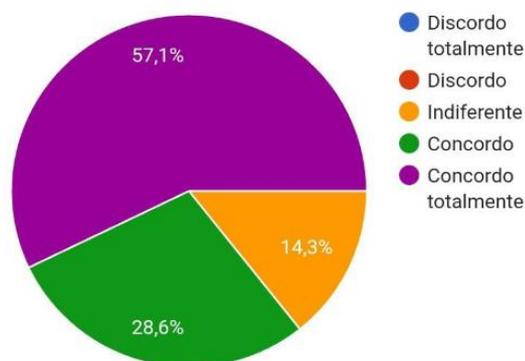
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para Kotler (1992), a liderança é uma forte ferramenta que as empresas precisam ter e se aliar, pois é através dos líderes que os liderados podem ou não ser motivados em buscar atingir os objetivos propostos.

Ao respondente foi solicitado se lida bem com críticas vinda dos funcionários, e 57,1% responderam que concordam plenamente; 28,6% apenas concordam; 14,3% se mostraram indiferentes.

Gráfico 16 – Como lido com as críticas dos funcionários
16 – Lido bem com críticas
vindas dos funcionários?

14 respostas



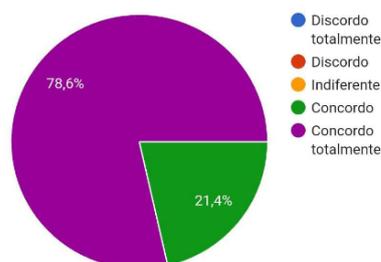
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Foi solicitado se os funcionários devem ser reconhecidos pelos seus méritos, e das 14 respostas 78,6% responderam que concordam totalmente e 21,4% responderam que concordam.

Gráfico 17 – Funcionários reconhecidos pelos seus méritos

17 – Acredito que os
funcionários devem ser
reconhecidos pelos seus
méritos?

14 respostas



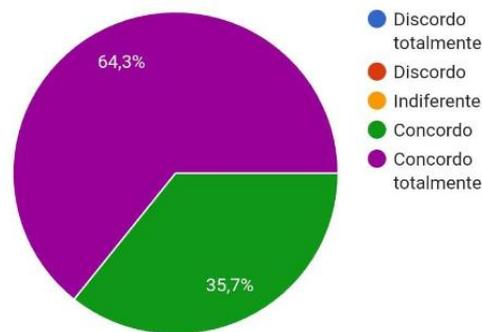
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Também em uma questão foi solicitado de o respondente aceita a opinião dos funcionários na tomada de decisões, e 64,3% responderam que concordam totalmente; 35,7% responderam que concordam.

Gráfico 18 – Aceitação da opinião dos funcionários na tomada de decisão

18– Aceito a opinião dos funcionários na tomada de decisões?

14 respostas



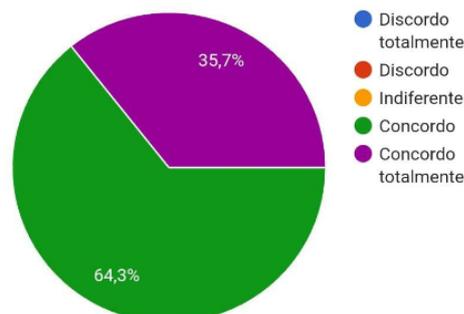
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Solicitou-se aos respondentes se os mesmos sabem dividir tarefas com os funcionários, para que eles fiquem a frente do que está acontecendo. Das respostas, 64,3% responderam que concordam e 35,7% responderam que concordam totalmente.

Gráfico 19 – Divisão das tarefas com os funcionários

19 – Sei dividir as tarefas com os funcionários, para que eles fiquem à frente do que está acontecendo?

14 respostas



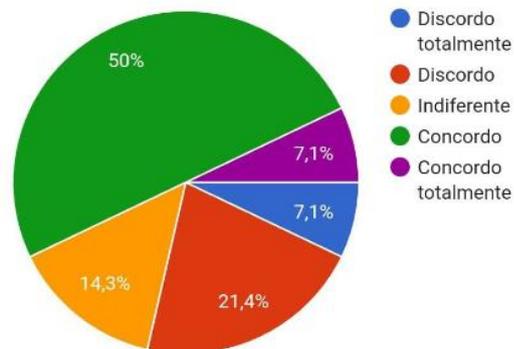
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em uma questão foi solicitado se o respondente permite que os funcionários tomem as decisões sozinhos, sem a sua intervenção, e das 14 respostas, 50% responderam que concordam; 21,4% discordam; 14,3% foram indiferentes; 7,1% concordam totalmente e 7,1% discordam totalmente.

Gráfico 20 – Permissão que os funcionários tomem decisões

20 – Permito que os funcionários tomem as decisões sozinhos, sem a minha intervenção?

14 respostas



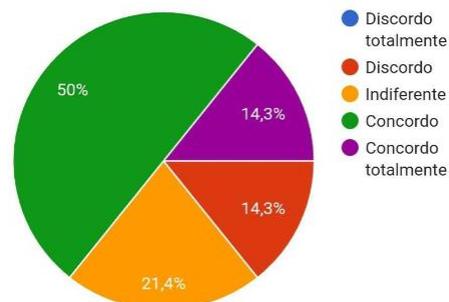
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os respondentes foram perguntados se se sentem motivados com o estilo de liderança da organização, e 50% responderam que concordam; 21,4% se mostraram indiferentes; 14,3% concordam totalmente e 14,3% responderam que discordam.

Gráfico 21 – Motivação pelo estilo de liderança da organização

21 – Sinto-me motivado com o estilo de liderança da organização?

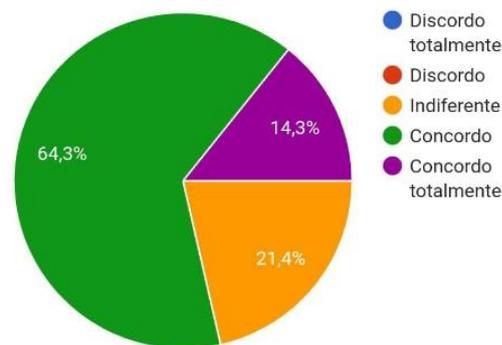
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Também foi solicitado se o respondente sente que os funcionários gostam do seu estilo de liderança, e 64,3% responderam que concordam; 21,4% se mostraram indiferentes e 14,3% responderam que concordam totalmente.

Gráfico 22 – Os funcionários gostam do estilo de liderança
22 – Sinto que os funcionários gostam do meu estilo de liderança?
14 respostas

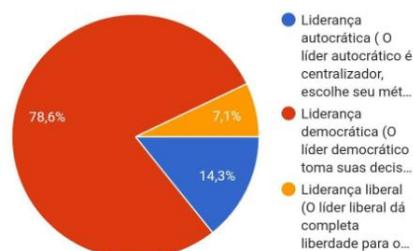


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, foi solicitado aos respondentes, em geral, quais os estilos de liderança acreditam que mais se enquadram na organização onde trabalham. A maioria dos respondentes, ou seja, 78,6% responderam que a organização se enquadra no estilo de liderança democrática; 14,3% responderam que a organização onde trabalham se enquadra no estilo de liderança autocrática e 7,1% se enquadram no estilo liberal, ou seja, a ampla maioria das organizações se enquadram no estilo de liderança democrática.

Gráfico 23 – Estilos de liderança que mais se enquadram na organização

23 – Em geral, qual dos três estilos de liderança abaixo você acredita que mais se enquadra na sua organização?
14 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Segundo Kotler (2002), cada organização possui seu estilo de liderança, e procuram líderes que se enquadram no perfil da empresa para que possam estar alinhados à mesma e desenvolver um trabalho de sucesso. Os estilos de liderança nas empresas quer dizer muito sobre as mesmas e sobre o que as pessoas pensam sobre elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre o líder e o funcionário é o ponto principal para o bom andamento da organização. É diante disso que se forma uma equipe unida e com os mesmos objetivos, pois, além de saber manter seus funcionários, as organizações precisam investir nos mesmos para que se tornem grandes líderes e aprendam a administrar sua equipe com êxito e sucesso.

Neste trabalho foram retratados os estilos de liderança existentes. Foi identificado um questionário que, posteriormente, foi aplicado junto a uma amostra de líderes das organizações de Bento Gonçalves – RS. Acredita-se que, após a análise dos dados, foi possível identificar os estilos de liderança mais adotados por tais organizações.

Diante do presente estudo, percebeu-se que a liderança nas organizações faz parte do sucesso das mesmas, e que o verdadeiro líder é aquele que, com seu trabalho, persistência, retidão, motivação e entusiasmo, é referência e exemplo para os demais colegas da empresa.

A liderança nas organizações é fundamental para que as mesmas possam ter um olhar diferenciado para os próprios funcionários, clientes, consumidores, fornecedores e comunidade em que a empresa atua, ou seja, a liderança nada mais é do que olhar para o futuro com novas possibilidades de obter sucesso, e trazer junto de si todos aqueles que também fazem parte da empresa.

Notou-se também com a realização desse estudo, que há diversos tipos de liderança, e cada tipo pode contribuir de forma diferenciada para que as organizações possam obter sucesso no seu negócio, principalmente quando envolve os relacionamentos, capazes de fazer a diferença para que almeja o sucesso em seu empreendimento.

Diante disso, o estudo em questão foi muito oportuno e esclarecedor, no sentido de ter uma visão mais concreta e apropriada da importância da liderança para que as organizações possam alcançar o sucesso, além de ter a oportunidade de aprofundar um pouco mais o estudo sobre os relacionamentos que envolve o líder positivo e as empresas que valorizam esse perfil de funcionário.

Referente às limitações referentes a realização do presente estudo, praticamente não houveram, pois é um assunto em voga e que faz parte do dia a dia

das empresas. Porém, pode-se dizer que um fator limitante foi a dificuldade de realizar a análise dos resultados pela baixa quantidade de questionários respondentes.

Para os futuros estudos, sugere-se que se possa ampliar para outras empresas, ampliando o número de respondentes para poder obter resultados mais amplos e mais sólidos referentes ao assunto em estudo.

Portanto, esse trabalho foi importante também para a comunidade acadêmica, para o autor do trabalho e para as empresas que porventura se preocupam com o estilo de liderança que possuem em suas organizações, podendo trazer melhorias tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.
- ALMEIDA, João Carlos. **As sete virtudes do líder amoroso**. Pe. Joãozinho - São Paulo: Editora Canção Nova, 2008.
- ASSUMPÇÃO, Alfredo. **Talento**: a verdadeira riqueza das nações. 2ª edição. São Paulo: Scortecci, 2013.
- BENNIS, Warren C. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren, NANNUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, Warren. **A nova liderança**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BONOME, J. B. V. **Introdução à administração**. Curitiba: IESDE, 2008.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWDITCH, James I., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional**: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: edição compacta. 3 ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3º ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1995.

- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- FIDELIS, Gilson J.; BANOVA, Márcia R. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2006. 1. Ed. São Paulo. Editora Érica, 2006.
- FIGUEIREDO, P. **Competências para uma liderança percebida como eficaz: AZ líderes e liderados**. Doutorado em Gestão. Lisboa: Laureate International Universities, 2018
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. Editora Atlas, 2006.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GURGEL, Floriano. C. A. **Administração do produto**. São Paulo: Atlas, 1995.
- III, John A. Wagner, HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - 4º ed.** São Paulo: Saraiva, 2019
- KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, 1992.
- KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- LEVINE, David M., STEPHAN, David F., KREHBIEL, Timothy C., BERENSON, Mark L. **Estatística: teoria e aplicações - 5. ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- LOPES, Catia Isabel Carvalho. **Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local**. Tese de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, 2012.
- LOPES, Vânia Silva Vilas Boas Vieira **Impactos na privatização na gestão de pessoas**. São Paulo, v. 38, n.1, 2003.

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. **Análise de Clima Organizacional**: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico – 7º ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da escola científica à competitividade na economia globalizada - 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 2000.

POLLI, Anelise. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados.** Farroupilha: UCS 2020.

RAMOS, Albenides. **Metodologia de pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo. Ed. Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional – 8º ed.** São Paulo, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, Everaldo Veloso, DINIZ, Francisco J. L. de Souza, RIBEIRO, Maria Isabel Barreiro, FERNANDES, António J. Gonçalves. **A liderança participativa aplicada às organizações públicas**: o caso do Campus de Tucuruí do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2015.

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial**: um estudo de caso no setor público. 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**: Segredos de Jack Welch: Rio de Janeiro: Campus, 1996.

TEIXEIRA, Alexandre. **Os quatro principais objetivos da gestão de pessoas hoje.** São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, B. **Liderança militar.** Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército, 2012.

WHEATLEY, Margaret J., **Liderança para tempos de Incerteza.** São Paulo: Editora Cultrix LTDA, 2006.

ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2° ed. Rio Grande do Sul: Artmed, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Me chamo Valine Kaezala e sou acadêmica do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Bento Gonçalves. Convido você para responder a este questionário que faz parte de uma pesquisa do meu TCC. A pesquisa tem por finalidade entender quais são os estilos de liderança mais adotados pelas organizações de Bento Gonçalves – RS. Desde já agradeço.

1. Gênero:

- Feminino
- Masculino

2. Idade:

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

3. Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação Incompleta
- Pós-graduação Completa

4. Tempo de atuação na organização

atual: Até 5 anos

De 6 a 10

anos De 11 a

15 anos De

16 a 25 anos

Acima de 25 anos.

5. Função desempenhada na organização Diretor(a)

Gerente

Supervisor(a)

Chefe

Coordenador(a)

Líder de
equipe

Monitor(a)

6. Tempo de atuação no cargo:

Até 2 anos

De 2 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

e) Sua empresa atua em que setor predominante? Indústria

Comércio

Serviços

Agropecuária

8. Quantos funcionários possui a organização? () Até 10

() De 11 a 20

() De 21 a 50

() De 51 a

100 () De

101 a 200 ()

De 201 a 500

() De 501 a

1000 () Acima

de 1000

(Abaixo seguem afirmações descritivas. Avalie a frequência com que isso se encaixa ao seu cotidiano, assinalando o seu grau de concordância)

9 - É importante a organização ter uma boa liderança.

() Discordo totalmente

() Discordo

() Indiferente

() Concordo

() Concordo totalmente

10 – Estimulo as pessoas em sua volta a pensar problemas antigos de novas formas.

() Discordo totalmente

() Discordo

() Indiferente

() Concordo

() Concordo totalmente

11 – Ajudo os outros a desenvolver-se.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

12 – Fico satisfeito quando os outros estão dentro dos padrões.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

13 - Os outros têm completa confiança em mim.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

14 – Sinto-me reconhecido pela minha liderança.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

15. A liderança influencia na motivação dos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

16 – Lido bem com críticas vindas dos funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

17 – Acredito que os funcionários devem ser reconhecidos pelos seus méritos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

18– Aceito a opinião dos funcionários na tomada de decisões.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

19 – Sei dividir as tarefas com seus funcionários, para que eles fiquem à frente do que está acontecendo.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Indiferente
- () Concordo
- () Concordo totalmente

20 – Permito que os funcionários tomem as decisões sozinhos, sem a minha intervenção

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Indiferente
- () Concordo
- () Concordo totalmente

21 – Sinto-me motivado com o estilo de liderança da organização.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Indiferente
- () Concordo
- () Concordo totalmente

22 – Sinto que os funcionários gostam do meu estilo de liderança.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Indiferente
- () Concordo
- () Concordo totalmente

23 – Em geral, qual dos três estilos de liderança abaixo você acredita que mais se enquadra na sua organização?

() Liderança autocrática

(O líder autocrático é centralizador, escolhe seu método de trabalho sem deixar que seus subordinados participem das decisões tomadas)

() Liderança democrática

(O líder democrático toma suas decisões em consenso com o grupo, incentivando todos a participar)

() Liderança liberal

(O líder liberal dá completa liberdade para o grupo ficar à vontade no trabalho)