



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DRIELLE MARIA BRITO NEGREIROS

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma
empresa de cursos e treinamentos no Município de Itaituba – PA**

Itaituba – PA
2017

DRIELLE MARIA BRITO NEGREIROS

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma
empresa de cursos e treinamentos no Município de Itaituba – PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof^a. Msc. Elisete Medeiros

Itaituba – PA

2017

Negreiros, Drielle Maria Brito

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso em uma empresa de cursos e treinamentos no município de Itaituba-Pa/Drielle Maria Brito Negreiros. Itaituba:FAI,2017.

65 f.

Orientadora: Me. Elisete Batista da Silva Medeiros

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Itaituba,2017.

1. Liderança nas organizações. 2. O Líder. I. Medeiros, Elisete Batista da Silva. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA,2017.

DRIELLE MARIA BRITO NEGREIROS

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma
empresa de cursos e treinamentos no Município de Itaituba – PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof^a. Msc. Elisete Batista da Silva
Medeiros

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Francisco Cláudio de Souza Silva, Doutor.

Orientadora: _____ Nota: _____

Prof.^a Elisete Batista da Silva Medeiros, Mestre.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof.^a Ana Paula Maffezzolli, Especialista

Resultado: _____ Média: _____

Data: 17 de março de 2017

*À minha família, em especial aos meus pais
Elvira e Davi pelo estímulo nesta caminhada e sem
dúvida ao meu Deus pela força que fez com que eu
não desistisse. Dedico-lhes essa conquista com
imensa gratidão.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus primeiramente que me proporcionou esse privilégio, a minha família em especial aos meus pais Elvira Brito e Davi Feitosa de Negreiros pelo esforço despendido, recursos como financeiros enfim como também em todos os momentos da minha vida estiveram do meu lado, ao meu irmão Daniel Brito de Negreiros, meus amigos Edicilene, Sandra, Raimundo Aragão pelo incentivo e conversas muito produtivas que tivemos nesse período de curso, Ida Catarine, Marinalva pela oportunidade que me concedeu, aos meus irmãos em Cristo Jesus Fernando pelo apoio e conversas sobre meu tema e seu pai Celso Braga, Guilherme pelo apoio e enquanto juntos lideramos ministérios a troca de experiências e informações muito importante , a família pastoral representada pelo Pr. Mannix e Sabrina obrigada pelo estímulo concedido e igreja Batista Bela Vista. A minha orientadora Elisete obrigada pela força e dedicação para me ajudar nesta missão. Louvo a Deus pela vida de cada um.

RESUMO

O exercício da liderança nas organizações é fundamental para que através do Líder haja a interação das pessoas no meio e o planejamento em traçar as metas para que se possam atingir os objetivos pretendidos. O líder busca a opinião da equipe, a fim de saber o ponto de vista de cada um, e com base nessas informações, encontrar a melhor maneira para a tomada de decisão. Na intenção de compreender como a liderança acontece no ambiente organizacional e entender esse processo, bem como analisar a prática do líder em exercício, foi realizada a presente pesquisa com caráter descritiva e abordagem quanti-qualitativa. Iniciou-se com a revisão bibliográfica sobre o assunto, e posteriormente a pesquisa de campo utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário que foi aplicado aos colaboradores e uma entrevista com o Líder com intuito responder as seguintes questões norteadoras: Como o Líder entende o processo de liderança? Como os liderados percebem o exercício da liderança? Os resultados obtidos demonstram que a liderança é exercida na organização, que o líder compreende os aspectos teóricos e práticos do exercício da liderança. Percebeu-se a satisfação dos liderados com as ações realizadas pelo Líder. Possibilitando assim o crescimento organizacional e também pessoal de cada um. Entende-se que liderança deve estar presente em todas as organizações, independente do seu tamanho, para que os padrões estabelecidos venham a gerar resultados satisfatórios, para que o processo ocorra conforme planejado e com segurança.

Palavras-chave: Liderança. Planejamento. Líder. Satisfação na organização.

ABSTRACT

The exercise of leadership in organizations is fundamental so that through the Leader there is the interaction of the people in the environment and the planning in tracing the goals so that the desired goals can be achieved. The leader seeks the opinion of the team in order to know each other's point of view, and based on this information, find the best way to make the decision. In order to understand how the leadership happens in the organizational environment and to understand this process, as well as to analyze the practice of the leader in exercise, the present research was carried out with descriptive character and quantitative-qualitative approach. It began with the bibliographic review on the subject, and later the field research using as a data collection instrument a questionnaire that was applied to the collaborators and an interview with the Leader in order to answer the following guiding questions: How the Leader understands the Leadership process? How do the leaders perceive the exercise of leadership? The results show that leadership is exercised in the organization, that the leader understands the theoretical and practical aspects of the exercise of leadership. It was noticed the satisfaction of the leaders with the actions carried out by the Leader. Thus enabling the organizational and personal growth of each one. It is understood that leadership must be present in all organizations, regardless of their size, so that the established standards will produce satisfactory results so that the process takes place as planned and safely.

Key words: Leadership. Planning. Leader. Satisfaction in the organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÃO.....	10
2.1 ORIGEM DA LIDERANÇA.....	10
2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	10
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	12
2.4 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	16
3 O LÍDER.....	23
3.1 CARACTERÍSTICAS/PERFIL.....	30
3.2 INFLUÊNCIA DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NO CLIMA PROPORCIONADO.....	32
3.3 A COMUNICAÇÃO E O LÍDER.....	33
4 ESTUDO DE CASO DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA- PA.....	36
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	36
4.2 METODOLOGIA.....	36
4.2.1 Justificativa.....	36
4.2.2 Problemática.....	37
4.2.3 Tipo de estudo.....	37
4.2.4 Abordagem do estudo.....	38
4.2.5 População pesquisada.....	38
4.2.6 Amostra.....	38
4.2.7 Coleta de dados.....	39
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
5.1 QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES.....	47
5.2 ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR.....	46
5.3 ANÁLISE GERAL.....	56
6 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	62

1 INTRODUÇÃO

Entende-se que a liderança é de suma importância para qualquer organização independente do seu porte. Quando exercida de maneira clara tende a oportunizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Liderar é criar meios, buscar recursos para influenciar as pessoas a trabalharem motivadas, decididas e comprometidas com a organização. O Líder é o principal mentor dessa prática, estando à frente da equipe e conduzindo os processos necessários. Nas organizações a liderança deve estar alinhada com a satisfação dos liderados, com os objetivos organizacionais, com os clientes e com os fornecedores.

Neste contexto o presente Trabalho de Conclusão de Curso pretende compreender a liderança no ambiente organizacional em uma empresa atuante na prestação de serviços.

Para conduzir a pesquisa foi necessária a elaboração das seguintes questões norteadoras: Como o Líder entende o processo de liderança? E como os liderados percebem o exercício da liderança?

A presente pesquisa esta estrutura em três capítulos. O primeiro capítulo trata sobre conceitos de liderança, sua origem, estilos e desenvolvimento nas organizações como sendo algo relevante.

O segundo capítulo introduz o Líder, suas características, a influência da cultura e clima organizacional, como também a comunicação necessária para a condução da liderança.

O terceiro e último capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, bem como a análise dos dados coletados por meio de questionários e da entrevista. Por fim está a conclusão onde é realizada uma análise geral do trabalho.

2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas atuando em diferentes áreas, porém com um único objetivo. Neste contexto a liderança exerce papel relevante na condução das pessoas para o alcance de objetivos. Este capítulo tem como intuito proporcionar a compreensão da liderança nas organizações.

2.1 ORIGEM DA LIDERANÇA

Conforme Bergamini (1994) acredita que a liderança surgiu por volta de 1300 da Era Cristã. O termo liderança é usado há 200 anos. E vem sendo estudado como um processo de interação envolvendo trocas sociais, onde o líder pode trazer benefício não somente para o grupo, mas de forma individual a cada membro, surgindo um intercâmbio de valor entre os liderados.

2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2010) liderança é um fenômeno tipicamente social, pois ocorre especificamente em grupos e nas organizações, sendo exercida como uma influência interpessoal em uma situação, e conduzida através da comunicação, processo esse que levará a consecução de um ou mais objetivos específicos. O autor destaca quatro elementos para o estabelecimento do processo de liderança: influência, em uma situação, pelo processo de comunicação e visando a alcançar objetivos.

De acordo com Lawson (2011), toda organização têm metas gerais bem claras, podendo ser: encorajar-se em pesquisa e desenvolvimento contínuo para garantir uma inovadora gama de produtos; atingir uma porcentagem definida da fatia de mercado dentro de um prazo; alcançar certo volume de negócios financeiros em um prazo definido; estabelecer um levantamento de capital na bolsa de negócios; lucrar ou obter um retorno definido em: investimentos; inserir-se em mercados estrangeiros; trabalhar com ética ou pelo bem comum; estabelecer um domínio de mercado em uma ou mais áreas; fazer a empresa crescer a ponto de empregar um número predeterminado de pessoas, e assim em cada nível da cadeia de comando é essencial

que os líderes entendam seus papéis e consigam transmitir aos seus subordinados quais suas responsabilidades.

De acordo com Chiavenato (2010) o papel da liderança é de suma importância, pois deverão estar presentes em diversos níveis na organização, abrangendo o institucional, intermediário e operacional.

Conforme Vergara (2014) o processo decisório está presente na rotina das organizações e cabe ao gestor ou líder tomar as decisões pertinentes ao andamento das atividades e a informação é parte fundamental para a confiança nesse processo. O avanço da tecnologia permite eficiência nas informações para a liderança, que a cada dia a busca por ferramentas, métodos que auxiliam tanto na coleta, como no tratamento das informações para embasamento nas decisões. Embora segundo estudos haja gestores ou líderes que tomam decisões a partir da intuição e que conseguem alcançar o sucesso e muitas vezes mais ágil que os programas específicos, levando em conta a experiência no ramo, o estudo do tema é de fundamental importância para o desenvolvimento da liderança.

A tomadas de decisão é a prática de agir de forma consciente e diariamente nas organizações, sendo fundamental para ter uma direção por meio de diversas opções, seja para uma oportunidade ou também a resolução de um problema. Um destaque para o uso da racionalidade, onde será a capacidade de selecionar os meios disponíveis para se alcançar os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Eich (2013) liderança não é uma manhã, não pode ser aprendida em seminários de fim de semana ou em livros e guias, não vêm a ser uma abordagem “stalinista” para mandar empregados e parceiro, tampouco vai trazer resultados sólidos para o trabalho e na vida pessoal, o autor caracteriza que líderes de verdade, os eficientes, lideram tanto a partir da sala da alta diretoria, do chão da fábrica, do escritório de contabilidade, quanto nas relações pessoais, ou seja, do cargo mais alto até o mais baixo de maneira silenciosa e frequente.

Para Silva (2004) a liderança pode ser caracterizada de duas formas sendo formal e informal. A formal é executada por pessoas escolhidas para ocupar cargos de autoridade designados formal nas organizações. Já a informal se caracteriza através da espontaneidade por habilidades presente nas pessoas e assim tornando-se influentes nas organizações, podendo ou não ocupar um cargo.

Conforme Chiavenato (2014) a liderança jamais poderá ser confundida com gerência. O autor ressalta que, um bom administrador pode ser um líder, mas nem

sempre um bom líder pode ser um administrador. Para Gil (2001) a liderança é um processo complexo, mas há destaque para três abordagens como principais que são:

1. Abordagem dos traços: acredita-se que o líder já nasce pronto com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Porém não tem fundamento científico para servir como base para o estudo da liderança devido um enfoque somente na fase de seleção e não havendo uma preocupação com o treinamento efetivo.

2. Abordagem do comportamento: como não houve um sucesso com a abordagem dos traços então se levantou um estudo para analisar o comportamento dos líderes. Com ênfase no treinamento e o reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados o autocrático e o democrático, analisando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro para as relações humanas.

3. Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo a partir da união entre o estilo do líder e a condição da situação. Envolvendo diversas outras teorias, essa abordagem tem sucesso quando tudo está favorável para a devida prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado e os estilos de líderes aplicados podem variar de acordo com a situação organizacional.

Hunter (2006) afirma que a liderança exige algumas qualidades como a paciência, que aliada ao autocontrole têm um caráter primordial no exercício em situações de certa forma complicada e por se tratar de sentimentos que geram reações o líder que torna essa qualidade como hábito terá suas atitudes positivas, que refletirá nos liderados e também no sucesso da organização com atos consistentes e também previsíveis. Exige gentileza que é nada mais nada menos que tratar as pessoas com cortesia sendo um ato de amor por envolver o interesse e a atenção ao próximo, gerando momentos inesquecíveis as pessoas que se sentem bem quando tratadas com gentileza, gerando um relacionamento de reciprocidade.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

É a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Conforme Chiavenato (2014) um famoso estudo realizado por White e Lippitt que teve como foco verificar a influência do líder no ambiente organizacional, através

do seu estilo utilizado para o exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, o autor aponta três estilos de liderança sendo: autocrática liberal e democrática.

➤ Liderança autocrática: o líder centraliza todas as decisões e os liderados não tem nenhuma possibilidade de escolha, somente obedecem às ordens, são oprimidos, o que provoca na equipe um clima de tensão, são frustrados, onde a agressividade prevalece e os mesmos trabalham somente com a presença do líder na organização temidos pelo poder que o cabe.

➤ Liderança liberal: o líder concede aos liderados liberdade nas tomadas de decisões da organização, gerando um forte individualismo, um trabalho não consistente e insatisfação em todos os *stakeholders*. Também o respeito pelo líder é defasado.

➤ Liderança democrática: o líder encoraja a equipe, os motivam trabalhando muito bem, a comunicação com seus liderados ajuda na solução de qualquer problema que venha a surgir, se busca a participação de todos em tarefas que são pertinentes a objetivos comuns, para o bem do seu maior patrimônio as pessoas que fazem parte da organização, criando assim um clima satisfatório onde há igualdade, comprometimento e responsabilidade no grupo.

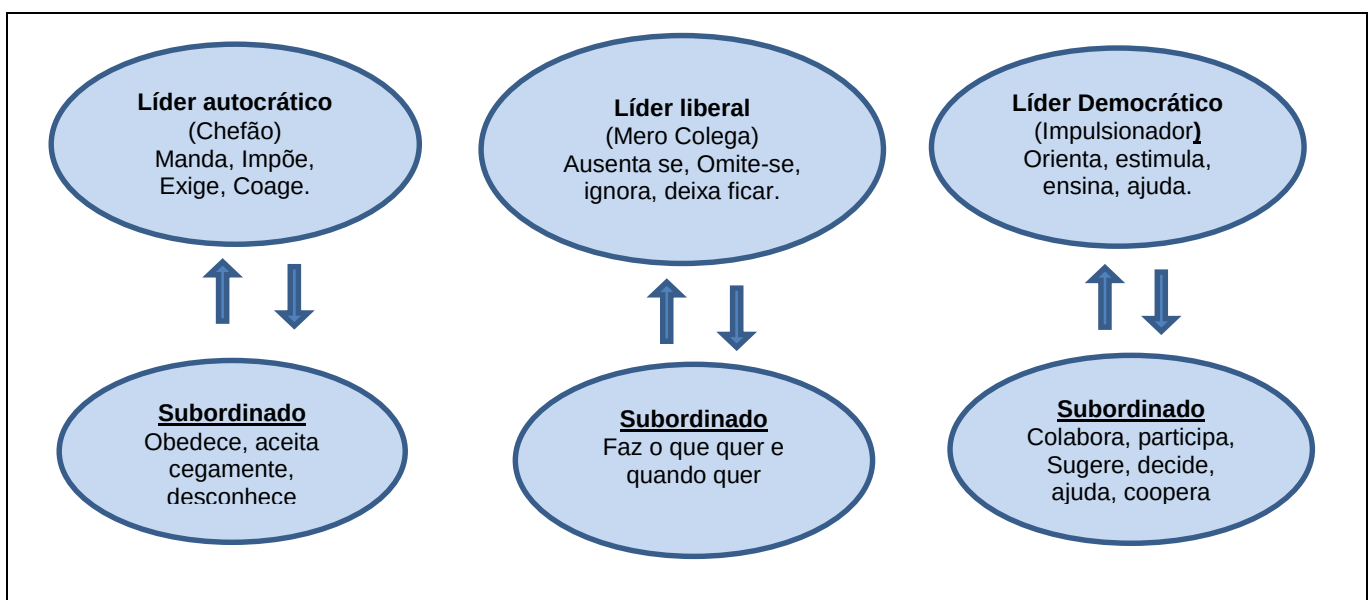


Figura 1 – Os diferentes estilos de liderança. Fonte: Chiavenato (2014)

Já Khoury (2015) ressalta um estudo realizado por Goleman e outros pesquisadores que mencionam habilidades da inteligência emocional na condução de seis estilos da liderança sendo eles:

➤ **Comandante “faça o que eu digo”**

Neste estilo é utilizado um modelo militar onde o comando e o controle prevalecem, o líder exige muita obediência dos liderados que fazem determinadas ações sem terem consciência da importância para a organização, dependendo da organização pode gerar conflitos e quebra dos relacionamentos, devendo ser aplicado em casos específicos que necessite desse poder centralizado.

➤ **Visionário “venha comigo”**

Neste estilo os liderados são motivados e direcionados a um objetivo comum, há liberdade para a criatividade e tomada de decisão, percebe-se um poder descentralizado, o líder refletirá a partir do seu comportamento como exemplo para os liderados. A comunicação é eficaz com relação às orientações, atingindo todos os níveis da organização.

➤ **Treinador ou coach “tente isto”**

Neste estilo o líder se preocupa com o desenvolvimento dos seus liderados e auxilia no alcance das metas e desempenho das habilidades, enfatizando com críticas construtivas, influenciando o crescimento profissional. Ressaltando que depende dos liderados para aceitarem de forma positiva ou resistirem a essa prática de instrução.

➤ **Agregador “as pessoas vêm primeiro”**

Estilo em que o líder se preocupa e reconhece a necessidade do colaborador, principalmente em momentos de turbulência da vida pessoal, oferecendo seu apoio, sendo maleável nas situações de doenças, onde há um tratamento específico adequando o horário de trabalho para que o colaborador permaneça na organização, refazendo uma rotina, o que acaba criando um clima harmonioso onde todos são importantes.

➤ **Democrático “o que vocês acham”**

Estilo em que a opinião é bem-vinda, o líder obtém informações para a tomada de decisão, os liderados se expressam e contribuem para alcance de objetivos implícitos. Neste caso necessita-se de um líder preparado a fim de ouvir as opiniões e saber lidar com críticas, e também de liderados comprometidos e competentes com a atividade que exerce, com o líder em exercício e acima de tudo com a missão da organização.

➤ **Pacesetting “faça como eu faço, agora”**

O líder cria padrões a serem seguidos de acordo com a sua capacidade e impõe ao liderado que faça com o mesmo rendimento que ele poderia ter, exigindo rapidez e eficácia do colaborador, e se não obedecer ou fizer de maneira errada ele substitui. Não cria ambiente saudável, mas um clima negativo onde a pressão psicológica prevalece, não gerando motivação aos liderados. O autor ressalta que pode ser aplicado, mas há restrições para o tipo de organização, sendo mais indicado para um grupo motivado e que sabe o que devem fazer.

De acordo com Gil (2001) no estilo coach o líder não vai ser um amigo de seu liderado, muito menos um terapeuta, e sim um profissional que tem como função instruir o liderado a fim de desempenhar atividades no âmbito organizacional, de forma específica e importante para o crescimento da mesma. Sua ação é um processo de ajudar as pessoas no desenvolvimento pessoal para a carreira profissional, contribuindo para o envolvimento da equipe.

Conforme Byham (2016) existem dois tipos de coaching o proativo e o reativo. O coaching proativo é aquele que ajuda antecipar tanto as oportunidades como situações, para que ação possa ser controlada e colaborar com as pessoas ao alcance do sucesso. Já o reativo atua no andamento das situações e ajuda os liderados a mudarem o cenário e assim controlando a situação organizacional.

Para Lawson (2011) o estilo do líder reflete um grande impacto na organização na interação entre os liderados. Destacando 5 (cinco) estilos como:

1. Comandante: neste estilo as decisões são centralizadas, demonstra-se eficaz quando há necessidade de tomada decisão difíceis a fim de alcançar um objetivo, geralmente promove um clima negativo com a equipe;

2. Democrático: neste estilo há certa descentralização das decisões da organização e geralmente gera um efeito motivador na equipe. Depende muito das pessoas envolvidas e do comprometimento de cada liderado;

3. Visionário: o foco está na motivação dos liderados para alcance das metas traçadas, estimula a participação de todos, tanto nos objetivos como na melhoria do ambiente organizacional, proporcionando um efeito positivo em todos os aspectos;

4. Líder de grupo: extremamente criativo tendo o intuito de alinhar cada talento dos liderados através das metas estabelecidas, o que gera uma equipe eficaz no alcance dos objetivos e do bem comum, desenvolvendo efeito positivo na equipe;

5. Definidor de ritmo: neste estilo há a necessidade de se ter uma equipe motivada e instruída nas tarefas fundamentais da organização, obtendo uma grande facilidade no alcance de metas extremas, pois se apoia em um alto gerenciamento, tendo resultados positivos quando a gestão for eficiente, caso contrário torna-se efeito negativo para a organização.

Entende-se não existir um estilo ideal, conforme Stoner e Freeman (1995:361) “escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

2.4 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Conforme Vergara apud Knapik (2008) há três pilares fundamentais para o exercício da Liderança: o Líder, os seguidores e a situação. Onde o Líder traz seus traços de personalidades sendo formal e informal. Os seguidores suas motivações, expectativas, interesses e maturidade. E a situação é um fator determinante para a construção de um clima psicológico, emergente e riscos.

As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar juntos objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Hunter (2014) a humildade é crucial na liderança, pois já que a essência desse processo é inspirar e influenciar indivíduos o oposto é a arrogância sendo assim impossível pessoas arrogantes inspirar outras pessoas.

Para Eich (2013) líderes de verdade sabem como fazer julgamentos éticos em face dos desafios do mundo real, reconhecendo que é necessário para ganhar a lealdade e o respeito, motivar pela paixão, desenvolver relacionamentos positivos, promover a comunicação aberta e engendrar-nos outros as habilidades de liderança, portanto os líderes irão não somente ajudar empresas que estão em momentos de turbulências, mas também crescer e preparar as fragilizadas para o futuro.

Conforme Hunter (2014) liderança é igual autoridade como uma influência exercida é algo pessoal que é gerado e assim prevalece no indivíduo à autoridade e o mesmo põe em prática no processo de liderar. Ressalta-se que o poder pode ser comprado e vendido concedido ou retirado, porém a autoridade não tem nenhuma semelhança, ela está ligada ao que a pessoa é, fazendo a diferença que se não houver

o poder elas consequentemente poderão fugir na primeira oportunidade e quando a autoridade está presente, as pessoas submetem espontaneamente aos processos organizacionais.

Para Vergara (2014) poder é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos ou a equipe. Conforme Blanchard (2007) o abuso de poder é uma forma de coagir as pessoas através do “*status*” a posição que se ocupa na organização. Destacando cinco fontes de poder como: poder de posição, poder pessoal, poder de tarefa, poder de relacionamento e poder do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2010), a liderança envolve poder pessoal, onde uma pessoa influencia outras, representa uma transação interpessoal, agindo no sentido de modificar ou tentar provocar o comportamento de maneira intencional. A influência utilizada pelo líder com os seus liderados pode ser tanto de poder ou com autoridade. O poder significa uma influência de uma pessoa sobre as demais, na organização tem como caráter afetar e controlar ações, decisões das pessoas, ou seja, ir contra a vontade de cada um, geralmente desempenhado por um cargo de alto escalão. Já a autoridade é o poder legítimo em virtude de um cargo que ocupa, a pessoa tem esse poder e é aceito pela sociedade.

Conforme Silva (2004) a liderança está baseada em cinco tipos de poder necessários para o desenvolvimento da prática. Sendo eles:

- Poder de recompensa: capacidade de “dar” algo podendo ser valores, resultado positivo e assim influenciar o comportamento dos liderados;
- Poder coercitivo: capacidade de utilizar meios de punir ou abdicar resultados a fim de influenciar o comportamento dos liderados;
- Poder de especialização: capacidade de influenciar o comportamento de algumas pessoas devido ao conhecimento ou entendimento de algo específico por alguém que o detém;
- Poder de referência: capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas através do desejo da identificação pessoal e positiva por alguém admirado;
- Poder legítimo-capacidade de influenciar em virtude do cargo ou da função alocada.

A prática da liderança pode ser observada em vários momentos, para Gil (2001) as reuniões de trabalho são de fundamental importância no exercício da liderança, sendo uma necessidade para as organizações disporem de pessoas capazes para conduzi-las. Sendo necessário um grau de conhecimento técnico dos líderes para que

sejam bem produtivas. Como destaque nessas reuniões os momentos de compartilhar informações, o surgimento de novas ideias servindo de base para as tomadas de decisões concretas. É também um fator determinante para o aproveitamento dela, que de preferência sejam demonstrados dados já apurados somente para análise dos liderados assim evitando perda de tempo.

Segundo Byham (2016) uma pesquisa realizada em um país onde se detectou um gasto muito grande com reuniões com relação ao tempo despendido, que graças à tecnologia é possível saber o valor despendido nas reuniões, apenas informando a taxa horária média por pessoa e o número de participantes presentes e iniciar apertando o botão logo o relógio começa a aumentar os valores. Mas adverte que não se pode abandonar as reuniões por expor assuntos muito importantes em um espaço de tempo. As reuniões possuem com vantagens: identificar problemas e oportunidades, traçar estratégias para alcance das oportunidades, tomar decisões ou obter informações, comunicar mudanças que afete todos os presentes criando um momento de ouvir as dúvidas e problemas, e também a execução de projetos ou tarefas promovendo a comunicação entre os liderados.

De acordo com Tejon (2006) conviver é permitir que haja um relacionamento onde todos possam participar e sintam parte integrante da organização, na geração de resultados e acima de tudo o respeito praticado por ambas as partes. O autor cita algumas sugestões para o desenvolvimento dos relacionamentos entre o líder e seus liderados no dia a dia da organização como:

1. Conversar: por ser o fator essencial do relacionamento a conversa, podendo ser não somente sobre os objetivos organizacionais, mas também por anseios de compartilhar as ideias pessoais e assim buscar conhecer mais das pessoas;
2. Confrontar: bater em assuntos não resolvidos a fim de resolvê-los, sempre com limites postos, sempre agindo de maneira direta para que a situação em questões fique bem clara para o entendimento imediato. Para esclarecimento e tomadas de decisões acertadas.
3. Pedir desculpas: dificilmente erros não serão cometidos em algum momento e a desculpa deve existir nesse meio para que o pior não aconteça, ou seja, uma demissão, fatos inesperados, evitando também a criação de um clima desfavorável para a equipe. Prevalecendo a humildade nos relacionamentos.

4. Elogiar: o reconhecimento é necessário para que o comprometimento prevaleça, oportunizando que a motivação seja estabelecida, redescobrimo o profissional.

5. Agradecer: é reconhecer a grandeza que se alcançou, colaborando para que as pessoas se sintam parte integrante do sucesso alcançado. É a melhor maneira para a comunhão com as pessoas. É sempre agradecer as coisas que traz um crescimento enquanto profissional ou pessoal.

6. Pedir ajuda: quando em momentos turbulentos dúvidas e fragilidades admitir que necessite de ajuda, é reconhecer a capacidade do outro, fato que cria muita energia no indivíduo transformando os relacionamentos mais fortes.

A empatia é também uma habilidade adquirida pelo Líder que permite nos relacionamentos se colocar no lugar do outro e entender a situação sem levantar em nenhuma hipótese para julgamentos. E se tratando de pessoas há diversidade tanto de pensamentos como atos, sendo necessária a flexibilidade para adequar a comunicação com cada pessoa de acordo com a necessidade. Ser empático gera um clima onde as pessoas se sentem bem por saber que fazem parte da organização fortalecendo os relacionamentos por perceber que o Líder se importa com cada um (KHOURY, 2015).

Conforme Goleman (2015) empatia é levar em consideração os sentimentos dos liderados incluindo outros fatores ao processo decisório. O autor ressalta que nos dias de hoje é bem particular e também importante a qualquer organização destacando três componentes: o número cada vez maior de equipes sendo formados, os ritmos da globalização de forma veloz seu avanço e a necessidade de conseguir manter os colaboradores com talentos primordiais.

Para Byham (2016) o elogio é precioso, mas deve ser específico e sincero, transparecendo assim algo verdadeiro. Estudos são realizados e alguns comprovam que um elogio não tornará ninguém preguiçoso, pelo contrário, uma opinião realizada pelo Líder motiva o liderado a se empenhar mais ainda nas suas atividades tornando a liderança melhor.

De acordo com Byham (2016) ouvir e responder com empatia gera grandes valores. Em uma conversa o Líder deve estar atento no que dizer para não magoar as pessoas, se tratando de um fato trágico mostrar interesse em ajudar ou também algo pertinente a empresa não quer dizer que o Líder vai aceitar, mas pode estar concordando com o discurso do colaborador. O autor destaca que esse contato é

essencial para a liderança ser sólida, podendo surgir diversas situações onde a confiança adquirida através desse tipo de relacionamento com o Líder é o impulsionador para a motivação dos liderados nas organizações.

Para Hunter (2006) a escuta empática é uma habilidade desenvolvida ao longo da carreira de um Líder, sendo um dos meios mais poderosos de interação com os indivíduos, já que as pessoas se sentem valorizadas. Os líderes devem esquecer-se de ser interessante e se mostrar interessado pelas pessoas.

Conforme Voigtlaender et al (2011) saber ouvir gera grandes resultados, pois os líderes devem ouvir para ter acesso ao conhecimento, às aspirações, sabedoria e respeito de seus liderados, onde precisam ter uma capacidade para compreender suas opiniões e ideias.

É atitude de um Líder saber ouvir as pessoas e criar um modelo de trabalho na organização onde a participação de todos é importante, independente da ideia que venha a surgir ele deve estar atento, interagindo e motivando seus liderados a se expressar e de maneira natural, estabelecer que a resistência a novas ideias deve ficar fora do ambiente que estão, gerando um sentimento nas de sempre estar buscando o “novo” seja em tecnologias, processos enfim o melhor que seja tanto para os objetivos da organização como para o grupo. Oliveira (2016) destaca algumas dicas da educadora Joanna de Ângelis para os Líderes aprenderem a ser bom ouvinte como:

a) Não interromper quem está se expressando mesmo que o assunto não seja de seu interesse ou está “fugindo” do que se busca.

b) Não demonstrar que sabe de “tudo” de todos os assuntos ou acontecimentos pertinentes ao interesse organizacional.

c) Não interferir no momento de conclusão da ideia do liderado, pois se pode ter um rumo diferente do que o mesmo quis passar.

d) Ser gentil, gerando um clima propício para que o liderado se sinta à vontade para se expressar.

e) Deixar que a cordialidade prevaleça e sentimentos desnecessários para o momento possam não existir no ambiente.

f) Em um dado momento, o Líder se porte com naturalidade para que palavras como sem problemas não seja falada criando um aspecto negativo nas pessoas que conseqüentemente transparece no clima organizacional.

g) Procurar destacar sempre algo positivo das ideias expostas agradecendo também fator importante e se houver críticas que possa ser realizadas da melhor maneira utilizando o bom senso para que não venha a gerar constrangimento ou como algo inútil ao colaborador e equipe. E que o Líder que fala muito acaba não tendo uma visão ao seu redor com relação à opinião dos seus liderados obtendo resultados limitados mesmo que sua capacidade seja extrema, mas esses atos absorvem onde o mesmo se acha dono da verdade em vez de aprender com as pessoas que convive diariamente.

Conforme Eich (2013) um grande líder não é aquele que dá muitas ordens, pelo contrário, ele conduz à sua equipe há resolver qualquer contratempo que possa surgir, o líder demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admitir que pode aprender com as opiniões alheias na realização das atividades com espírito de motivação e desenvolver uma liderança eficaz e também eficiente.

De acordo com Hunter (2006) liderar significa ganhar as pessoas, e inseri-las de maneira com que coração, mente e espírito criatividade esteja completamente alicerçado no alcance de um objetivo em prol de todos.

Pelo exercício da liderança as habilidades são desenvolvidas como sendo uma capacidade aprendida ou adquirida, estando ao alcance de todos os indivíduos, requer pessoas capazes de se doar, no intuito de estar buscando se relacionar, pois a liderança tem como essência o relacionamento do líder com os liderados (HUNTER, 2014).

De acordo com Byham (2016) a autoestima é a maneira pela qual a pessoa se sente, ou seja, é o valor que está em cada indivíduo. O autor ressalta que é uma habilidade muito poderosa em suas mãos na condição de Líder cabe a ele decidir se mantém ou aumenta esse sentimento nas pessoas. Destaca três fatores importantes para manter a autoestima como:

1. Concentre-se nos fatos, não na pessoa: o senso da autoestima pode ser prejudicado quando tido algumas palavras que venha a ofender. Quando se tem um bom funcionário, mas ao longo do tempo ele veio mudando de comportamento basta ressaltar seus pontos positivos e posteriormente falar da situação dele atual para promover um momento de reflexão.

2. Respeite e apoie os outros sem rotulá-los: de forma algumas os rótulos irão ajudar na autoestima dos liderados, pois os rótulos repassam a sensação de ser algo imutável e que as pessoas jamais poderão mudar a sua postura ou comportamento.

3. Esclareça os motivos fazendo perguntas inteligentes: buscar saber qual problema está causando dificuldade, com perguntas sinceras diretas irão ajudar no esclarecimento dos motivos.

3 O LÍDER

Para ser um líder algumas virtudes são fundamentais tais como: iniciativa, determinação e pro atividade. Há diversos exemplos de Líderes na Bíblia nos livros do Antigo Testamento como: Marcos 1:10-20

Um bom líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a algum objetivo, Jesus era assim, sabemos que ele tinha discípulos, ou seguidores, alguns até mesmo largaram suas atividades para acompanhá-lo em sua obra.

Segundo Tejon (2006) o Líder precisa conhecer as peculiaridades do ramo que está inserido e compreender suas limitações, sendo necessário conhecer um pouco de cada área da organização para ter uma visão ampla a fim de ter capacidade para se sobressair quando surgirem obstáculos, para ter vantagem competitiva ao perceber o melhor momento para arriscar algo novo, administrar o presente pensando no futuro, deve ter habilidades para transformar ameaças em oportunidades.

Conforme Byham (2016) todo Líder tem sua marca e as pessoas avaliam a todo momento, criam uma reputação no exercício da liderança, seja a respeito da capacidade de liderar ou até mesmo conhecimento, sendo importante causar uma boa impressão. O autor aponta alguns atributos importantes para o sucesso do Líder como: ser autêntico; trazer em público o que há de melhor nas pessoas e ser receptivo a opiniões.

Para Goleman (2015) o Líder deve ter uma tríade de consciência tendo ela foco interno, foco no outro e foco externo, em quantidade apropriada e flexibilidade para agir no momento certo.

O foco interno: está relacionado a ter concentração, em definir um único foco e restringir todo o resto, concentrar em metas, empregar criatividade e inovação.

Foco no outro: observações na equipe. O autor ressalta que a empatia deve ser destaque no relacionamento para que as pessoas desenvolvam fortes laços e criem vínculos.

Foco externo: estar sempre buscando informações e diversos meios, gerando uma consciência externa, revelando talentos a partir de dados de outras fontes, esse espírito de interesse faz com que esses líderes possuam habilidades como ser bons ouvintes e por outro lado excelentes questionadores.

Conforme Ladew (2002) um líder eficaz deve ignorar os rumores e fofocas, quando surgir comentários destrutivos feitos por um funcionário sobre outros, não tolerando assim essa atitude deixando bem claro aos demais, que situações de intimidades devem ser cortadas de forma imediata, encontrando a fonte de rumores no ambiente e rapidamente adotando providências para que o problema seja solucionado.

De acordo com Oliveira (2016) o Líder da nova ordem será reconhecido por duas qualidades essenciais como: ser bom comunicador e intermediar conflitos a fim de solucionar assim demonstrar sua eficácia. Conflitos esses que geram devido à diversidade das pessoas e o Líder obtém confiança tanto pelas palavras como por seus atos.

Segundo Byham (2016) o Líder catalisador é aquele que assumi as responsabilidades e cria estratégias para o engajamento a fim de envolver todos, ele ganha vantagem principalmente por intermédio daqueles liderados que são extraordinários e se beneficia em diferentes áreas, tem como paixão buscar sempre ser um Líder melhor em constante busca por diversas habilidades.

O Líder catalisador consegue detectar potencial, ultrapassar contestações e obter o melhor das pessoas (LADEW, 2002).

Conforme Tejon (2006) o líder desenvolve virtudes e aponta quatro como essenciais para que a liderança seja praticada. Sendo:

- Aprender: deve estar sempre aprendendo, tendo uma visão para saber tirar lições de situações que as pessoas que estão ao redor não percebiam;
- Atender: sempre disponível para ajudar as pessoas e assim realizando como um prazer o atendimento aos outros, sendo assim um líder servidor;
- Acreditar: mesmo antes de estar concluído seja um projeto ou um planejamento, diferente das demais pessoas sempre tem pensamento positivo e realiza as ações necessárias para a concretização;
- Animar: transmitir entusiasmo a equipe impulsionando um relacionamento agradável.

Segundo Voigtlaender et al (2011), há vários tipos de Líderes, mas dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos. Assim, os líderes são de extrema importância para o desempenho e o crescimento da organização, dirigindo equipes para servirem ao bem comum.

Alguns estudos realizados para análise dos estilos de líderes mostraram que aqueles que possuem mais de um estilo tendem a ter destaque e assim sucesso na carreira, principalmente mesclando os estilos autoritário e democrático, afiliativo e *coaching* conseguem também criar um clima favorável ao alcance dos objetivos organizacionais (GOLEMAN, 2015).

Para Oliveira (2016) a regra para o Líder de hoje é contratar bons profissionais, treiná-los, deixar bem claro o que se espera dos mesmos, demonstrar preocupação com o sucesso da equipe, e dar liberdade para realizarem o trabalho.

Byham (2016) ressalta que má contratação gera muitos problemas além de financeiros, decisões necessitam de informações e com bases não sólidas provavelmente essas fontes não confiáveis podem fornecer uma decisão equivocada e pôr em risco o Líder e assim a organização. O autor descreve alguns erros de contratações para o Líder que pode gerar uma pessoa improdutiva e sem compromisso, gasto de tempo, energia e dinheiro para outra contratação para substituir, falta de pessoas qualificadas para o cargo, demissão e implicação dos direitos trabalhistas, enfim diversos fatores que atrapalham o processo das atividades organizacionais quando não realizado conforme os padrões necessários para a contratação.

De acordo com Khoury (2015) o engajamento está diretamente ligado com o comprometimento do colaborador com a empresa, mas também depende dos fatores para promover esse fenômeno e faz com que a retenção da mão de obra seja positiva. Estudos realizados comprovam que é possível aumentar o grau de comprometimento dos colaboradores através de estratégias e em contrapartida os serviços ou produtos tende a ter uma qualidade melhor, clientes satisfeitos e assim mais lucratividade para o negócio e produtividade na organização.

Para Byham (2016) o engajamento pode ser influenciado por estratégias utilizadas para reter esses colaboradores, através da missão, dos benefícios e outros tipos de privilégios praticados pela organização. O autor destaca que deve ser promovido cedo, e com frequência trabalhada pelo Líder com as habilidades que possui, gerando um clima propício para que os liderados se sintam parte integrante e se empenham nas atividades, participar com *feedback* com intuito de alcançar os objetivos e transparecendo a lealdade e dedicação com o seu trabalho.

Conforme Voigtlaender et al (2011) toda responsabilidade do desenvolvimento das pessoas sempre recai sobre o Líder, significando mais do que ajudar a adquirir

habilidades, mas os melhores líderes ajudam seus liderados não somente no aspecto profissional como também na vida pessoal, contribuindo assim a se tornarem pessoas melhores fato que reflete no sucesso da organização.

De acordo com Ladew (2002) há três qualidades essenciais como: líderes inspiram confiança; um líder sabe como seguir e líderes fazem contato. Portanto um líder deve inspirar confiança, sabendo assim quando proceder e quando parar, quando criticar e quando elogiar e o mais importante como encorajar os outros para a excelência. Saber como seguir, pois, as habilidades envolvem serem ao mesmo tempo líder e seguidor, permitindo que quando apropriado os liderados possam tomar a liderança de forma observada. É fazer contato, pois sabem que não podem liderar do conforto de uma sala, somente expedindo memorandos diários, mas sim, ir até a trincheira fazendo com que as coisas aconteçam em todos os processos de uma organização, incentivando os demais de forma eficaz.

Para Gruber (2001) existem diversas abordagens e mudanças no estilo dos líderes, porém os atributos fundamentais na maioria permanecem intactos, divididos em quatro áreas como: caráter, visão, comportamento e confiança. O caráter onde os líderes devem ser honestos não somente em relação às leis e regulamentos, mas em todas as atividades para que sua liderança seja duradoura deve ser ético e verdadeiro. A visão é necessária para que as metas possam ser implementadas tornando claro os objetivos. O comportamento é primordial, quando compreendido à capacidade de adaptação, que deve ser rápida aos ambientes, devendo estar preparado para mudanças que venham a surgir. Já a confiança possibilita ao líder ações difíceis e necessárias, e cabe a ele também passar essa confiança aos liderados a fim de enfrentar riscos calculados para alcançar os objetivos maiores.

Segundo Oliveira (2016) o líder de verdade vê sua equipe como um legado, considerando-a como um bem importantíssimo. Delegar é uma atitude de líder, pois os liderados poderão agir por conta própria em determinadas tarefas. Existem alguns líderes que acreditam que delegar significa largar sua equipe não demonstrando interesse nos projetos da organização não havendo acompanhamento e muito menos elogios para os liderados.

Conforme Byham (2016) a marca do líder é igual ao seu legado, então destaca que o líder deve rever suas atitudes porque o que faz na organização será o que vai ficar para as pessoas.

De acordo com Hunter (2006) é papel do Líder, cobrar a execução das atividades delegadas de acordo com as responsabilidades concedidas aos seus liderados, destacando que disciplinar significa ensinar, confrontar quando necessário seja por alguma situação ou até mesmo o comportamento do liderado. Ressalta que disciplinar não é punir ou humilhar, mas ajudar para o crescimento das pessoas.

O líder que foca nos resultados tende a delegar de maneira correta não atrapalhando o andamento dos processos e o trabalho dos liderados. Antigamente era observado nas organizações uma maneira de querer controlar as pessoas criando um ambiente organizacional “pesado”, atualmente esse pensamento vem mudando e os líderes controlam somente processos e incentivam a equipe passando uma liberdade maior para os mesmos agirem (OLIVEIRA 2016).

Para Ladew (2002) quando se delega algo imediatamente a autoridade é liberada para que a tarefa seja realizada. É tornar público esse “poder”, sendo concedido pela primeira vez, evidenciando uma responsabilidade, é necessário que informações sobre como realizar o que foi delegado serem repassadas. Destaca-se que quando há um compartilhamento das responsabilidades aos liderados o Líder divide o sucesso de um trabalho que obteve êxito.

Segundo Byham (2016) deve-se oferecer apoio, mas sem retirar a responsabilidade dos liderados. Apoio esse que a equipe necessitar para que trabalhem com força máxima. Destaca-se que não adianta tirar uma tarefa de uma pessoa e transferir a outra, pois somente tirar o foco do grupo e a autoestima diminui, o que desgasta o relacionamento.

Para Lawson (2011) a confiança é fundamental para que o relacionamento seja desenvolvido e deve partir do Líder em ter força de vontade para confiar nas informações repassadas e assim nas pessoas. Destaca-se alguns exemplos para provar que essa ação depende do Líder como:

- Falar sobre sua vida, em que ou quem crer;
- Admitir os erros;
- Reconhecer o momento de buscar desenvolvimento pessoal;
- Escutar com atenção as pessoas;
- Envolver as pessoas nas reuniões importantes às interessadas no assunto;
- Um compartilhar de informações;
- Reconhecer o trabalho dos outros;

➤ Deixar claro que há disposição para mudar de ideias em casos analisados e importantes;

➤ Evitar *feedback* negativo;

➤ Usar a frase “podemos confiar neles” e utilizar como lema.

De acordo com Khoury (2015) para o alcance dos objetivos é necessário que haja a participação de todos, sendo que é através dos relacionamentos entre si que se gera o sentimento de cooperação, relacionamentos esses devem ser baseados na confiança e credibilidade do Líder.

Conforme Maxwell (2011) a credibilidade de um líder inicia-se pelo comprometimento pessoal ao sucesso e também em ajudar seus liderados ao alcance do mesmo, sendo necessárias três características:

- ❖ Iniciativa: se levantar para subir;
- ❖ Sacrifício: abrir mão de algo para conseguir subir;
- ❖ Maturidade: é preciso para se desenvolver para subir.

Para Lawson (2011) a credibilidade conta por diversos fatores que promove, não somente nos colaboradores, como também nos clientes externos e “chamar” possíveis investidores, assim a imagem da organização no mercado evolui tanto no setor que a mesma se enquadra quanto nos demais ramos setores.

Segundo Ribeiro (2015) o verdadeiro Líder tem diversos atributos, destacando os principais sendo eles:

- Proativo e unir pessoas com um objetivo em foco: nesse sentido deve haver o estabelecimento de metas entre seus liderados sendo essencial, pois sem metas a serem alcançadas, as pessoas tendem a se acomodar na zona de conforto.

- É apaixonado pelo o que faz: sendo apaixonado por pessoas e desafios. Já que a paixão que move o Líder, o faz não parar. Devendo estar sempre mudando, atingindo sua meta, focando nos objetivos, inspirando e motivando seus liderados a segui-los.

- Sua equipe será seu reflexo: quando motivador é otimista terá sempre uma equipe de nível esperado. Já um Líder negativo e pessimista terá uma equipe conforme o seu perfil. Assim uma equipe de alto desempenho requer de um Líder condizente e vice e versa.

- Não manda, ele delega: há uma grande diferença nessas duas ações. Mandar é deixar os liderados executarem as atividades sem direcionamento, sem um acompanhamento, sendo ruim para o sucesso da organização. Já a delegação

quando bem efetuada permite um acompanhamento, monitoramento e orientações necessárias onde os resultados da organização serão superiores. O suporte aos colaboradores é de suma importância para que possam ser superadas as situações de dificuldades.

- Comemora as vitórias com a equipe: demonstra reconhecimento com os seus liderados pela ação executada com elogios em públicos e críticas em particular. O elogio é uma estratégia poderosa para a motivação do colaborador, levantando a sua autoestima e assim o mesmo repetirá com o máximo de excelência. Assim como o reconhecimento onde o clima fica favorável à harmonia e ao incentivo.

De acordo com Lawson (2011) o maior atributo para um líder é a pro atividade. Ser proativo gera grandes resultados positivos sendo necessário que:

1. Tome iniciativas: um líder deve estar sempre à frente buscando melhorias através das iniciativas tomadas e não permitindo que o mundo dite as mudanças devidas;

2. Faça as coisas acontecerem: deve ser sempre o objetivo de um líder uma busca incessante para estar inovando no que diz respeito a padrões organizacionais e estrutura da equipe, colocando em prática as melhores ideias;

3. Desafie a si mesmo e aos outros: deve estar sempre buscando novas maneiras de fazer as coisas e repassando a equipe para desafia-los quanto ao desenvolvimento para o crescimento organizacional.

Segundo Khoury (2015) às intuições são sinais do corpo como sensações, imagens ou sons. O autor relata que se trata de um processo sutil e espontâneo podendo surgir ideias.

Conforme Goleman (2015) há grandes executivos que lideram por intuição a partir de padrões adquiridos na trajetória profissional, ou seja, na experiência consolidada. O autor ressalta a importância de ter uma prévia contribuição sobre as informações repassadas pelos liderados a fim de obter embasamento nas tomadas de decisões.

Para Byham (2016) ser autêntico é fazer as coisas como se acredita, como sente, não existindo espaço para a contradição, expõe o que faz e o que diz de forma clara e sem controvérsias. Demonstrando autenticidade quando: faz o que é certo; trata as pessoas com respeito; promove confiança nas pessoas; cumpre os compromissos; admite os erros; reconhece o mérito das pessoas quando necessário;

compartilhar os pensamentos e sentimentos e acima de tudo a confiança ao invés da arrogância.

3.1 CARACTERÍSTICAS/PERFIL

As características são traços fundamentais para determinar as ações que serão inseridas nessa prática da liderança.

Segundo Chiavenato (2010) a teoria dos traços é uma das teorias mais antigas sobre a liderança que busca identificar os traços da personalidade dos líderes. Como características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, na busca de um líder de sucesso. Destacando algumas habilidades pertinentes à um Líder promissor como: habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidade de planejar e programar atividades da equipe; facilidade em solucionar problemas e conflitos, facilidade em supervisionar e orientar pessoas; habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

Conforme Byham (2016) o Líder catalisador possui algumas características fundamentais para o exercício da sua liderança como: pergunta e escuta; promove a inovação; fornece um *feedback* equilibrado; desenvolve a confiança; concentra-se no potencial das pessoas; colabora e cria uma rede de contatos; confere autonomia aos outros; estimula o desenvolvimento; energiza e mobiliza; alinha ações com estratégia.

Segundo Byham (2016) algumas características dos *coaching* tanto o proativo quanto o reativo.

Coaching proativo: atua antes das situações e desafia os liderados em metas desafiadoras.

- Assumir uma nova responsabilidade seja em tarefa ou encargo desconhecido;
- Aprender uma habilidade ou função na organização diferente;
- Trabalhar com novos parceiros ou fornecedores;
- Planejar a condução de uma primeira conversa ou reunião desagradável;
- Preparar para resolver conflitos.

Coaching reativo: atua durante ou depois de alguma situação negativa e orienta as pessoas a melhorar no trabalho.

- Torna bons resultados em melhores;
- Melhora uma classificação de desempenho baixa ou fraca;

- Atingir metas ou prazos finais que não estão sendo alcançados;
- Rever tarefas ou encargos em busca de melhorias;
- Aborda hábitos de trabalho insatisfatórios como pontualidade, preparação para reuniões entre outros.

Para Lawson (2011) há diversas características para compor um Líder, em todas as esferas da sociedade e são essenciais para contribuir na capacidade de liderar como:

1. Integridade e honestidade: confiar nos líderes é a base para o relacionamento da liderança que será exercida, mas quando a mentira está presente à credibilidade tende a diminuir havendo um julgamento ético onde se o “cabeça” age com integridade com a equipe refletirá e os liderados seguirão sem imparcialidade.

2. Competência: deve transparecer que o líder sabe fazer o seu trabalho, podendo ser por meio da experiência que já se sabe da pessoa por ter feito um trabalho semelhante e ressalta também que saber tratar as pessoas é uma habilidade que mostrará sua competência.

3. Inspiração: capacidade fundamental para fazer com que as pessoas o sigam, realizam tais ações através da motivação passada pelo Líder.

4. Propósito e direcionamento: devem ter uma visão clara para onde está indo, as metas almejadas pela empresa e se a missão está sendo seguida, bem como se as ações estão sendo realizadas e contribuindo para o sucesso.

5. Carisma: muitos se destacam através dessa habilidade de lidar com os indivíduos no seu modo de ser e assim agir, encantando seus liderados.

Conforme Gruber apud Covey (1994) líderes baseados em princípios como: imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança geram as seguintes características:

1. Estão continuamente aprendendo;
2. Estão voltados para o serviço;
3. Irradiam energia positiva;
4. Acreditam nas outras pessoas;
5. Suas vidas são equilibradas;
6. Disponibilidade de correr riscos;
7. São sinérgicas;
8. Exercitam-se pelo autor renovação.

3.2 INFLUÊNCIA DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NO CLIMA PROPORCIONADO

De acordo com Chiavenato (2010) a cultura é um conceito de como se compreende as sociedades humanas e os grupos sociais. Sendo a maneira pela qual distingue a forma que as pessoas interagem tanto no comportamento, como pensam, agem e trabalham, onde cada sociedade e organização têm sua cultura determinada, transmitindo suas características próprias no pensar, sentir e agir.

Já o clima organizacional é o resultado obtido através dos relacionamentos pessoais dos liderados com a prática utilizada na organização e os procedimentos. O líder deve estar buscando a cada dia melhorar o clima por meio de ações para avaliar a situação e criar ferramentas para auxiliar o processo, como integrar mais a equipe, proporcionar justiça no que diz respeito aos problemas, instituir objetivos de caráter comum e rapidez na resolução das tarefas, sempre com eficiência (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2012) existem fatores diretamente ligados ao clima organizacional como: os valores que são constituídos de princípios, crenças e a ética, que as organizações devem lidar sempre por meio do respeito e integrando as pessoas. A moral que é conjunto de normas adquiridas e aceitas que influenciam o clima proporcionado. O comportamento é composto pelas atitudes do indivíduo e de acordo com cada situação, uma reação é desempenhada tanto nas organizações quanto na sociedade. Já a atitude é gerada através do comportamento das partes envolvidas da organização ou em outros ambientes dependendo da situação.

Para Silva (2004) o clima é característico, em cada organização. Destacando elementos internos e externos como: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade e outros.

Conforme Khoury (2016) as competências de um Líder devem estar de acordo com as habilidades que possui e principalmente adaptado à cultura que está inserida a fim de desenvolver e o que se pretende alcançar possa se concretizar.

De acordo com Ladew (2002) um ambiente onde as pessoas se sentem parte importante criar um sentimento de orgulho pelo trabalho e tende a gerar uma energia positiva no clima organizacional. O autor afirma que a organização onde se aplicada a energia potencial se têm novas ideias.

3.3 A COMUNICAÇÃO E O LÍDER

A comunicação deve estar presente para haja todo o processo de liderança, o líder obtém por meio da comunicação com seus liderados informações e assim pode dar as coordenadas nos processos a desempenhar no ambiente organizacional.

Para Oliveira (2012) a comunicação é o processo de interação que gera entendimento por meio de uma mensagem, podendo ser um dado, uma informação ou uma ordem entre um emissor e o receptor (pessoa que recebe a mensagem, por exemplo, em um momento específico direcionando a um objetivo comum para a organização).

A boa comunicação é primordial para que ocorra de forma eficaz para os processos. Sendo um processo pelo qual ocorre a transmissão de informações e processamento gerando o entendimento do assunto pelas partes envolvidas (SILVA, 2004).

Conforme Chiavenato (2010) um estudo realizado por Fleischman evidencia que a liderança é uma tentativa no âmbito da esfera interpessoal e dirigida em um processo de comunicação a fim de concretizar metas, indicando que a liderança envolve o uso da influência, onde dentro de uma organização envolve líderes e liderados, as comissões, grupos de trabalho, equipes, força-tarefa, células de produção, relações entre linha e assessoria, supervisores etc. Sendo então de grande importância a comunicação, devendo ser clara e com exatidão para o comportamento e desempenho dos liderados, pois uma comunicação deficiente prejudica todo o processo.

De acordo com Eich (2013) a comunicação cria vínculo de relacionamento com o líder e liderado, sendo um dos mais importantes ingredientes para a formação de um Líder de verdade, honesta e verdadeira, porém nos dias de hoje vem se perdendo com a era digital, onde têm sido substituídos por aparelhos de alta tecnologia em que tudo está plugado e conectado.

Conforme Oliveira (2016) o líder ser um bom comunicador é uma qualidade vital para o seu desempenho, a comunicação eficaz une razão e emoção, ressalta que sermão não é comunicação e sim um desabafo.

Segundo Chiavenato (2010) comunicar significa tornar algo comum, podendo ser uma mensagem, uma notícia, uma informação ou um significado qualquer. Sendo

assim a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou até mesmo de organização para organização.

De acordo com Clutterbuck (2008) há favorecimentos que a comunicação trás como as metas esclarecidas, papéis, responsabilidades e estruturas, quanto mais há dependência de informações da equipe a necessidade da comunicação aumenta, tanto as chamadas transacionais que são aqueles referentes a informações e orientações sobre padrões, processos e tarefas, como as chamadas relacionais que são pertinentes ao desenvolvimento comum do grupo.

Dickens apud Eich (2013) “A comunicação elétrica jamais substituirá o rosto de alguém que com sua alma, encoraja outra pessoa a ser corajosa e verdadeira”.

Para Silva (2004) a comunicação pode ser interpretada de duas maneiras, podendo ser verbal e não verbal. A verbal pode ser tanto “oral”, quando a comunicação ocorre pessoalmente, ou através de telefonemas, rádio ou televisão havendo a presença de palavras faladas. Já a “escrita” são impressas por algum meio de comunicação sendo também dispositivos eletrônicos. A não verbal não contém palavras escritas ou faladas somente gestos, sinais através do corpo assim o comportamento prevalece.

Conforme Landew (2002) a comunicação é a forma como lidar com os clientes sejam eles internos ou externos, existem diversas maneiras pelas as quais se realizam uma comunicação como: conversas, pedidos, apresentações, relatórios por escrito, memorandos, planos, ligações telefônicas, recados telefônicos, e-mail e fax.

Segundo Lawson (2011) há momentos que a comunicação falha podendo não ter o alcance esperado. Ele aponta algumas razões das falhas: falta de clareza do receptor, apresentação ruim ou inapropriada da mensagem, personalidade, desinformação, distração, distorção, sistemas de relatório ruins e ambiguidade.

Conforme Mckenna (2002) não importa a experiência adquirida pelo indivíduo e sim possuir a habilidade mais importante que é a comunicação, tanto escrita como oral, pois tende a fazer a diferença na organização e obter mais sucesso na carreira profissional.

Para Lawson (2011) o *feedback* está totalmente ligado a comunicação já que é uma forma destinada a compreender resultados após a realização dos procedimentos, e de suma importância servindo para a melhoria contínua por se tratar de retornos dos liderados ao líder e visa e versa.

O *feedback* tem como objetivo gerar aprendizado, deve ser realizado com sensibilidade e técnica, para que seja desenvolvido de forma adequada caso contrário tende a gerar conflitos (KHOURY,2015).

Para Clutterbuck (2008) quando se têm uma equipe preparada o *feedback* funciona de forma determinante nos resultados organizacionais, onde os liderados são mais abertos para se expressar, por possuir segurança, honestidade e uma cultura que possibilita oportunidades para todos, destaca-se que deve ter ocasiões específicas para essa abertura aos *feedback* de todos os *stakeholders*.

4 ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa pesquisada foi fundada em 10 de janeiro de 2000. Atua no ramo de prestação de serviços com treinamentos profissionalizantes oferecendo diversos cursos nas mais variadas áreas do mercado. Conta com 6 funcionários. Organização essa que é privilegiada nesta área de atuação no município sendo reconhecida como a melhor por prezar a excelência nos recursos utilizados afim de formar profissionais competentes enriquecendo o mercado de trabalho.

Oferece a sociedade os seguintes cursos como: Informática Básica e Avançada, Caixa Informatizado, Web Design, Gestão Empresarial, Montagem e Manutenção, Redes Microsoft, Oratória, Vendas, Secretariado, Relações Humanas e Auxiliar Administrativo. Buscando sempre disponibilizar uma variedade com comprometimento e acima de tudo atender as necessidades dos clientes.

Tem como Missão – Transformar os sonhos de nossos alunos em realidade, através da educação, formação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho.

Visão – Ser uma empresa referência de qualidade no segmento de formação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho em todo o oeste do Pará até o ano de 2020.

Valores – Sinergia, ética e transparência, responsabilidade social, compromisso, valorização, respeito e foco na qualidade.

4.2 METODOLOGIA

Conforme Deslandes (1994) a metodologia é o meio de pensamento pela qual a prática utiliza-se da abordagem no cotidiano das organizações. Incluindo a abordagem como os métodos, os instrumentos de conhecimento que são as técnicas e a capacidade do pesquisador em inventar com a experiência adquirida ou até mesmo a sensibilidade e assim deve ser o ponto crucial para as teorias abordadas.

4.2.1 Justificativa

A Liderança contribui para o alcance dos objetivos organizacionais quando utilizada de forma acertada. De acordo com SILVA (2004) a liderança é o processo de dirigir e influenciar as ações com o propósito de alcance dos objetivos em cada momento.

É papel do Líder traçar os objetivos no intuito de se ter eficácia, pois toda organização necessita dessa prática, onde o Líder deve ser ativo para que haja à satisfação das pessoas envolvidas e como consequência resultados positivos.

Se a liderança não for direcionada da forma correta a fim de satisfazer e alcançar a missão, visão e objetivos da mesma, e também focando nos colaboradores parte fundamental para o funcionamento da mesma não serão alcançados os resultados esperados.

Conforme Hunter (2009) Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingir metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança.

Percebe-se a importância inestimável de ter uma liderança nas organizações, seja ela pública ou privada, e presente em todos os níveis. Neste contexto, esta pesquisa visa entender o processo de liderança praticado e também a avaliação do liderado sobre esse processo.

4.2.2 Problemática

A liderança é fundamental para o sucesso do andamento das atividades sejam elas das mais complexas, as mais simples, deve-se ter um direcionamento, com pessoas capazes de conduzir esses processos necessários, contribuindo para o objetivo da mesma.

Para o entendimento do processo de liderança elaborou-se as seguintes questões de pesquisa:

Como o Líder entende o processo de liderança?

Como os liderados percebem o exercício da liderança?

4.2.3 Tipo de estudo

Neste trabalho adotou-se o método de pesquisa bibliográfica. De acordo com GIL (2010) a pesquisa bibliográfica é feita através de materiais já publicados como livros, revistas, artigos, teses.

A pesquisa tem característica descritiva, que conforme Vergara (2014) tem como objetivo expor características de determinada população ou de determinado fenômeno e também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

E por fim a investigação baseada é realizada com um estudo de caso onde foram levantados dados em uma empresa privada. De acordo com Vergara (2014) o estudo de caso trata-se de uma forma que têm como foco pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, ou seja, uma gama muito grande e tem caráter de profundidade e detalhamento utiliza-se de métodos diferenciados de coleta de dados. Zamberlan *et al* (2014) ressalta que o estudo de caso se trata de uma ferramenta utilizada nas pesquisas sociais aplicadas a fim de inserir o aluno pesquisador no ambiente onde terá a oportunidade de conhecer técnicas de pesquisa e meios para o alcance de informações.

4.2.4 Abordagem de estudo

Conforme Zamberlan *et al* (2014) a abordagem de estudo está classificadas em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Nesta pesquisa utilizaram-se as duas formas. A quantitativa diz respeito a tudo que pode ser quantificável capaz de traduzir por meio de números, ou seja, informações classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas.

Já a qualitativa se trata de informações que não podem ser exemplificadas em números por ter uma associação entre o mundo real e o sujeito. Sendo a interpretação por meio de fenômenos, não necessitando de técnicas estatísticas.

4.2.5 População pesquisada

A presente pesquisa foi realizada com os colaboradores da prestadora de serviços e também o gestor-líder da organização. Foram selecionados os colaboradores, que responderam ao questionário.

4.2.6 Amostra

De acordo Vergara (2014) a amostra se trata de uma parte do universo, ou seja, da população e é escolhida através de alguns critérios.

Neste trabalho todos os 6 colaboradores receberam os questionários, porém somente 5 responderam e devolveram totalizando 83,33% do grupo de colaboradores.

$$100/6$$

$$\times 5 = 83,33\%$$

4.2.7 Coleta de dados

Conforme Vergara (2014) a coleta de dados se trata de meios utilizados para obter informações que venham a responder o problema identificado. Em caso de pesquisa de campo pode-se utilizar questionários, formulários e a entrevista. Destaca também que pode ser através de técnicas de forma interativa como os workshops ou desenhos entre outros que levarão ao alcance de informações suficientes para análise adequada.

Nesta pesquisa foi empregado o uso do questionário destinado aos colaboradores. Segundo Zamberlan *et al* (2014) o questionário é um conjunto de perguntas formalizadas com o intuito de obter informações do entrevistado. Tendo como foco coletar dados necessários para o alcance de objetivos específicos da pesquisa. E neste caso saber dos liderados a satisfação quanto às práticas de liderança exercida pelo atual Líder.

Utilizou-se ainda, da entrevista com o gestor - líder. De acordo com Deslandes (1994) a entrevista se trata de uma técnica privilegiada de comunicação, onde é uma conversa a dois ou com várias pessoas, com objetivo de construir informações que posteriormente serão analisadas, sempre de acordo com o foco da pesquisa. Na entrevista buscou-se saber do gestor como ele avalia a sua liderança e o que pode ser melhorado.

5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Zamberlan *apud* Gil (1999) a análise dos dados tem como objetivo organizar os dados para que haja respostas ao problema identificado na pesquisa.

5.1 QUESTIONÁRIOS COM OS COLABORADORES

Os resultados obtidos com o questionário dedicado aos liderados são apresentados abaixo:

Gênero

Quanto ao gênero dos colaboradores são os seguintes:

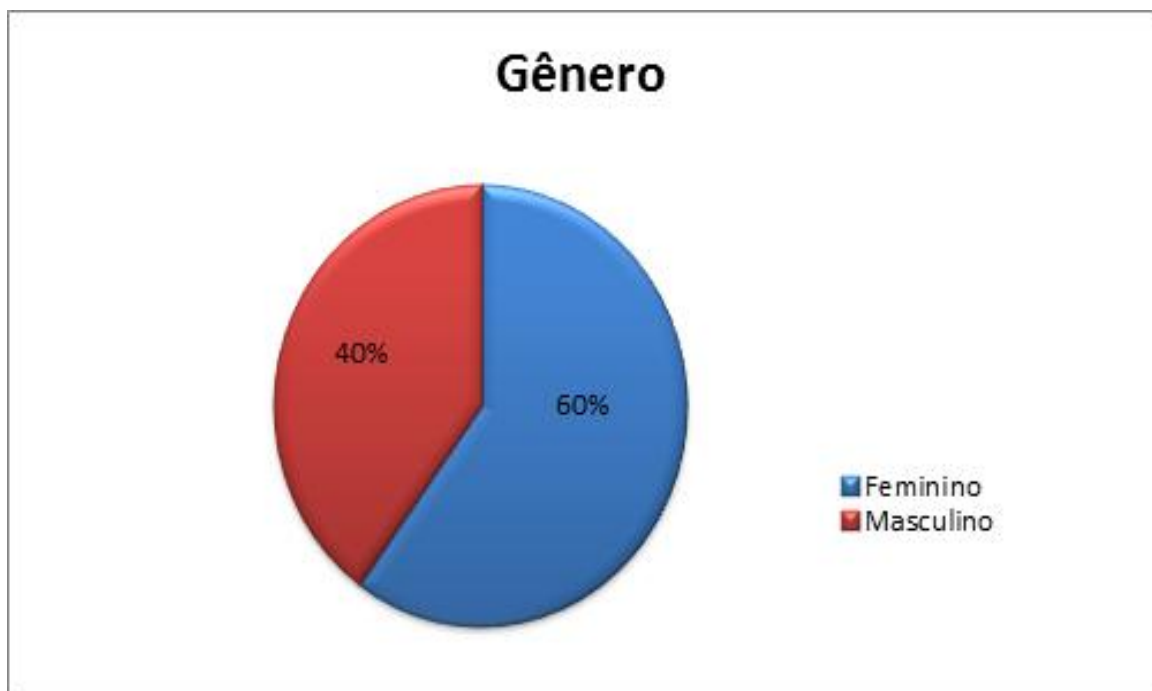


Gráfico 1 – Gênero. Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016_.

Percebe-se a predominância do sexo feminino na organização.

Idade

Em relação à idade dos colaboradores obteve-se o seguinte:

Quanto à idade?	nº de colaboradores	%
16 anos	2	40
18 anos	1	20
24 anos	1	20
34 anos	1	20

Tabela 1 – Idade Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Alguns com a oportunidade do primeiro emprego. Percebe-se o predomínio de jovens neste ambiente de trabalho.

Tempo de serviço

Quanto ao tempo de serviço na organização:

Quanto ao tempo de serviço na empresa?	nº de colaboradores	%
2 semanas	1	20
3 meses	1	20
1 ano e 8 meses	1	20
2 anos	1	20
4 anos	1	20

Tabela 2 – Tempo de serviço Fonte: Pesquisa realizada autora (2016).

Percebe-se que há recentes modificações na mão de obra, com estágios e até mesmo colaboradores mais tempo na empresa.

Nível de escolaridade

Sobre o nível de escolaridade obteve-se o seguinte resultado:

Quanto ao nível de escolaridade?	nº de colaboradores	%
Cursando ensino médio	1	20
Ensino médio	3	60
Superior	1	20

Tabela 3 – Nível de escolaridade. Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

A maioria dos colaboradores possuem ensino médio cerca de 60%, apenas um colaborador o ensino superior.

Estado civil

Sobre o estado civil:

Quanto ao estado civil?	nº de colaboradores	%
Solteiro	5	100

Tabela 4 – Estado civil. Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2016).

Totalizando 100% dos colaboradores que responderam ao questionário possuem estado civil como solteiro.

Comportamento do líder

Quanto ao comportamento do Líder obteve os seguintes resultados:

Comportamento do Líder?	nº de colaboradores	%
Centraliza as decisões;	3	60
Impõe ordens;	2	40
Determina as atividades à serem feitas e as pessoas que irão integrar o grupo para a realização das mesmas;	5	100
Orienta e incentiva o grupo;	5	100
Busca a participação de todos nas decisões;	3	60
Estabelece comunicação espontânea;	3	60

O trabalho é desenvolvido normalmente mesmo na ausência dele;	5	100
O trabalho transcorre num clima suave e seguro;	4	80
As divisões das tarefas ficam a cargo de cada membro da organização;	1	20
Se envolve no andamento das atividades somente quando solicitado algum esclarecimento pelo colaborador;	2	40

Tabela 5 – Comportamento do líder. Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2016)

Percebe-se que 60% acreditam que o líder centraliza as decisões. De acordo com Chiavenato (2014) um breve estudo realizado por alguns estudiosos constatou a influência do líder no ambiente da empresa onde o estilo que for empregado na prática da liderança refletirá tanto no comportamento dos liderados como nos resultados organizacionais. Destacando um estilo conforme este ponto analisado pode identificá-lo como o autocrático, onde as decisões são centralizadas e cabe somente aos liderados obedecerem, estilo este que oprime as pessoas não gerando um clima propício para a execução das tarefas em relação a ausência do líder.

Alguns colaboradores totalizando 40% acreditam que o líder impõe ordens. Conforme Eich (2013) o grande líder não necessita dar muitas ordens, e pelo contrário, não impõe nada a ninguém, mas sim conduz a equipe a fim de se alcançar os objetivos propostos, sempre demonstrando humildade em aceitar as opiniões e deixar implícito que ele depende de todos para a realização das atividades, motivando seus liderados e assim gerando uma liderança eficaz independente das situações que venha a surgir.

Para todos os colaboradores que participaram da pesquisa, totalizando assim 100%, acreditam que o líder determina tanto as atividades como as pessoas que executarão. Conforme Hunter (2006) delegar é papel do líder e cobrar a execução das atividades também, já que é uma responsabilidade destinada ao liderado e disciplinar quando necessário, pois se trata de uma maneira de ensinar ajudando para o crescimento tanto profissional quanto pessoal do colaborador.

Todos os liderados pesquisados, ou seja, 100% acreditam que o líder orienta e incentiva a equipe nos trabalhos. De acordo com Oliveira (2016) é atitude de um líder saber ouvir as pessoas, destacar que a participação de todos é muito importante, sempre orientar a equipe da maneira correta na execução das atividades, criando um

modelo de receber os feedback dos liderados e uma barreira que impede a resistência a novas ideias ou tecnologias, não existindo para que haja troca de informações relevantes para o andamento das tarefas, processos e assim crescimento da organização baseada nas pessoas que fazem parte da mesma.

Para 60% da equipe o líder busca a participação dos mesmos para as tomadas de decisões. Conforme Tejon (2006) é necessário um relacionamento onde todos possam participar e se sentirem parte importante na organização, como no compartilhamento de informações entre a equipe e assim no desenvolvimento dos resultados.

Já em relação à comunicação espontânea 60% acreditam que o Líder utiliza está ferramenta. Para Oliveira (2016) ser comunicador é uma qualidade imprescindível para o líder no desempenho da liderança, onde essa comunicação deve ser eficaz sempre unindo a razão e emoção.

Verifica-se que 100% dos colaboradores avaliam que mesmo na ausência do líder o trabalho desenvolve-se normalmente. De acordo com Lawson (2011) é fundamental a confiança para que o relacionamento ocorra de forma eficaz, tanto do líder como dos liderados, seja na realização das atividades como a partir das informações repassadas.

Para 80% da equipe o trabalho transcorre com segurança e em um clima agradável. Para Oliveira (2016) o líder deve estar sempre buscando maneiras para gerar um clima propício para a organização, onde seus liderados se sintam bem e a equipe tenha interação com os padrões estabelecidos e adequados para o bem comum.

Já na divisão das tarefas apenas 20% acreditam que ficam a cargo de cada membro da equipe. Conforme Oliveira (2016) quando o líder foca nos resultados tem uma capacidade maior de delegar de maneira acertada, e que atualmente os líderes controlam somente processos incentivando e dando créditos a equipe para agirem com uma certa liberdade concedidas em determinadas ações na organização.

Já no envolvimento do Líder nas atividades cerca de 40% acreditam que o mesmo somente participa se for solicitado. Para Byham (2016) o líder deve oferecer apoio, porém de maneira que a responsabilidade não venha a ser retirada dos liderados e assim ajudando-os impulsionando no máximo para que capacidade da equipe evolua consideravelmente.

SATISFAÇÃO

Quando questionados sobre a satisfação em relação ao Líder obteve o seguinte resultado:

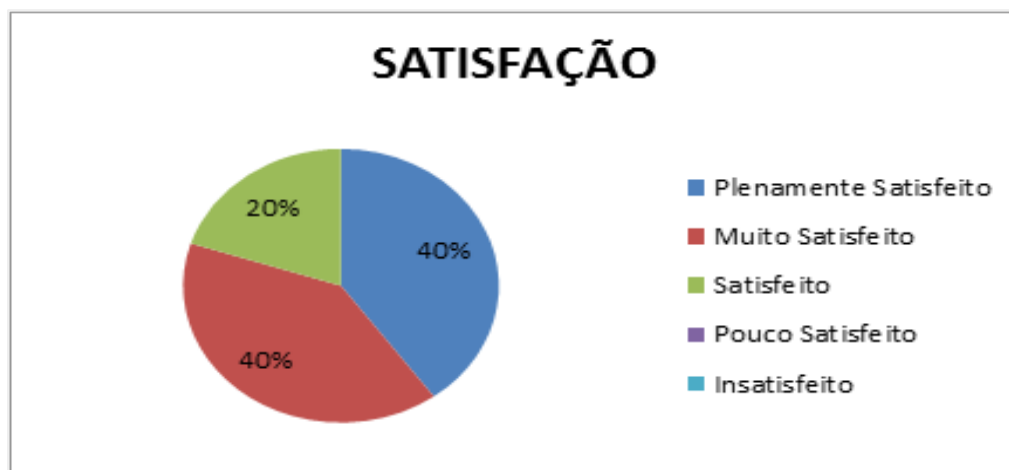


Gráfico 2 – Satisfação. Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Em relação à satisfação constatou que 40% estão plenamente satisfeitos e cerca de 40% estão muito satisfeito, e 20% está satisfeito com os trabalhos do Líder. Não sendo apontado nenhum funcionário pouco satisfeito ou insatisfeito.

Conforme Ladew (2002) as pessoas devem se sentir parte integrante da organização e destaca que o clima organizacional proporciona sentimentos importantes para a satisfação pessoal enquanto gera um orgulho pelo trabalho e assim um empenho maior para alcance das metas coletivas e individuais.

PERCEPÇÃO

Sobre a percepção dos sentimentos expressados pelo Líder, os liderados avaliaram da seguinte forma:

SATISFAÇÃO		%		%		%
Carismático	Plenamente	20	Muito	60	Satisfeito	20
Inspira confiança	Plenamente	60	Muito	40	Satisfeito	20
Humilde	Plenamente	60	Muito	20	Satisfeito	20
Compreensivo	Plenamente	60	Muito	40	Satisfeito	20
Comunicativo	Plenamente	60	Muito	20	Satisfeito	20

Tabela 6 – Satisfação Pesquisa realizada pelo autor (2016)

Em relação ao carisma 60% estão muito satisfeitos e 20% satisfeitos. Conforme Lawson (2011) o carisma é uma característica que deve compor o líder independente do meio de atuação. E carisma vem a ser a forma de agir com as pessoas a partir do modo de ser, interagindo e gerando um relacionamento duradouro.

Já em relação a inspirar confiança 60% da equipe estão plenamente satisfeitos. Para Ladew (2002) inspirar confiança é destacada como uma das qualidades indispensáveis para a prática da liderança, onde os líderes que inspiram confiança a equipe tende a saber o momento de tomar atitudes acertadas, tanto com relação aos processos ou até mesmo no comportamento dos seus liderados, em que situações criticar e elogiar encorajando sempre para o crescimento pessoal e profissional.

Quanto à humildade 60% estão plenamente satisfeitos. De acordo com Hunter (2014) a humildade é primordial na prática da liderança por se tratar de influenciar pessoas, seria contraditório o líder agir com arrogância, sendo o inverso da humildade, então a prática seria distorcida, pois é impossível influenciar os liderados agindo de forma arrogante com as pessoas.

Em relação à compreensão 60% estão plenamente satisfeitos, fato que envolve a maneira que o líder tem de entender o colaborador, compreendendo a situação individual de seus liderados.

Quanto à comunicação do líder com a equipe 60% estão plenamente satisfeitos com a forma que o Líder utiliza para que haja esse relacionamento. Conforme Eich (2013) a comunicação é responsável pela criação dos relacionamentos entre líder e liderado. E para Clutterbuck (2008) a comunicação traz retornos importantes no que diz respeito às metas, as responsabilidades, os padrões organizacionais de maneira mais simplificada e compreendida por todos os stakeholders.

5.2 ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR

O Gestor proprietário da organização formado em gestão comercial, casado e aos 39 anos conta com uma experiência de 14 anos como diretor.

1. O que o senhor entende por liderança?

“Bom é liderança no meu ver é alguém que consegue convencer as pessoas de fazerem aquilo que elas nem sempre gostariam de fazer “né” estar à frente de um determinado grupo de pessoas. E estar querendo fazer, mas você assumi essa posição, essa responsabilidade de fazer de ser proativo estar a frente assumindo essa

responsabilidade então acredito que liderança é ser uma pessoa proativa, ser uma pessoa que sabe convencer outras pessoas e têm atitude para fazer as coisas acontecerem”.

O entrevistado entende liderança como sendo uma forma de saber influenciar as pessoas nas determinadas ações da organização como cumprimento de normas, realização de tarefas enfim é uma posição de responsabilidade que necessita estar sempre à frente das atividades da empresa. O entendimento do entrevistado está de acordo com a definição de Chiavenato (2010) onde aponta que a liderança ocorre nas organizações ou em grupos sendo um processo de interação com as pessoas que utiliza da comunicação para que haja esse relacionamento entre o Líder e os liderados estimulando a equipe a trabalharem em conjunto para o alcance das metas e sendo importante a atuação em todos os níveis da organização.

2. Quais aspectos o senhor considera essenciais para o exercício da liderança?

“Bom é o aspecto essencial eu acredito que é saber analisar né as pessoas o grupo de pessoas que estão com você, que você está liderando é uma das coisas na verdade é esse poder de analisar de verificar de saber como tá tua equipe como tá as pessoas que trabalham contigo né é uma das coisas também principais é você saber moldar a razão e a emoção tem momentos que você tem que tá na razão e emoção sabendo equilibrar isso daí o momento certo com as pessoas certas ser justo na verdade”.

O entrevistado acredita que os aspectos essenciais para a liderança são analisar a equipe que está a sua disposição e saber agir nas diversas situações para que a razão e emoção não se confundam, para que a igualdade prevaleça. Hunter (2006) aponta duas qualidades muito importantes para esse processo como: paciência e gentileza. Por que a paciência quando comprometida com o autocontrole gera um caráter indispensável para o Líder, tratando de complicadas situações onde o ser humano tenta agir por suas emoções e pode passar a ser um hábito onde se desenvolve atitudes acertadas para o exercício da liderança. E já a gentileza cria um relacionamento saudável entre os liderados por ser uma maneira de tratar bem as pessoas e quando desenvolvida traz resultados positivos para a organização.

3. O senhor acredita estar desempenhando o papel de líder? Justifique com evidências.

"É eu acredito pelos feedbacks né que a gente recebe dos próprios funcionários das próprias pessoas que estão ligadas diretas e indiretamente com a gente e acredito também pelo fato do tempo e das ações que a gente tem dos resultados da gente tem colhido então acredito que sim pelo comportamento e as reações que a gente têm recebido né de cada funcionário do resultado que a gente tem tido de cada pessoa que a gente tá liderando. Evidências por exemplo você cria anualmente um projeto ok e você delega tarefas, delega funções e em cima dessas tarefas, dessas funções você vai para acompanhando e avaliando esses funcionários acabam dando o resultado que você espera então acredito que quando você tem alguém na tua equipe que dá o resultado daquilo que você tanto espera eu acredito que significa que é que tá tendo retorno né que realmente a gente tá desempenhando com êxito né ponto de vista".

Para o entrevistado seu desempenho como líder está sendo notado por meio dos retornos tanto da equipe quanto de pessoas de “fora” da organização e o comportamento dos liderados destacando como evidências dessa prática o sucesso planejado sendo almejado através dos liderados. Estando de acordo como Ladew (2002) onde existem três qualidades essenciais para o líder como: inspiram confiança, sabe como seguir e fazem contato. Inspirar confiança muito importante para que a equipe, ou seja, os liderados possam seguir fielmente e assim os elogios e críticas soam bem melhor. Saber como seguir pode ser muito bom para o processo, em alguns casos as ações se invertem e o líder passar para seguidor a fim de testar a competência do liderado. E fazer contato faz parte do processo em verificar a execução das tarefas de perto analisando as dificuldades de cada um nas atividades delegadas.

4. Como o senhor imagina ser avaliado quanto ao perfil de liderança?

"É como eu imagino ser avaliado é eu acredito que é existem né empresas que tem ferramentas que fazem essa avaliação mas é claro que a gente sabe né que o maior avaliador na verdade é a equipe que tá com você é o que eles vão falar pra você é o comportamento deles é porque a gente constantemente está fazendo reuniões e eu peço esse retorno né eu peço informações deles como é que eu tô indo ou seja não diretamente com essa pergunta né mas o que que eu posso fazer, o que vocês gostariam que fosse feito então eles acabam me avaliando tá tendo algum problema qual o tipo de problema que tá tendo então nessa situação eles acabam me indiretamente avaliando dizendo oh o senhor tá precisando disso, é o senhor tem

feito isso comigo ou o senhor têm deixado de cumprir isso ou aquilo com a gente então através das reuniões eles ali acabam me avaliando né a gente acaba é pelo fato de a gente trabalhar de uma forma é mais tranquila então a gente acaba deixando eles a vontade nas reuniões em algumas situações para eles darem o feedback deles jogar a real mesmo oh quero que vocês me digam o que está acontecendo o que eu preciso fazer para ajudar vocês aí é o momento que eles acabam me avaliando falando o que tá precisando e eu fico prestando a atenção pra saber onde eu posso melhorar nesse aspecto aí então acredito que é dessa forma né".

O entrevistado acredita que a forma de avaliação sobre o estilo de liderança exercida está na capacidade de ouvir das pessoas do seu grupo, o que tem a relatar por meio de reuniões realizadas com este intuito. Estando de acordo Lawson (2011) onde o *feedback* têm um elo muito grande com a comunicação, necessário para compreender resultados após ou durante os processos, se trata de uma habilidade desenvolvida tanto pelos líderes como liderados para que ocorra a melhoria contínua necessária, seja nos processos ou nos relacionamentos para o alcance dos objetivos organizacionais.

5. O que o senhor acredita que pode aprimorar em relação à liderança?

"Bom é a gente sabe que sempre a gente tem que estar se aprimorando sempre a gente é inconstante né principalmente nessa questão de liderança. Então eu acredito que falta muito ainda pra melhorar e por isso é eu sempre anualmente ou semestralmente eu paro faço uma avaliação né 360° verifico as falhas onde eu tenho falhado tanto com a equipe quanto com os clientes e fornecedores é e tento ver onde é que está essa falha e eu vou fazer cursos, treinamentos né vou chegar junto com os colaboradores verificar é como eu falei anteriormente como eu posso melhorar o que eu fazer para melhorar se essa melhoria depender de um livro eu vou comprar um livro se for de um curso eu vou fazer o curso, então dependendo da situação eu vou buscar esse aprimoramento".

O entrevistado compreende que é necessário fazer uma avaliação do desempenho de sua liderança destacando a importância da avaliação 360°, que têm o alcance de análise das pessoas que estão ao redor, que contribuem de maneira direta e indireta na organização. E buscar meios de estar sempre desenvolvendo essa habilidade que é liderar pessoas.

6. Quais são as principais dificuldades no desempenho do papel de líder?

"Bom eu acredito que a maior dificuldade é você manter as pessoas no dia a dia motivadas né porque cada pessoa é motivada por algo. Então você tem que buscar conhecer cada um pra tentar motivá-los. Porém existe casos que você não tem a solução pra aquela motivação então você tem que achar uma outra forma de motivar né. Porque seria mais fácil para uma empresa trocar um funcionário, mas aí que entra a diferença do líder que ele vai tentar buscar de alguma forma pegar enquadrar aquela pessoa naquele perfil que ele precisa né sabe que ele tem, toda pessoa tem qualidades e defeitos ele vai tentar pegar trabalhar aquela qualidade né e corrigir aqueles defeitos trabalhar aquele defeito dele. Então o grande desafio, grande dificuldade eu acredito que é manter as pessoas que estão ao seu redor motivadas principalmente quando você está em dificuldade né isso aí eu acredito que é a grande dificuldade".

O entrevistado avalia que a motivação dos liderados é muito importante no desenvolvimento das atividades e caracteriza como principal dificuldade mantê-los motivados e assim comprometidos com a organização. Destaca que pela singularidade das pessoas é necessário identificar o que motiva cada pessoa e praticá-las a fim de impulsionar a motivação da equipe, sendo o processo contínuo, sempre deve ser desenvolvido pelo fato que as necessidades surgem em determinadas situações e cada vez que suprida surgem outras.

7. Quais os principais benefícios da liderança na sua organização?

"Eu acredito que o grande benefício é justamente o crescimento profissional deles que eu busco constantemente isso daí incomodar eles nesse sentido né com a leitura de livros cedendo à eles leitura de livros, dvd, treinamentos internos e externos é estar sempre conversando com eles, por exemplo ontem nós tivemos uma funcionária que saiu de férias então pedi a ela pra esquecer da empresa, pedi pra ela fazer caminhada, curtir a família dela, viajar enfim que ela tivesse uma vida realmente férias mesmo então eu vejo assim que isso daí quando ela voltar, ela vai voltar renovada né então ela vai ter mais ânimo é que agora final do ano eu peço pra que eles reflitam e analisam o que estão fazendo se realmente compensa ficar nessa empresa, se essa profissão que eles querem tanto os instrutores como as secretarias realmente é essa função, profissão que você quer ou tem algo diferente disso aqui que não te agrada porque tem pessoas que são instrutores mas na verdade não é ser

instrutor de repente é ser um cozinheiro, chefe de cozinha né e está insatisfeito com aquela situação então eu busco “atissar” isso daí pra que eles encontrem o caminho verdadeiro pra eles né porque se não foi isso não adianta que eles não vão ter alegria em trabalhar com a gente então acredito que um benefício é despertar essa visão deles de um futuro. Já tive um caso aqui de funcionário que passou em engenharia da computação, mas gostaria de continuar comigo não eu quero continuar aqui porque tenho meu salário seguro eu falei olha aqui daqui 5 anos você continuará sendo funcionário continuará ganhando seus salários, mas acredito que você não irá passar disso. Mas pensa comigo você é um cara novo tem pai e mãe pra te ajudar e você saindo daqui 5 anos você é um engenheiro. A visão ela muda nesse sentido então vá lá faça sua faculdade se de repente você quiser voltar beleza mais eu te digo que 99,9% você não vai voltar né então eu acredito vá lá e eu acredito que o grande benefício é despertar eles pra melhoria continua né da vida deles de visão na vida deles. E assim terei pessoas mais satisfeitas no trabalho sabendo realmente o que querem, se querem, quando querem o funcionário diz eu vou ficar aqui dois anos a partir de dois anos eu vou está terminando minha a faculdade e vou tá indo pra tal lugar ou eu vou tá terminando meu ensino médio eu vou fazer minha faculdade em tal cidade legal mas ele trabalha satisfeito porque ele está consciente daquilo que tá fazendo e se você passar 8 horas no trabalho insatisfeito vou chegar em casa insatisfeito, dormir insatisfeito, vai viver uma vida insatisfeita porque são 8 horas no seu trabalho. Então é o grande benefício é ter pessoas trabalhando contentes se eu tenho pessoas trabalhando contentes a organização lucra com isso porque o meu cliente é bem atendido, meu aluno é bem atendido, meu fornecedor é bem atendido né”.

O entrevistado acredita que o benefício é o retorno gerado pelos liderados no cumprimento das metas a partir das conversas, incentivos, preocupação que tem com a equipe. De acordo com Eich (2013) os verdadeiros líderes sabem como julgar as pessoas em relação desafios enfrentados no exercício da liderança, sempre com ética e assim sabendo que é primordial o respeito, o desenvolvimento de relacionamentos, motivar e manter uma comunicação aberta onde todos são importantes. Destaca ainda que, líderes ajudam as organizações em momentos de difíceis, que muitas das vezes estão relacionadas ao futuro, como também ao crescimento, seja intelectual ou estrutural.

8. O senhor recebeu algum treinamento voltado para o exercício da liderança?

Muitos treinamentos. Treinamentos no Sebrae, Senar, treinamento em São Paulo, treinamento Evolutivo uma porção de empresas "aí" inclusive de Coaching, todos os treinamentos possíveis eu busquei fazer pra me aprimorar nessa situação, até porque eu trabalho também com consultoria e além da consultoria, além da empresa eu próprio dou o treinamento também, então há uma necessidade de trabalhar essa questão aí né.

O entrevistado demonstra uma vasta experiência com o assunto enfatizando a necessidade de se ter uma capacitação para estar atuando como líder. Um aperfeiçoamento capaz para auxiliar no desenvolvimento das tarefas. Conforme Tejon (2006) é preciso que o líder conheça peculiaridades do ramo atuante para que possa saber as limitações e também cada área da organização tendo uma visão geral para tomadas de decisões, ou até mesmo mais segurança, para que quando surgir uma oportunidade possa ser aproveitado de maneira pensada, obtendo desta forma vantagem competitiva no mercado.

9. O senhor já foi avaliado pelos colaboradores em relação à liderança?

Já fui avaliado acredito que há uns 5 anos atrás mais ou menos, é assim informalmente como falei anteriormente essa avaliação é constante sempre em reuniões a gente tá sendo avaliado, mas formalmente em documentação eu já fui avaliado por um aluno né de Administração da FAI, inclusive né mas isso aí há uns 5 anos atrás mais ou menos.

O entrevistado já participou de uma pesquisa destinada a análise da liderança anterior a esta, ele ressalta que os seus colaboradores fazem avaliações informais nas reuniões de forma periódica, nessas reuniões também tem como propósito saber a opinião de cada liderado, mostrando a preocupação pela importância que se deve ter em qualquer organização e para assim estar modificando as suas ações se necessário para o bem de todos. De acordo com Gil (2001) as reuniões são fundamentais na prática da liderança, destacando que as mesmas têm como objetivo levar informações relevantes e também para o surgimento de outras demandas, com foco na tomada de decisão.

10. O senhor acredita ser importante o exercício da liderança em sua organização?

Muito, muito importante eu acredito que é a base porque nós somos prestadores de serviço né e como prestadores de serviço nós trabalhamos com pessoas tanto o cliente interno quanto o cliente externo e o fato da importância dessa liderança e ela é tão importante ao ponto de que se eu não tiver, as coisas têm que funcionar porque se eu sou uma empresa de produto tem cliente que vem só buscar o produto ele não quer saber se foi mal atendido ou bem atendido têm situação que aquele produto só tem ali ou ele só compra daquela marca, só tem ali e ele tá precisando urgente daquele produto ele vai comprar. Numa prestação de serviço nós estamos falando de atendimento pessoa pra pessoa e se eu não tiver uma boa liderança de quando eu sair as pessoas fazerem as coisas certas no tempo certo com as pessoas certas é eu acredito que o negócio virou bagunça né então a liderança tem essa função de fazer com que as pessoas façam independente do líder estar ou não elas têm que fazer certo e não por obrigação porque tem situações, empresas que quando “o gato sai o rato faz a festa” né não fazer por obrigação, mas fazer por delegação de função cada um tem a sua função como eu falei anteriormente que eu busco ser justo trabalhar a razão e a emoção então cada um tem a sua função cada um tem a sua tarefa é sabe o que fazer, como fazer, porque fazer, onde fazer tá então comigo ou sem mim a empresa tem que funcionar e é aí que é avaliado a liderança que se eu não estiver e a empresa andar normalmente significa que a minha liderança está sendo bem colocada então por isso que é de suma importância a liderança não só na minha mas em qualquer entidade seja ela com fins ou sem fins lucrativos né então a liderança ela tem um papel importante né na minha organização com certeza.

O entrevistado acredita que sua organização necessita muito da liderança em todos os níveis, por ser uma prestadora de serviço o atendimento acaba tendo uma relevância muito grande, onde as pessoas devem estar preparadas para atuar, e sua liderança está sendo eficaz. Ressalta que a liderança é importante para qualquer organização independente do ramo, porte, enfim se estiver no mercado é importante que haja a prática da liderança sendo exercida. De acordo com Hunter (2006) a para o exercício da liderança deve-se ter algumas qualidades como: a paciência ligada ao autocontrole para que situações difíceis não fujam do foco, não se deixar levar pelas emoções existentes nas pessoas. E também a gentileza onde é primordial que nesse relacionamento líder e liderados haja respeito, interesse em ajudar e assim atenção com o capital humano e que a reciprocidade ocorra de maneira natural ao longo da liderança.

11. Com relação ao comportamento busco a colaboração dos funcionários para tomada de decisão?

Às vezes porque tem decisões que só cabem ao líder né ao diretor até porque se ela chegar em determinado funcionário às vezes ele tem um melhor amigo, que tem um melhor amigo, que tem um melhor amigo né e às vezes são decisões que implicam em um novo produto, um novo serviço né que a empresa ainda vai colocar no mercado e não pode ser ainda exposto então tem situações que para fins de segredo né sigilo a gente mantém e tem situações também que só você tem essa informação então por isso que eu digo às vezes porque tem decisões que sim eu preciso saber a opinião de cada um deles é si como é o comportamento deste ou daquele cliente pra eu poder tomar aquela decisão né então às vezes eu preciso muito das informações deles, na verdade eu tomo decisões baseadas nas informações por isso que eu digo às vezes porque tem coisas que eu pergunto indiretamente sem eles perceberem que eu vou tomar uma decisão com aquela informação.

O entrevistado acredita que reter algumas decisões é necessário para proteger o futuro da organização e saliente que a captura de informações para as tomadas de decisões é por meio de indagações, mas sem parecer perguntas, pois são realizadas de forma indireta aos liderados.

Tomo decisão de acordo com a minha experiência?

Às vezes é porque a minha experiência de ontem de repente é outro cenário hoje pode até parecer mas é outro cenário né são outras pessoas hoje por exemplo o mercado financeiro ele não está sendo igual o do ano passado né está bem diferente o cenário político, financeiro então por isso experiência sim mas às vezes.

Para o entrevistado as suas tomadas de decisão por meio da experiência não acontecem com frequência, destacando as oscilações do mercado que em um certo período está de um modo e em outro poderá estar totalmente diferente, seja financeiramente, socialmente, politicamente enfim um outro cenário de forma constante e assim imprevisível.

Aconselho a melhor maneira da realização das atividades ao invés de determinar?

Às vezes muito relativo por que têm situações é que você além de ter experiência fez o estudo, fez toda aquela análise você tem a certeza que é daquela forma né e tem funcionário que ele quer se basear como falei anteriormente na

experiência dele porque eu já fiz assim e deu certo desse jeito e você não está só com a experiência fez um estudo fez uma análise né verificou tudo e nesse momento você acaba determinando que realmente aquela tarefa tem que ser feita tá, mas na maioria das vezes a gente busca aconselhar, orientar tá esse funcionário pra que ele, eu tento trabalhar assim o porquê, ele tem que fazer aquela tarefa então quando ele entende o porquê fica mais fácil pra ele fica mais claro então ele não vai se sentir obrigado ele sabe que realmente só que tem pessoas como eu falei que às vezes tá com problemas às vezes quer descontar na empresa no cliente aí você acaba né que apertando um pouquinho determinando que aquilo seja feito realmente.

O entrevistado acredita que em termos de aconselhamentos na realização das atividades ele pratica as vezes por já se ter padrões estabelecidos por meio de estudos e análises realizados e alguns casos colaboradores que querem agir por meio da experiência adquirida e em alguma situação que obteve êxito fazendo do seu “jeito” sendo a melhor maneira então o mesmo acaba determinando as atividades.

Me preocupo com a missão da organização e também com a minha equipe?

Sempre essa daí sempre porque como eu falo lá em casa a gente vive disso aqui né a gente vive isso aqui é a nossa empresa então a gente já temos ela a dezesseis anos e queremos né que ela além de continuar aberta que é um hoje é uma grande dificuldade para as empresas que até cinco anos elas estão fechando então manter a empresa aberta e fazer com que ela cresça então é pra que ela se mantenha no mercado e que ela cresça eu tenho que trabalhar bastante a missão da empresa né saber o futuro dela como eu quero estar daqui dez anos né e pra que isso aconteça a base fundamental é a equipe então equipe é a preocupação com a equipe é em termo de treinamento é perfil da equipe se eles estão trabalhando em sintonia por que uma empresa que você que chega no ambiente que não tem aquela sintonia você nota na hora né você percebe o cliente percebe as pessoas percebem quando elas chegam e observam um clima organizacional né estranho pra baixo ou um clima tenso né entre funcionários então eu me preocupo quando eu vejo já um problema eu tento resolver de imediato né fulano não estão se entendendo com ciclano então chamo os dois a gente conversa primeira segunda terceira vez aí já tenho que tomar uma decisão pra que não continue da mesma forma porque se não então a gente sempre está se preocupando sim com a equipe e com o futuro da empresa que é a nossa missão né e a missão ela é fundamental não só na nossa empresa na nossa vida na

família né e no caso da organização acredito que todo líder é que queira crescer tem que se preocupar com esses dois itens de fundamental importância.

O entrevistado acredita que se preocupa com a missão da organização sempre, por se tratar do futuro dela e como sendo a forma de sustento da sua família, é o bem maior que possuem, então estão sempre analisando esse aspecto e também as pessoas, seus colaboradores, liderados que desempenham as atividades, são considerados fundamentais para o sucesso da mesma e a prática da liderança deve ser exercida sempre conscientizando da importância do trabalho de cada um na empresa.

5.3 ANÁLISE GERAL

É perceptível a satisfação dos liderados reflexo da liderança exercida, a maior parte dos liderados avaliaram que o mesmo determina as atividades a serem realizadas e aponta as pessoas que irão desempenha-las. Destaca-se também que todos acreditam que o mesmo orienta e incentiva a equipe na condução das tarefas no que diz respeito aos processos que tem como objetivo alcance da missão organizacional. Todos acreditam que mesmo na ausência ou presença do Líder os trabalhos não param, a execução das tarefas é normal. Uma grande parte acredita que é proporcionado um clima suave e seguro. Pôde-se perceber também a avaliação nos quesitos indispensáveis a prática da liderança atributos esses essenciais ao líder como ser carismático, onde a maior parte da equipe está muito satisfeita. Em o líder inspirar confiança, a grande maioria está plenamente satisfeitos. Com relação à humildade a maioria da equipe está plenamente satisfeita. Já a respeito da compreensão a grande parte da equipe percebe que o líder compreende a situação de cada colaborador. E por fim a comunicação a maior parte está plenamente satisfeita.

O Líder percebe que sua equipe compreende seus padrões enquanto gestor, entende que sua liderança é clara, afirma que as habilidades de liderança devem ser adquiridas e atualizadas, evidenciando a necessidade de um processo contínuo. Quanto a avaliação de sua liderança relata que ocorre através do *feedback* dos liderados, fornecedores, clientes, amigos, enfim de todos que estão próximos a ele. Como benefícios proporcionados pela liderança nas organizações destaca o crescimento profissional dos seus liderados como também o pessoal, sua participação

enquanto líder em estar despertando e desenvolvendo as pessoas. Destaca ainda, como importante na prática da liderança em sua organização o desempenho das atividades, e que mesmo se não estiver presente as “coisas” irão acontecer devido ao trabalho já desempenhado na equipe atuante.

6 CONCLUSÃO

O trabalho abordou o tema liderança nas organizações, tendo como principal objetivo compreender a prática e analisar através dos liderados se a postura do líder condiz com o perfil requerido. Pode-se perceber que o exercício da liderança é essencial para as organizações, por ser uma base sólida para o sucesso da mesma, onde o relacionamento ocorre de maneira natural e necessário seja para a troca de informações ou até mesmo êxito nos padrões estabelecidos, sempre direcionado pelo Líder as ações praticadas levaram ao sucesso.

Por estar intimamente ligada ao que o homem quer atingir e as organizações são plataformas para a mesma ser desenvolvida. A eficácia de um Líder contribuirá para o sucesso tanto pessoal, quanto profissional que este é o alvo. Toda e qualquer organização necessita de um Líder onde se mantenha a cada dia mais ativo para manter a mesma no mercado e principalmente nos dias de hoje em pleno século XXI as situações adversas no contexto de mercado competitivo.

O papel do Líder requer muitas responsabilidades, pois será a pessoa que conduzirá outras, ou seja, seus liderados a determinadas tarefas, atividades a fim de alcançar objetivos, por meio de estratégias elaboradas com o devido planejamento com o intuito de atingir o sucesso. Utilizando ferramentas preciosas para estimular e assim influenciar as pessoas formando uma equipe centrada nos objetivos da organização onde as mesmas possam dar o melhor de si, em contrapartida.

A liderança é tratada como um fator relevante para a organização, apesar de ser um tema antigo, as organizações devem adequar e aplicar os seus fundamentos a realidade das empresas que pode gerar retornos satisfatórios. As ações do líder, suas características definirá o perfil, as atitudes que o líder deve possuir a cada dia interfere no clima organizacional, levando em consideração a cultura existente como também o poder que é gerado pela comunicação sendo vital a fim de criar vínculos com a equipe e o desenvolvimento das práticas organizacionais.

Como também na coleta onde o questionário realizado com os colaboradores teve como objetivo saber o nível de satisfação dos mesmos com relação ao líder como também uma avaliação realizada através de uma entrevista com o líder.

Entende-se que os liderados estão satisfeitos com a liderança exercida e a percepção dos mesmos está de acordo com o relatado pelo Líder, como sendo uma

liderança baseada no diálogo e respeito em ambas as partes. Percebe-se um perfil de liderança em sua essência democrático.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114,1994.
- BLANCHARD, Ken **Liderança de alto nível**. Porto Alegre; Bookman, 2007.
- BYHAM, Tacy **Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas**. São Paulo; Cultrix, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ªed. Rio de Janeiro editora Elsevier,2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**/Idalberto Chiavenato. -3 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- CLUTTERBUCK, David Coaching **eficaz- como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo; Editora gente,2008.
- DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria,método e criatividade**/Suely Ferreira Deslandes,Romeu Gomes;Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). Petrópolis,RJ: Vozes,1994.
- EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A. 2013.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**/Karim Khoury. 3ª ed.atual- São Paulo: Editora Senac,2015.
- LADEW, Donald P. **Como gerenciar pessoas: técnicas para obter resultados com sua equipe**. São Paulo: 1 ed. Amadio, 2002.
- LAWSON, Ken. **Como se tomar um grande líder**. São Paulo: Universo dos livros,2011.
- RIBEIRO, Salomão. **Desafie-se para vencer/Os segredos dos campeões**. 1.ed. Pará: 2015.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer/Faltam líderes no mercado. Você se candidata?** São Paulo: Editora Gente, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**/Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança- habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**.Curitiba:UFSC, 2001 .

MAXWELL, John .,1947. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**/John C. Maxwell; tradução de Omar de Souza.-2 ed. Rio de Janeiro:Thomas Nelson Brasil,2011.

MCKENNA, Colleen. **Poderosas habilidades de comunicação**. São Paulo: Amadio, 2002.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante,2006.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**/James Hunter;tradução de Vera Ribeiro;Rio de Janeiro: Sextante,2014.

OLIVEIRA, Djalma. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Alkíndar. **Liderança saudável**/Alkíndar de Oliveira. 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil,2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**/Sylvia Constant Vergara.- 15. Ed. – São Paulo: Atlas,2014.

VOIGTLAENDER, Karin et al. **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2011. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf Acesso em: 15 de dez. 2016.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí,2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionários para os Colaboradores



Centro de Estudos Superiores de Itaituba Ltda.
Faculdade de Itaituba – FAI
Curso Bacharelado em Administração

Este questionário tem como objetivo coletar dados para a construção do trabalho de conclusão do curso de Drielle Maria Brito Negreiros referente a liderança nas organizações.

QUESTIONÁRIOS PARA OS COLABORADORES

IDENTIFICAÇÃO

GÊNERO: FEMININO () MASCULINO ()

IDADE: _____

TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA: _____

NÍVEL DE ESCOLARIDADE: _____

ESTADO CIVIL: _____

LIDERANÇA NA EMPRESA

1-Assinale as alternativas que representam o comportamento do seu Líder:

- () centraliza as decisões;
- () não tem espontaneidade;
- () impõe ordens;
- () provoca forte tensão na equipe;
- () determina as atividades à serem feitas e as pessoas que irão integrar o grupo para a realização das mesmas;
- () orienta e incentiva o grupo;
- () busca a participação de todos nas decisões;
- () estabelece comunicação espontânea;
- () o trabalho é desenvolvido normalmente mesmo na ausência dele;

- () o trabalho transcorre num clima suave e seguro;
- () as decisões ficam por parte da equipe;
- () não há controle nas ações desenvolvidas;
- () as divisões das tarefas ficam a cargo de cada membro da organização;
- () se envolve no andamento das atividades somente quando solicitado algum esclarecimento pelo colaborador;
- () há presença do individualismo na equipe de trabalho;

2-Em a sua satisfação em relação ao seu Líder:

- () plenamente satisfeito
- () muito satisfeito
- () satisfeito
- () pouco satisfeito
- () insatisfeito

3-Assinale com um X qual a sua percepção sobre o líder de sua organização quanto aos requisitos abaixo:

	Plenamente satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Carismático					
Inspira Confiança					
Humilde					
Compreensivo					
Comunicativo					

APÊNDICE B - Entrevista Gestor/Líder



Centro de Estudos Superiores de Itaituba Ltda.
Faculdade de Itaituba – FAI
Curso Bacharelado em Administração

Este questionário tem como objetivo coletar dados para a construção do trabalho de conclusão do curso de Drielle Maria Brito Negreiros referente a liderança nas organizações.

ENTREVISTA GESTOR/LÍDER

FORMAÇÃO: _____

IDADE: _____

GÊNERO: () FEMININO () MASCULINO

ESTADO CIVIL: _____

EXPERIÊNCIA: _____

1. O que o senhor entende por liderança?
2. Quais aspectos o senhor considera essenciais para o exercício da liderança?
3. O senhor acredita estar desempenhando o papel de líder? Justifique com evidências.
4. Como o senhor imagina ser avaliado quanto ao perfil de liderança?
5. O que o senhor acredita que pode aprimorar em relação à liderança?
6. Quais são as principais dificuldades no desempenho do papel de líder?
7. Quais os principais benefícios da liderança na sua organização?
8. O senhor recebeu algum treinamento voltado para o exercício da liderança?

9. O senhor já foi avaliado pelos colaboradores em relação à liderança?

10. O senhor acredita ser importante o exercício da liderança em sua organização?

11. Com relação ao seu comportamento:

	Sempre	Às vezes	Nunca
Busco a colaboração dos funcionários para tomada de decisão;			
Tomo decisão de acordo com a minha experiência;			
Aconselho a melhor maneira da realização das atividades ao invés de determinar;			
Me preocupo com a missão da organização e também com a minha equipe.			