

A IMPORTÂNCIA DO PERFIL DOS LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NO TOCANTINS

THE IMPORTANCE OF THE LEADER'S PROFILE IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN TOCANTINS

Márcia Miranda Cabrera 1
Weder Ferreira dos Santos 2
Roberto Mauro Guarda 3
Cláudia Nolêto Maciel Luz 4
Luelly Maciel Oliveira 5

Graduação em Administração pela Faculdade ITOP. E-mail: **1**
mmc17974@gmail.com

Graduação em Administração pelo Centro Universitário Luterano de **2**
Palmas (2008), Graduação em Engenharia Agrícola pelo Centro Universitário
Luterano de Palmas (2009), Mestrado em Agroenergia pela Universidade
Federal do Tocantins (2012) e Doutorado em Biodiversidade e Biotecnologia
pela Universidade Federal do Tocantins (2017). Atualmente é docente da
Universidade Federal do Tocantins.
E-mail: eng.agricola.weder@gmail.com

Possui graduação em Administração de Empresas - Faculdades **3**
Reunidas de Admin. Ciências Contábeis e Econômicas de Palmas (1993).
Atualmente é Professor Coordenador do Curso Tecnólogo em Gestão Pública
da Faculdade ITOP e Gestor Público efetivo da Secretaria da Fazenda e
Planejamento - SEFAZ lotado na Superintendência de Captação de Recursos.
E-mail: robertomaurog@gmail.com

Graduada em Administração de Empresas pela UnB, Especialista **4**
em Administração Rural pela Unitins, Doutora em Administração pela UIB e
Mestranda em Educação pela UFT. E-mail: claudia.noleto@gmail.com

Graduanda em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia prelos **5**
Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-Mail: luelly.maciel@mail.uft.edu.br

Resumo: O sucesso de uma organização pode ser garantido por meio da gestão estratégica de seu líder, que deve possuir adequado conhecimento e perfil para almejar tal feito. Diante do contexto apresentando, este estudo tem por objetivo principal proceder com o levantamento das características do perfil de um líder, por intermédio de estudo de caso em organizações localizadas no município de Palmas-TO. No presente estudo foi usado da pesquisa descritiva quantitativa, para sua execução foi elaborado um questionário, a coleta destes dados foi direcionada aos funcionários das organizações públicas e privadas para definição do seu líder. Neste estudo predominou o perfil de líder democrático, aquele que participa das atividades, que ouve e que oferecem incentivos ao colaborador e resolve de forma conjunta as tomadas de decisões para a organização, porém estiveram presentes também líderes autocráticos e liberais em menores proporções.
Palavras-Chave: Colaboradores; Órgãos; Liderança.

Abstrat: The success of an organization can be guaranteed through the strategic management of its leader, who must possess adequate knowledge and profile to aim for such a feat. In view of the presenting context, this study has as main objective to proceed with the survey of the characteristics of the profile of a leader, through a case study in organizations located in the municipality of Palmas-TO. In the present study was used the quantitative descriptive research, for its execution a questionnaire was elaborated, the collection of this data was directed to the employees of the organizations to define its leader. In this study, the profile of a democratic leader, one who participates in the activities, who listens and who offers incentives to the collaborator, and jointly decides the decision making for the organization predominates, but also autocratic and liberal leaders were present in smaller proportions.

Keywords: Contributors; Organs; Leadership.

Introdução

O sucesso de uma organização pode ser garantido por meio da gestão estratégica de seu líder, que deve possuir adequado conhecimento e perfil para almejar tal feito. A liderança se trata de um processo pelo qual uma pessoa influencia outras para alcançarem objetivos desejados, buscando de forma contínua as pessoas, estabelecendo um relacionamento com elas, descobrindo interesses profissionais compartilhados e promovendo a capacitação das mesmas. O pensamento de um líder não é limitado e deve estar focado nas oportunidades, trata-se de um empreendedor.

Dentre as características imprescindíveis a líderes se podem citar: a capacidade de entender que detém de uma responsabilidade e não de um trabalho, o empenho em cumprir com a palavra dada, o compartilhamento do sucesso com a sua equipe e habilidade de assumir sozinho os possíveis fracassos e a paixão pelo que sua empresa representa e faz.

O incessante desafio de otimizar a produtividade, a qualidade e a inovação de valor na produção dos bens e serviços do mundo empresarial promove o acirramento da competitividade, sendo um fenômeno compartilhado pelas economias dos países, particularmente por aquelas denominadas de economias emergentes.

O direcionamento da equipe de uma organização na busca do enfrentamento destes desafios é promovido pelo líder, que acaba por se tornar o centro de diversas questões organizacionais e agente motivador no cumprimento de uma visão compartilhada na organização.

Uma vez que, os procedimentos de uma organização são desempenhados por intermédio do trabalho das pessoas, o líder deve possuir uma postura favorável à resolução das mais diversas situações com os indivíduos envolvidos no processo, de modo que propicie um ambiente de trabalho no qual predomina a harmonia, a motivação e a geração de resultados positivos.

Mediante esta premissa, buscaram-se as características identificadas no perfil de um líder que contribui com o devido alcance das metas de uma organização. Pois o mercado tem se constituído de consumidores cada vez mais exigentes e organizações constantemente estimuladas na busca de inovações, produtividade e satisfação dos seus clientes.

Este estudo teve como objetivo geral, realizar o levantamento das características do perfil de um líder, por intermédio de estudo de caso em organizações localizadas no município de Palmas-TO. Para isso, foi realizada pesquisa de campo com a aplicação de questionários junto aos funcionários das organizações selecionadas; Refletiu-se sobre a importância do perfil do líder no desenvolvimento de uma instituição, ressaltando as características mais valorizadas consoante os dados apresentados; Analisou-se os dados coletados e, posteriormente, foram confrontados com a teoria abordada visando levantar possíveis divergências.

Organizações Públicas

Administração Pública ou Gestão Pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que asseguram a satisfação das necessidades da coletividade, sejam elas: segurança, saúde, educação, em resumo, o bem-estar da população.

A administração pública pode ser dividida em: Administração direta, sendo o conjunto de órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa em âmbito Federal, Estadual ou Municipal; Administração indireta, conjunto de entes com personalidade jurídica própria executam atividades do governo que são desenvolvidas de forma descentralizada.

Esse modelo é usado na gestão de empresas e instituições públicas e governamentais, tendo assim uma relação íntima com o Estado. A administração pública tem como finalidade principal o bem comum, descrito na Constituição Federal, se ajustando aos projetos e às políticas governamentais. Assim, seu orçamento e a destinação de suas verbas seguem os objetivos do Estado, passando, portanto, pela mão do gestor público (FONSECA, 2017).

Organizações Privadas

As premissas da administração privada são, por sua vez, empregadas na gestão de empresas privadas. Suas finalidades são mais particulares, visando o desenvolvimento da organização e o benefício de pessoas específicas, como os proprietários ou gestores e os funcionários. Alguns dos principais objetivos da administração privada são a rentabilidade, a competitividade e a integração

(FONSECA, 2017).

Modelo que não sofre interferência política, de planos ou projetos governamentais, de modo que sua ligação com o Estado se dá por meio de legislação específica, separada daquela que orienta a administração pública. A gestão privada requer a atuação de profissionais devidamente preparados para lidar com as dificuldades e exigências do mundo dos negócios — que envolvem, por exemplo, comércio e publicidade. Nesse caso, o cliente surge como elemento essencial ao alcance de seus objetivos (FONSECA, 2017).

São conceitos ligados especialmente à administração privada: Planejamento estratégico; Marketing de vendas; Gestão do relacionamento com o cliente; Logística; Consumidor.

Ambas as administrações são importantes para o adequado funcionamento da sociedade, uma vez que os indivíduos cumprem tanto o papel de cidadãos quanto de clientes. O importante é, todavia, que o gestor tenha conhecimentos administrativos suficientes para entender diferenças e semelhanças entre os tipos de administração, fazendo bom uso desse alicerce no dia a dia.

Administração

Administração é uma atividade de natureza complexa que envolve a conjugação dos esforços das pessoas, dentro das organizações, para que se atinjam os objetivos estabelecidos para as mesmas, ao mesmo tempo em que se satisfazem as necessidades humanas.

Atualmente a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidade e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar, nos mais variados níveis de uma organização, desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. A administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a mesma, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer (CHIAVENATO, 2014).

O administrador que possui o anseio de tornar-se um líder necessita aprender não somente as ferramentas e estratégias mais apropriadas para gerir tecnicamente uma organização, mas também deverá desenvolver as qualidades pessoais que envolvem o comprometimento e o relacionamento com sua própria equipe.

O Processo de Liderança

Existem diversos conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”.

O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWEL, 2008).

O líder possui importante papel dentro das organizações e imprime a elas um perfil intimamente relacionado à sua forma particular de pensar, sentir, se comunicar, envolver e mobilizar os empregados em torno dos interesses da instituição (MARTINS et al., 2016).

Teoria do Comportamento do Líder

Há uma série de elementos nos quais o líder emerge para constituir sua formação profissional. Todavia, por trás deste há um ser humano com características peculiares que refletirão na sua conduta e, ocasionalmente, precisarão passar por moldes. Cabe enfatizar a capacidade de flexibilização do estilo pessoal em contraposição à demanda da situação.

Para que a necessidade de flexibilidade não seja tão severa o ideal é detectar um líder com um estilo próprio que corresponda ao ambiente onde irá atuar, a fim de que não sejam necessárias mudanças tão bruscas (LACOMBE, 2011).

Porém, segundo Maxwell (2010), as pessoas só seguirão o líder se souberem o que ele

deseja e para onde vai; para que isso aconteça é necessário que ele simplifique seu modo de se comunicar e seja claro, observe as pessoas com quem está se comunicando para poder identificar o tipo de público com o qual está falando.

A eficiência da liderança exige a existência de quesitos no que se refere ao comportamento, dentre os quais se podem citar: Honestidade; Justiça; Feedback; Reconhecer os méritos; Motivação com base nas emoções; A capacidade de criticar; O elogio e Motivação.

Para Khoury (2009), há algumas competências essenciais para desenvolver a habilidade de liderar. São elas: comunicação, iniciativa, respeito, construção de relacionamentos, dentre outras.

Hoje em dia o mercado de trabalho tem procurado pessoas com um estilo de liderança, para exercer funções distintas, dentro das empresas; todas essas funções estão relacionadas ao importante papel de conduzir um grupo de pessoas aos objetivos empresariais, sem causar má impressão ou desmotivação nos integrantes.

Estilos de Liderança

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Segundo Maxwell (2015) há vários estilos de liderança, e para ser um líder é necessário obter algumas qualidades fundamentais para exercer essa função.

O líder que souber utilizar os diversos estilos, poderá escolher, com bom senso e competência, qual é o mais adequado para cada situação, capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a empresa. Dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos.

Segundo Chiavenato (2014), no estudo sobre liderança, destacam-se os três estilos de liderança mais estudados: a liderança autocrática, a liberal e a democrática.

Na Autocrática, as diretrizes são fixadas pelo líder, com ausência do grupo, onde o líder determina as providências bem como as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo imprevisíveis para o grupo, a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um também são determinadas pelo líder, sendo este dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas de trabalho de cada um.

Na Democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder. O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo. A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho. O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas, é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

Já na Liberal, o grupo tem toda liberdade para decidir e a participação do líder é mínima. Desse modo, o líder tem uma participação limitada nos detalhes, apresentados materiais variados ao grupo e fornecendo alguma informação se solicitada, tanto a divisão de tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo. Por fim, o líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre a atividade dos membros.

Reflexos da Liderança no Comportamento Organizacional

O líder detém de um papel fundamental para o sucesso da política motivacional da organização, que visa tornar nítida à capacidade profissional de seus colaboradores, visando usá-la no processo de conquista de suas metas e objetivos, e isso implica muitas vezes nas atitudes que ele possui em relação aos seus liderados.

Essas atitudes podem ser visualizadas por meio do tratamento entre líder e liderado, o modo como desenvolvem sua equipe, a maneira com que se comunicam, os exemplos dados pelo líder, bem como a forma como se portam (BUENO, 2011).

Comumente se observa que diversas pessoas em cargos de chefia não se encontram devidamente preparadas na condução de suas equipes. Várias delas acreditam que ser chefe é a mesma coisa que ser líder. Sendo esta, uma inverdade, pois liderar não é sinônimo de chefiar.

Contudo, infere-se que o líder é aquele que dirige sua equipe com o auxílio dos seus liderados, sendo que todos estão focados na busca do objetivo coletivo.

A importância do líder no clima organizacional e no comportamento das pessoas para que haja um ambiente saudável e funcionários satisfeitos, é satisfeita com aquele líder que sabe ouvir as pessoas e ajudá-las a se comprometerem com a empresa. Deve saber lidar, ainda, com os conflitos que podem ocorrer, transformando-os em resultados construtivos, direcionando sua equipe para a reflexão e amadurecimento diante das possíveis desavenças, pois comportamentos positivos requerem pessoas com maturidade pessoal e profissional.

Inteligência Emocional na Liderança

A Inteligência Emocional (IE) está relacionada a habilidades tais como motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento, objetivos de interesses comuns (GOLEMAN, 2015).

O domínio das emoções é um fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo, e em muitos casos em nosso cotidiano podemos observar claramente a incapacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções, tendo como resultado a destruição de vidas e o abalo de carreiras promissoras.

De acordo com Goleman (2015) psicólogo americano que ajudou a popularizar a IE existem cinco elementos principais: Autoconhecimento; Autocontrole; Motivação; Empatia; Habilidades sociais.

Caracterização da pesquisa

A pesquisa consistiu em uma atividade cuja execução se propõe a indagar e construir resultados acerca da realidade. As questões da investigação devem estar interligadas a questões e circunstâncias que envolvem a realidade do grupo a ser pesquisado, segundo os autores deste estudo (MINAYO, 2010).

Para Gil (2010), o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas social sendo, sem dúvida, a de menor custo.

No presente estudo foi usado da pesquisa descritiva quantitativa, onde o objetivo é obter informação sobre os colaboradores. Para maior percepção no comportamento do líder e atitudes dos colaboradores, foram realizadas visitas às empresas selecionadas sem critérios.

Para sua execução foi elaborado um questionário, por se tratar de uma técnica ágil e segura, bem como por manter o sigilo das pessoas abordadas e proporcionar liberdade na expressão de opinião das mesmas, evitando possíveis constrangimentos. A coleta destes dados foi direcionada aos funcionários das organizações para definição do seu líder. Apresentando questões fechadas que envolvam informações gerais e que procurem especificar o estilo de liderança adotado na organização (democrático, autocrático e liberal).

Posteriormente a efetivação da coleta dos dados, os mesmos foram analisados e contabilizados, para a devida representação por intermédio de tabelas e gráficos, possibilitando uma melhor visualização das informações obtidas. Pode-se afirmar então que a coleta de dados foi de suma importância, pois foi por meio dela que a pesquisa foi devidamente estruturada. A geração dos resultados almejados auxiliou na efetivação de possíveis alterações nas organizações a serem abordados.

Análise e interpretação dos resultados

A coleta de dados ocorreu por intermédio da aplicação de questionários para colaboradores de dez organizações, variando entre instituições públicas e privadas, culminando nos resultados apresentados a seguir, a primeira parte do questionário procura levantar informações gerais acerca do entrevistado e da empresa, enquanto a segunda considera sua percepção em relação aos perfis do líder em relação a organização e ao colaborador.

Os Gráficos apresentados abaixo indicam o perfil dos entrevistados abordados em relação ao sexo, faixa etária, nível de escolaridade, sobre o tempo de serviço, e tipo de órgão, se era público

ou privado.

No estudo pôde-se observar que 50% dos entrevistados pertencem ao sexo masculino e 50% ao sexo feminino.

Todos os entrevistados foram abordados de forma aleatória, e concluiu com os resultados que as proporções entre homens e mulheres foram iguais, o que demonstra que a mulher a cada dia que passa está mais inserida no mercado de trabalho e que a desigualdade de gênero tem diminuído consideravelmente.

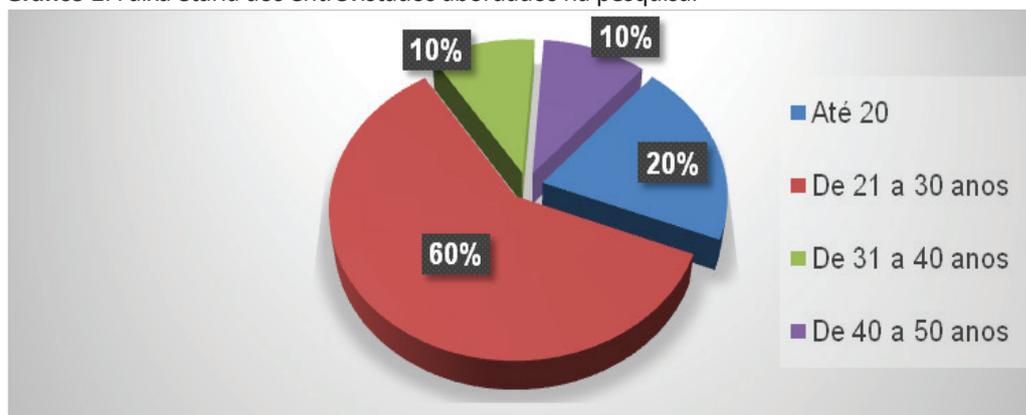
Aumenta o quantitativo de mulheres independentes que não aspiram viver dependendo do salário de seus maridos e entram no mercado de trabalho cada vez mais cedo. Uma vez que por muito tempo as mulheres viveram à sombra dos homens, dependiam deles para tudo e eram muitas vezes subestimadas.

Os tempos mudaram e começou uma luta entre homens e mulheres para provar que ambos são capazes de realizar as mesmas tarefas, com a mesma competência e que são iguais não só perante a lei, mas perante a sociedade e, inclusive, no meio familiar. Aos poucos, estão quebrando as barreiras do preconceito e ocupando espaços que antes eram exclusivos para homens. Agora eles estão tendo que aprender a conviver com as mulheres em todas as áreas da vida, seja em casa, no trabalho e até mesmo na faculdade, até mesmo em ambientes onde o domínio masculino imperava.

No Brasil as mulheres são maioria na população e estão cada vez mais presentes em ambientes que antes eram exclusivos dos homens. Mas ainda há uma forte resistência das empresas em geral de confiar cargos de chefia às mulheres pelo fato de serem diferentes na forma de liderança impedindo que possam crescer profissionalmente e disputem em condição de igualdade cargos de liderança.

No Gráfico1 se observa que 60% dos abordados pertenciam à faixa etária de 21 a 30 anos, enquanto 20% se encontravam na faixa de até 20 anos, 10% na faixa de 31 a 40 anos, e 10% pertenciam na faixa de 40 a 50 anos.

Gráfico 1: Faixa etária dos entrevistados abordados na pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

Neste estudo não houve interesse em abordar colaboradores em determinada faixa etária, podendo ser indagado qualquer prestador de serviços das organizações, com tempo razoável de prestação de serviço e de relação com seu líder.

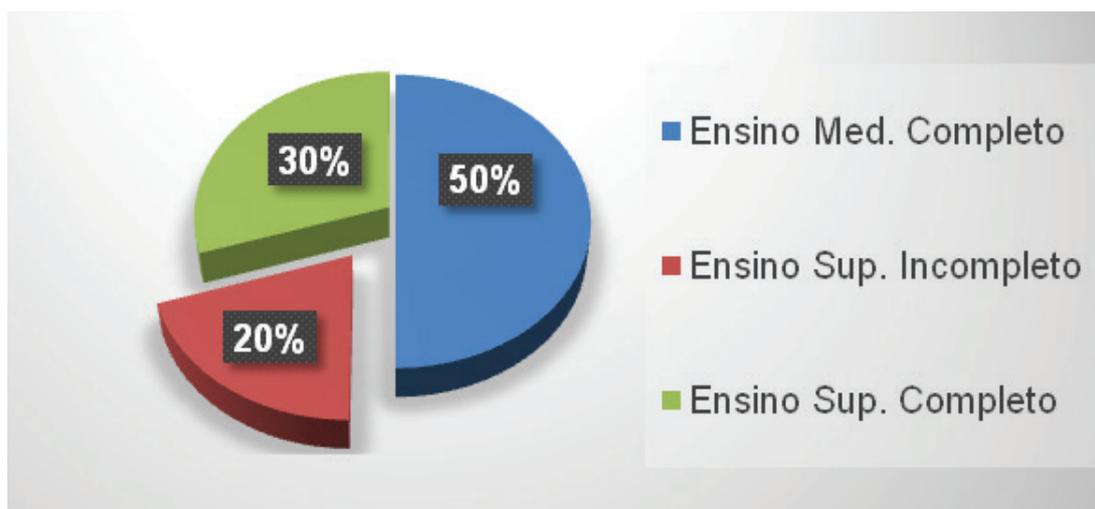
Cresce o número de jovens que ingressam no mercado de trabalho, e essa realidade foi presenciada nos resultados desse estudo, onde não foram adotados critérios para abordar os entrevistados dentro da empresa, onde de forma espontânea predominou jovens entre 21 e 30 anos (60%), uma vez que, as outras faixas etárias tiveram resistência, pois, muitos não se interessavam em declarar seu ponto de vista em relação ao seu líder.

Em meio à crise que o Brasil se encontra, estar trabalhando é um dos maiores desafios encontrados pelos jovens, visto que a inserção dos jovens no mercado de trabalho é um dos grandes desafios da política de emprego nos dias atuais. Trata-se de um público mais vulnerável, que enfrenta maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, pela baixa escolaridade.

Contudo, a faixa etária que se encontrou mais aberta a expor seu ponto de vista em relação a liderança de seu chefe e suas características foram os jovens, buscando apontar e avaliar o perfil de seus líderes dentro da organização e se esse perfil estava trazendo sucesso interno e externo.

No que concerne ao nível de escolaridade dos entrevistados em estudo, 50% apresentavam o Ensino Médio Completo (2º grau), 20% apresentam Ensino Superior Incompleto, ou seja, ainda estão cursando o curso superior, e 30% apresentavam Ensino Superior Completo, sendo que alguns desses possuíam algum tipo de especialização e mestrado, consoante o apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos entrevistados abordados na pesquisa.



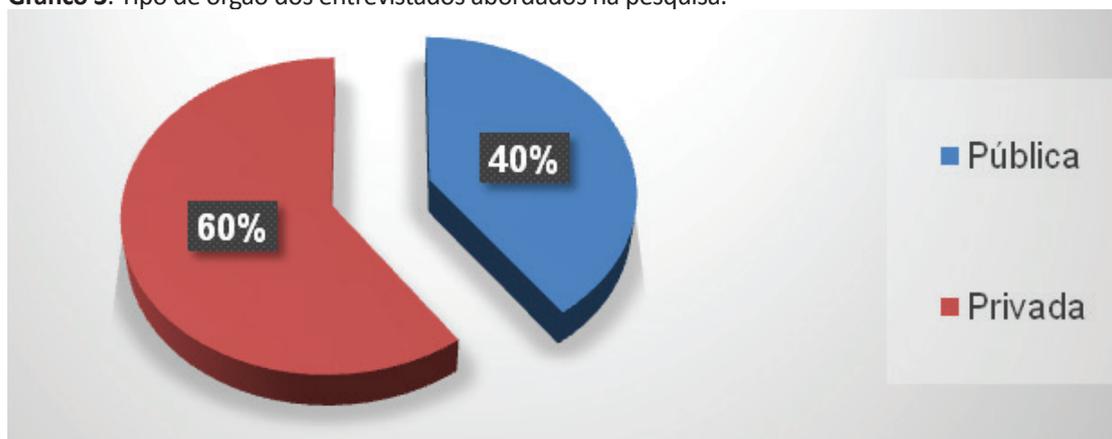
Fonte: Elaboração própria

As empresas têm buscado pessoas alinhadas às novas tendências dos mercados e dispostas a se manterem sempre atualizadas e preparadas para oferecer visões estratégicas ao negócio. Por isso, o diferencial está na determinação do profissional em agregar cada vez mais qualificações e experiências ao seu currículo, mesmo que possuam só nível médio, mas que busquem cursos técnicos como forma de adquirir sempre novos conhecimentos.

A Administração pública exige uma gestão focada em resultados, em desempenho, direcionada a cumprir seu papel com qualidade e responsabilidade, o que não diferencia da administração privada. Os novos gestores públicos devem dominar técnicas e possuir competências gerenciais e administrativas, estando preparados para trabalhar em organizações com missão, objetivos e metas bem definidas por isso a atuação de líderes no dia-a-dia tanto nas empresas privadas quanto na administração pública é de grande relevância, pois os mesmos operam diretamente na execução de estratégias e planejamentos governamentais para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos cidadãos.

Entre os entrevistados houve uma variação quanto ao tipo de organização, sendo que 40% eram de organizações públicas e 60% de privada, como apresentada no Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3: Tipo de órgão dos entrevistados abordados na pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

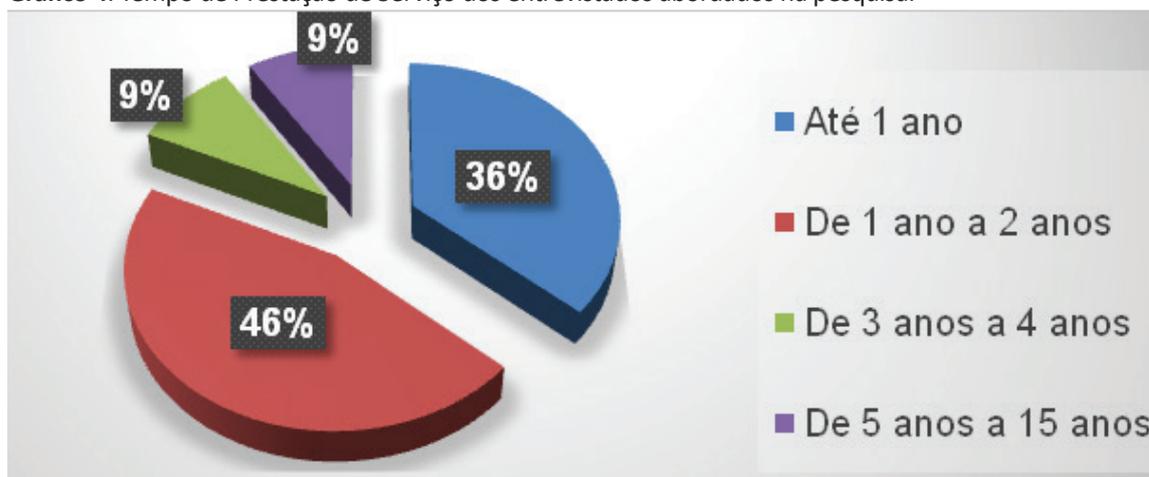
Neste estudo foram visitadas 5 empresas privadas e 5 empresas públicas, todavia esta pesquisa foi feita de forma em que o entrevistado tinha livre arbítrio para afirmar se queria ou não participar e avaliar o perfil de seu líder. Mediante este fato, a variação percentual entre empresas públicas e privadas se deu de forma diferente do esperado, uma vez que o esperado eram proporções iguais entre os dois tipos de organização.

Através dos resultados pôde-se observar que funcionários de empresas públicas privaram-se em avaliar o perfil de seu líder, talvez por receio de sofrer penalidades, advertências ou práticas semelhantes.

Quando falamos em organizações privadas, o que nos vem em mente, são funcionários mais retraídos no que diz respeito à exposição de opinião quanto ao modo em que seu líder lidera seus colaboradores, por receio de perder o emprego ou algo do tipo, uma vez que em uma organização pública grande maiorias de seus funcionários são concursados públicos que adquirem através de concurso sua estabilidade contratual. Porém neste estudo podemos salientar que os líderes dessas organizações privadas são mais comunicativos e abertos a críticas e sugestões de seus liderados, dando assim mais liberdade a mudanças sugeridas por seus funcionários como forma de aperfeiçoamento contínuo visando o verdadeiro sucesso organizacional.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, 46% dos abordados na entrevista, tinham entre 1 a 2 anos de prestação de serviço, 36% apresentavam até 1 ano de trabalho, 9% estavam entre 3 a 4 anos e 9% entre 5 a 15 anos. Períodos, de certa forma, “consideráveis” para uma análise do perfil de seus líderes (Gráfico 4).

Gráfico 4: Tempo de Prestação de Serviço dos entrevistados abordados na pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

Quando um colaborador é veterano em uma organização ele conhece a empresa seu histórico de atividades, informações construídas ao longo do tempo e já acompanhou grande parte do seu desenvolvimento. Esses são funcionários que, além de armazenarem um precioso conhecimento e experiência, criam uma ligação de afeto com o local de trabalho, tem pleno domínio sobre os serviços que executam e já passaram por diversas áreas.

Esse tempo de serviço também é importante quando o critério a ser avaliado é a liderança, pois quando há um período relevante de tempo na empresa o colaborador tem certa propriedade quando o proposto é uma avaliação de seu líder, pois o mesmo o conhece e acabam prevendo quais seriam suas decisões diante de diversas situações em que a empresa se deparasse em momentos distintos.

Quanto mais tempo o funcionário estiver de prestação de serviço em uma organização, mais ainda, ele irá se sentir fazendo parte da mesma. Cada empresa adota uma maneira diferente de integração, reconhecimento e outros benefícios aos colaboradores em meio a execução de suas atividades desenvolvidas, e esses critérios acabam resultando na permanência dos liderados dentro da empresa.

A segunda parte do questionário possuía como intuito o levantamento acerca das características e da relação do líder com seus colaboradores, e supostas sugestões para melhoria da gestão do mesmo.

No tópico que buscava levantar informações em relação ao dia a dia do funcionário com seu gerente, 60% disseram que seu líder permitia as ideias dos subordinados, e também participava das atividades. Segundo a literatura esse líder se caracteriza como democrático, pois acaba trabalhando com seu espírito inovador e participativo esse tipo de líder incentiva a participação de seus liderados em todos os projetos da equipe.

Mesmo que um profissional não esteja trabalhando em uma demanda específica, ele não só tem o direito de se envolver, opinar e dar sugestões, como é incentivado a isso. A grande vantagem é que o funcionário se sente valorizado quando é envolvido nos processos da empresa. Além disso, as equipes tendem a se unir mais e os funcionários admiram o chefe ao invés de temê-lo. Os grupos que trabalham sob esse tipo de liderança costumam ter maior rendimento também, à medida que se comprometem mais com o trabalho e os resultados.

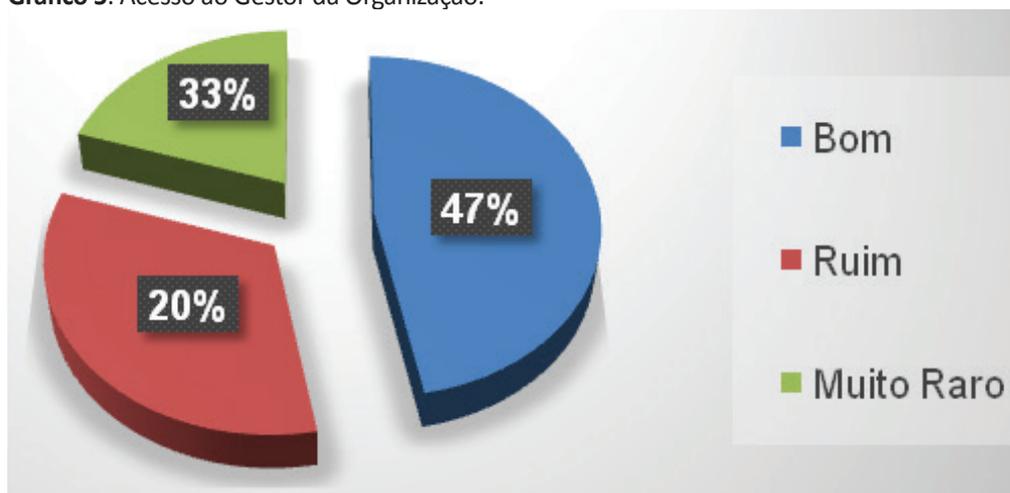
Em contrapartida, é preciso tomar cuidado com esse tipo de líder para que ele não delegue demais e se torne refém de sua própria equipe. Quando o time começa a se manifestar em momentos que não deveria, significa que o chefe perdeu a mão e acabou dando liberdade demais aos funcionários. Assim, o líder democrático deve balancear a abertura de espaço para diálogo com objetividade e foco nos resultados.

Apenas 30% afirmaram que seu gerente se tratava de uma pessoa autoritária, que impunha suas decisões, caracterizando como líder autocrático que centraliza totalmente a autoridade e as decisões, esse líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um, podendo ter como consequência, o grupo, de modo geral, reage de forma hostil e agressiva, se distanciando por medo.

Somente 10% relataram que o mesmo deixa por conta do grupo, apenas faz sugestões, perfil de líderes liberais, que permitem total liberdade da parte dos colaboradores na tomada de decisões. Esse tipo de líder permite que os indivíduos detenham a liberdade na execução dos seus projetos arriscando as atividades desenvolvidas por seus colaboradores terão sucesso ou não.

Quando questionados sobre o acesso dos colaboradores ao gestor da organização, 47% afirmaram ter um bom acesso ao seu líder, onde de acordo com a literatura esse líder possibilita a interação com sua equipe, confirmando o perfil de um líder participativo. Porém, 33% salientaram um acesso ruim e 20% disseram que seu acesso ao gestor é muito raro (Gráfico 5).

Gráfico 5: Acesso ao Gestor da Organização.



Fonte: Elaboração própria

A relação entre o líder e seus colaboradores é muito importante e está diretamente ligada ao sucesso das organizações e é indiscutivelmente um fator crítico de sucesso.

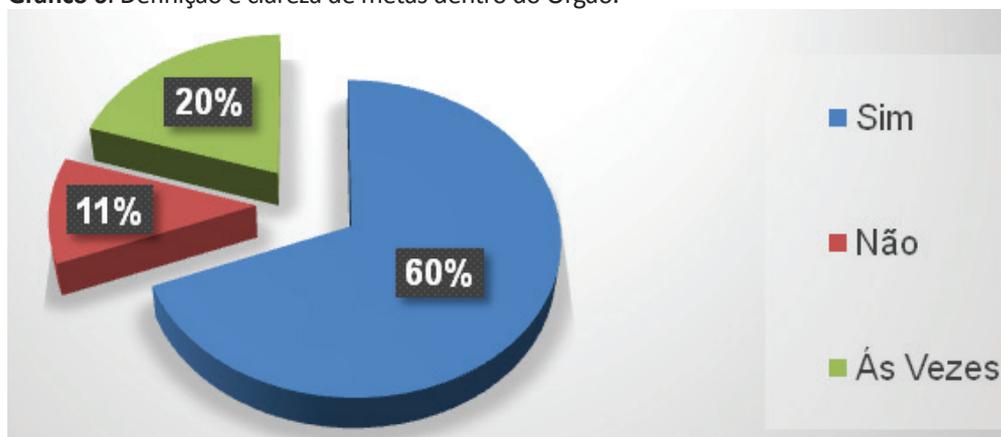
O colaborador necessita de um gestor que esteja não só ao lado da empresa, mas que consiga ver também as necessidades dos funcionários, que estimule a empresa e o funcionário a caminharem lado a lado.

É importante um diálogo aberto, entre o líder e seu liderado, porém isso só é possível mediante ao acesso de um com o outro, essa relação apresenta uma dificuldade que é em superar a barreira que, supostamente, existe com o empregador.

Um diálogo regado de bom senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento. “Profissionais com boa relação com seus chefes geram resultados positivos, propiciam desenvolvimento, reconhecimento, diretrizes claras e expectativas alinhadas”, Passar e receber informações, para líder e liderados, estarem “por dentro de tudo” e saber o que está acontecendo. Uma boa comunicação estabelece confiança e respeito para ambas as partes.

Em se tratando de definição e clarezas de metas a serem atingidas pelo colaborador dentro da organização as repostas foram que 60% dos entrevistados apontaram que suas metas eram bem definidas e claras, 11% disseram que não e 20% afirmaram que às vezes essas metas eram bem estabelecidas (Gráfico 6).

Gráfico 6: Definição e clareza de metas dentro do Órgão.



Fonte: Elaboração própria

A determinação de metas dentro de uma organização é um dos fatores mais importantes para se atingir objetivos. Tendo em vista que, para alcançar o sucesso, é preciso saber aonde se quer

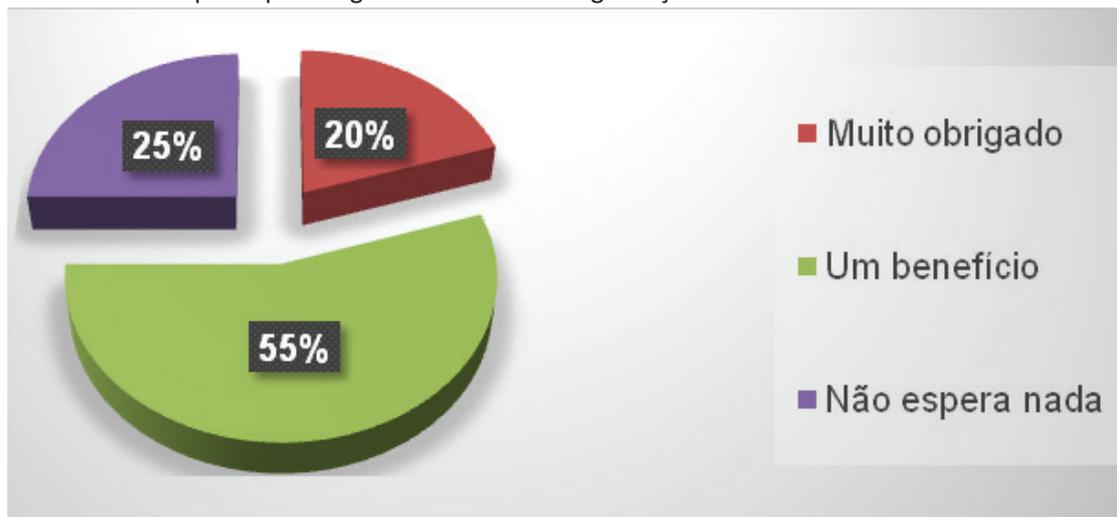
chegar, nada mais prático que a definição de metas específicas e individuais para que uma empresa possa se nortear e criar caminhos certos em direção ao que almeja.

O diferencial entre uma e outra empresa está na forma de como o gestor utiliza as funções e as ferramentas administrativas a seu favor, a definição clara de suas metas e objetivos fazem parte das estratégias de sucesso dentro de uma organização, uma vez que, todo planejamento estratégico deve conter objetivos e metas.

Objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa. Metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente, ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números. A forma adequada de liderança pode fazer uma enorme diferença no desempenho dos funcionários e sucesso da organização. O exercício bem-sucedido da liderança exige um ambiente organizacional adequado, bem como gestores e colaboradores com hábitos de trabalho adequados

Ao serem questionados sobre que tipo de recompensa o colaborador esperava quando atingia uma meta, 55% afirmaram que esperaram algum tipo de benefício, onde no contexto da literatura este caso se caracteriza o perfil democrático que estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Ainda, 25% esperavam um agradecimento, muito obrigado e 20% disseram que não esperavam nada (Gráfico 7).

Gráfico 7: Recompensa por atingir metas dentro da organização.



Fonte: Elaboração própria

O benefício adquirido por atingir uma meta se torna como algo motivacional na equipe e também uma forma eficaz de se obter sucesso e lucros na organização. Uma vez que, saber reconhecer, valorizar e orientar são características de um bom líder e de uma boa empresa.

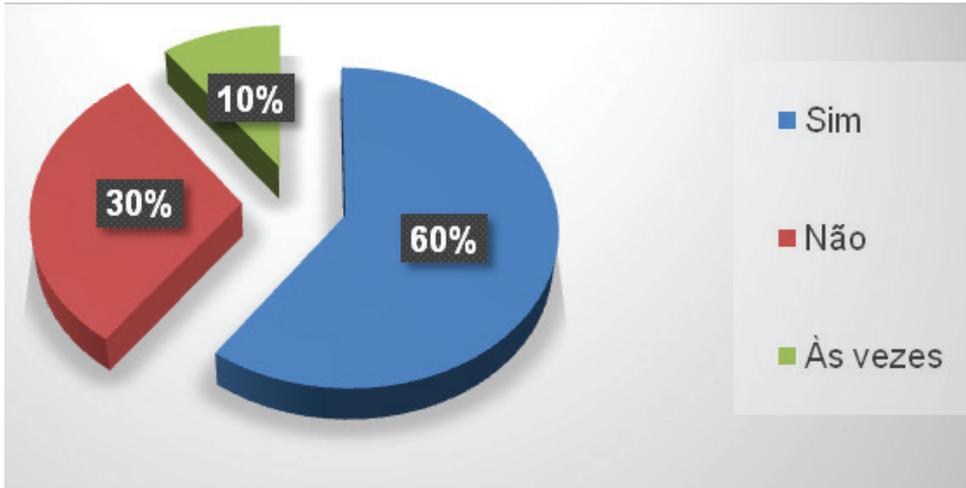
Um funcionário motivado se torna muito mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus outros colegas e, principalmente, é feliz em seu trabalho. O reconhecimento profissional é uma das mais importantes formas de valorização profissional. A motivação faz com que o funcionário se sinta valorizado e entenda que quanto mais ele se esforçar, mais reconhecimento terá.

O reconhecimento é uma parte essencial na vida de todo ser humano, não só no âmbito profissional, mas também no pessoal. Esse feedback é utilizado como uma técnica e tem um efeito muito forte e positivo na postura dos funcionários, que passam a se dedicarem mais por sentirem-se parte fundamental para o sucesso da empresa.

No questionário foi indagado ao entrevistado se o gerente de sua empresa possuía o cargo de gerente, porque dominava o que exercia e procurou alcançar esse posto através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque era membro da família ou influência Política, 68% afirmaram que concordavam com afirmativa, pois o gerente possuía o cargo, porque dominava o que exercia, porém 17% disseram que discordavam, uma vez que, o gerente só possuía esse cargo, mediante influência, e 15% disseram que nem concordavam e nem discordavam.

Quando averiguados em relação ao auxílio do gerente frente à resolução de problemas da organização, 60% preferiam que o seu líder auxiliava. Tendo como base a literatura esse líder se caracteriza dentro do perfil democrático, portanto significando que se trata de uma liderança que demanda participação. Porém, 30% disseram que seus gerentes não ajudavam e 10% afirmaram que às vezes havia esse auxílio (Gráfico 8).

Gráfico 8: Auxílio na resolução de problemas na organização.



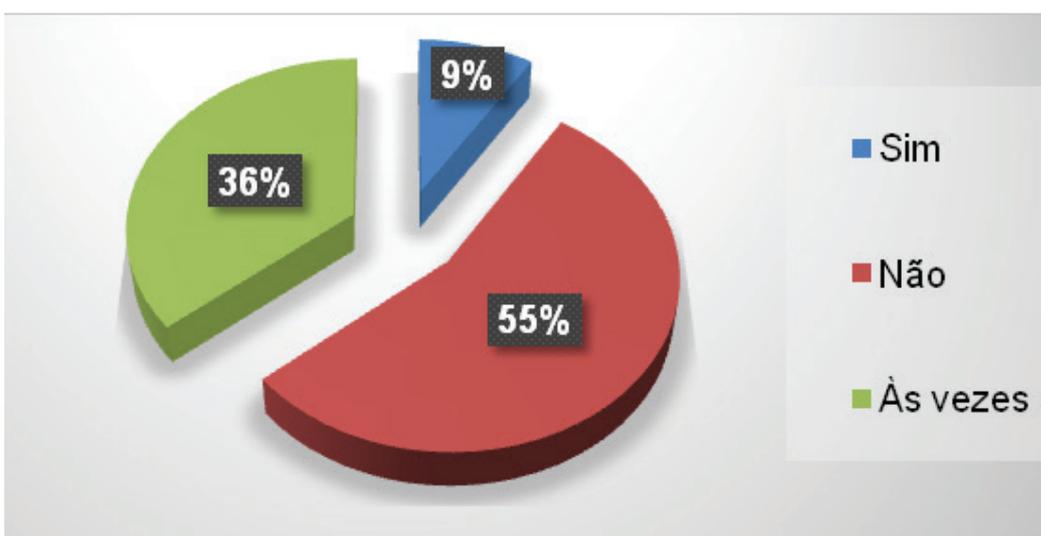
Fonte: Elaboração própria

A liderança é um fator primordial no sucesso de uma organização, isso implica dizer que o líder tem que ser capacitado, pois é a liderança das pessoas numa organização que determina o que uma organização faz com os meios que tem, quando comparada com outras organizações.

Muitas vezes a equipe não tem a produtividade almejada em seus objetivos e metas por falha da execução do trabalho de alguns colaboradores, e essa é uma responsabilidade do líder em averiguar isso e buscar soluções para assim ter uma equipe satisfeita e conseqüentemente conseguir o sucesso da organização.

Em relação ao gestor aceitar críticas e sugestões vindas dos colaboradores, 55% dos entrevistados abordados na pesquisa afirmaram que seus gestores não aceitam críticas e sugestões, 36% disseram que às vezes aceitam e 9% deixaram claro que seus líderes não aceitam (Gráfico 9).

Gráfico 9: Aceitação do líder quanto à críticas e sugestões.



Fonte: Elaboração própria

Durante toda a pesquisa observou-se a predominância do líder democrático nas empresas pesquisadas, pois aceitar críticas também se enquadra em um gestor próximo de seus colaboradores, que aceita auxílio na resolução de problemas, isso caracteriza um líder com autoconfiança e capacitado, pois o grande valor dele está em admitir o erro ou reconhecer que existe uma forma melhor de se portar e ao invés de demonstrar fraqueza, essa capacidade ressalta um poder de reflexão e um desejo de melhorar sempre.

Um líder democrático, portanto, tem por característica estar aberto às mudanças, tornando esse tipo de liderança mais flexível para assim obter um ambiente favorável a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas. Pois o mesmo se preocupa com a execução do trabalho, mas também com a qualidade de vida e satisfação do time.

Quando foi perguntado como eles fariam para que melhorasse a organização, 43% afirmaram que a organização deveria mudar alguns membros do quadro de funcionários, 30% sugeriram trocar de gerente, por outro mais eficiente, e 27% Melhorar a forma de treinamentos para adequar as necessidades da empresa.

Conclusão

Este estudo buscou mostrar os diversos tipos de líderes, mostrando a importância do mesmo no ambiente laboral, uma vez que a liderança tem papel fundamental nas relações humanas, e a capacidade de liderar associa-se ao sucesso ou fracasso das organizações.

Neste estudo predominou o perfil de líder democrático, aquele que participa das atividades, que ouve e que oferecem incentivos ao colaborador e resolve de forma conjunta as tomadas de decisões para a organização, porém estiveram presentes também líderes autocráticos e liberais em menores proporções.

A grande maioria dos líderes relatados pelos colaboradores abordados na pesquisa conseguiu os cargos que exercem por mérito, capacidade e por dominar o cargo, o que caracteriza gestores competentes e que podem levar a organização ao sucesso.

Este estudo acabou demonstrando que não é somente o estilo de liderança que impacta no clima organizacional, a relação entre colaboradores também é algo predominante, uma vez que na pesquisa houve sugestão de melhoria da empresa através da substituição de funcionários.

Liderar atualmente não é uma tarefa simples, visto que a busca pela excelência é constante e torna-se essencial e decisivo contar com as pessoas certas. Não há organização que se molde ao colaborador, mas temos que buscar aquele colaborador que tenha valores, crenças e propósitos que melhor se alinhem a empresa, uma vez que a valorização, motivação e capacitação do prestador de serviço devem ser consideradas pontos cruciais para um bom desempenho e sucesso na gestão de uma organização.

Considerando o apresentado, esta pesquisa atingiu o objetivo proposto e serve para direcionamento dos líderes em ações futuras em organizações privadas e públicas. Através do entendimento que não é somente o perfil do líder, mas outros fatores que impactam no índice de satisfação perante o clima organizacional das empresas, há possibilidade de desenvolver ações de gestão de pessoas, como treinamento, plano de benefícios, programa de qualidade de vida, entre outros, que elevarão o índice da satisfação referente ao clima organizacional.

A partir das categorias identificadas, os líderes devem estar aptos a proporcionar um crescimento pessoal em seus colaboradores, mas, em primeiro lugar, os líderes devem ser pessoas insaciáveis pela transcendência pessoal, pela auto superação, buscando melhorar a si mesmos como pessoa e como profissional, para que possam disseminar e florescer tais características nos seus colaboradores, para que todos sejam estimulados a serem líderes. Por isso, é fundamental desenvolver as habilidades interpessoais.

Referências

BUENO, V. Impactos das atitudes negativas dos líderes sobre os liderados. **Revista NPI/FMR**, n.5, p.1-20, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 5 ed. São Paulo: Manole, 2014.

FONSECA, A.F. **Entenda as diferenças entre administração pública e privada.** 2017. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada>>. Acesso em: 15 out. 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. **Liderança com Inteligência Emocional.** Liderando e Administrando com Competência e Eficácia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude.** São Paulo: Senac, 2009.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, L.V; SANTOS, R.M.E.S.; BATISTA, W.R; SABOYA, M.C.L. Liderança e sua importância nas organizações: um estudo na empresa Novartis. **E-FACEQ: Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v.5, n.7, 2016.

MAXWELL, J.C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder.** São Paulo: Editora vida melhor, 2015.

MAXWELL, J.C. **Liderança: inspiração para cada dia do ano.** São Paulo: Editora Vida. 2010.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

Recebido em 12 de novembro de 2018.

Aceito em 18 de dezembro de 2018.