

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: Análise em uma empresa de grande porte na cidade de Três Lagoas/MS.

Elisângela de Aguiar Alcalde

Docente Ma. das Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS

Loide Batista Santos

Discente do 2º ano do Curso de Administração – FITL/AEMS

Simone Satiko Macedo Nakamura

Discente do 4º ano do Curso de Administração – FITL/AEMS

RESUMO

Este artigo tem como finalidade demonstrar o quanto os líderes são essenciais na empresa e sem eles não ocorre o alcance das metas e das estratégias, pois pessoas precisam ser orientadas e coordenadas para a realização das atividades em todos os departamentos na organização. A liderança é a capacidade que uma pessoa tem em influenciar e persuadir outras pessoas, sendo seguido espontaneamente pelo grupo. O maior recurso das empresas são as pessoas, é através delas que a empresa cresce e obtém êxito na realização de suas metas e objetivos almejados. Os líderes têm um papel fundamental nas organizações, por meio deles que a empresa irá se desenvolver e conquistar o sucesso corporativo no mundo dos negócios além de obter a maximização de seus lucros. Para ser um bom líder é necessário ter competência e sabedoria, são os elementos essenciais da liderança. Para a realização deste trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico buscando conceituações de renomados autores que abordam o assunto em questão, seguido de um estudo de caso sobre os estilos de liderança de uma grande empresa localizada no Estado do Mato Grosso do Sul, também foi analisado a importância desses membros na organização relatada.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Organização; Perfil do Líder.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a liderança é de suma importância para a sociedade e principalmente no contexto empresarial, pois é através dela que tudo se realiza.

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que está em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos (MAXIMIANO, 2010, p. 277).

É importante mencionar que no ambiente organizacional a liderança está vinculada a motivação, podendo ser por meio de benefícios como dinheiro, prêmios, promoções de cargos e bonificações em geral.

Chiavenato (2004) corrobora ao escrever que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, seja nas empresas, em cada um de seus departamentos. Ela é relevante em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir seus colaboradores.

Este artigo tem como justificativa apontar os aspectos relevantes dos líderes nas empresas e retratar a influencia que eles passam para os colaboradores da equipe a qual estão inseridos. Tem como principal objetivo associar a pratica com a teoria e reforçar a ideia de quanto o líder é importante na empresa não só para a execução dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais mais como motivadores dos colaboradores fazendo com que todos trabalhem sinergicamente e em sintonia com a equipe.

Para complementar todos os conceitos sobre a liderança e seus estilos foi realizado uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em uma empresa no ramo de transportes de passageiros sendo analisados os estilos de liderança por cada departamento, pois são vários estilos diferenciados e para finalizar foi realizada uma pesquisa medindo a satisfação dos colaboradores em relação a satisfação dos colaboradores.

1 DEFINIÇÃO

Maximiano (2010) enfatiza que liderar é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus seguidores para alcançar finalidades específicas é líder e tem essa capacidade, em grande variedade de situações no cotidiano.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social e que ocorre exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver comos traços pessoais de personalidade do líder. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo

maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou grupos sociais. O controle representa as tentativas de influência bem-sucedidas, isto é, que produzem as consequências desejadas pelo agente influenciador. O poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência seja realmente exercida. A autoridade (o conceito mais restrito desses todos) é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito (CHIAVENATO, 2001, p. 157).

Entende-se, portanto, que a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, sendo fundamental no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

1.1 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Segundo Lacombe (2009), as características que um líder apresenta são:

- Confiança em si: é uma característica comum, pois todo líder apresenta uma autoconfiança em si mesmo;
- Crença no que faz: é acreditar e ter fé. Atraem seus seguidores pela sua fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender;
- Visão clara aonde quer chegar: a criação e transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder. O líder comunica não só pelas palavras, mas sim pelas suas atitudes e exemplos, que devem estar coerentes ao que prega;
- Capacidade de comunicação: saber transmitir as informações em todos os níveis hierárquicos é fundamental na organização. O bom líder conhece seus colaboradores, seus valores, costumes, necessidades e desejos. Enriquece sua comunicação através de exemplos, metáforas, histórias, símbolos e parábolas para tornar mais claras as mensagens transmitidas;
- Expectativas elevadas e reconhecimento do mérito: os elogios são uma forma de reconhecimento importante, pois motivam a equipe.

Lacombe (2009) enfatiza ainda que além das características essenciais mencionadas acima, os líderes eficientes distinguem-se através do alto grau de inteligência emocional, que abrange autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia, e habilidade social:

- Autoconhecimento: é o primeiro componente da inteligência emocional. Se autoconhecer é a capacidade de compreender seus valores e objetivos, sabendo calcular os riscos sofridos e pedir ajuda quando necessitar, além de requerer a aceitação de *feedback*;
- Autocontrole: é saber controlar mediante situações estressantes no dia a dia da organização;
- Motivação: os líderes são motivados por fatores internos – com um desejo de realização pela própria realização de si, além de procurar obter êxito além das expectativas;
- Empatia: o bom líder toma decisões equilibradamente levando em consideração os sentimentos dos seus liderados;
- Habilidade social: é a capacidade de interagir com as pessoas de forma interpessoal com o intuito de cumprir uma atividade, uma função ou uma meta a qual estão submetidos.

2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Não há um padrão específico de liderança nas empresas, pois cada líder tem a sua personalidade, formação, ideal e motivos, ou seja, cada um tem o seu estilo próprio. Dentre os mais conhecidos são os estilos: autocrático, democrático, liberal, situacional, carismático e transacional e liderança *coach*.

2.1 AUTOCRÁTICO

Nos dizeres de Maximiano (2010, p. 286),

Quanto mais concentrado o poder de decisão do líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que impedem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

O líder toma as decisões sem consultar a equipe, se preocupa com as metas e dá ênfase a cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários, não aceita sugestões e mantém distância de sua equipe.

Segundo Maximiano (2000), o estilo autocrático não delega funções para os demais colaboradores, fazendo com que todas as decisões sejam centralizadas sobre si.

Os Indivíduos da liderança autocrática possuem um baixo nível de maturidade sem experiência no trabalho sendo essencial a presença de um líder de comando para que possa especificar e ensina passo a passo como e quando as obrigações terão que serem realizadas.

2.2 DEMOCRÁTICO

Democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários em poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2012, p. 216).

Neste estilo ocorre à interação com a equipe sendo aceitas sugestões de melhorias, é amigável, e faz com que seus colaboradores trabalhem sinergicamente entre si.

Chiavenato (2006) ressalta que no estilo democrático, as decisões são decididas pelo grupo e estimuladas pelo líder através do aconselhamento técnico do mesmo que se comporta como um membro normal com objetivos de estimular os fatos, elogios ou críticas.

2.3 LIBERAL

“O líder funciona apenas como agente de informação, reduzindo sua importância na atividade de grupo e obtendo o mínimo de controle; estimula a iniciativa e a criatividade, atuando como facilitador do processo” (TADEUCCI, 2011, p. 148).

Chiavenato (2006) reforça que este estilo oferece total liberdade para os liderados tomarem as decisões, este líder não participa de nada e não faz nenhuma tentativa para avaliar ou regular as tarefas; só faz comentários quando indagado.

2.4 SITUACIONAL

“A liderança é específica para a situação investigada. Quem vai se tornar líder de certo grupo engajado numa determinada atividade e as características de liderança no caso em questão são funções específicas” (ADAIR, 1992, p. 17).

Maximiano (2010, p. 292) conceitua que “para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – é a essência das teorias da liderança situacional. Porém nenhuma das teorias da liderança situacional [...] não define a eficácia do líder”.

Neste estilo o líder é flexível e se adapta a várias situações diferentes na empresa.

2.5 CARISMÁTICO

São dominadores e extremamente confiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças. Esforçam-se para criar uma aura de competência e sucesso e para comunicar altas expectativas e confiança em seus seguidores (SNELL, 2006, p.406).

Este estilo incentiva, inspira, motiva e oferecem atenção às necessidades e potencialidade de seus seguidores. Também é conhecido como estilo transformador que consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para alcançar as metas que são propostas.

Maximiano (2009) enfatiza que o líder carismático oferece recompensas de conteúdo moral e têm seguidores fiéis este líder inspira e cria um sentido de comprometimento em relação a seus objetivos.

2.6 TRANSACIONAL

A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. Estabelece metas e oferece incentivos para sua realização tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. (MAXIMIANO, 2009, p. 267).

O líder transacional oferece recompensas para obter o cumprimento da meta ou do objetivo estabelecido.

2.7 COACH

Coach, palavra inglesa e tem como origem um condutor de carruagem. Mais tarde veio a ser conhecida como um treinador de time. Este é um tipo de liderança que está tendo grande crescimento no mundo das corporações, pois este gestor está relacionado a um profissional treinador que compartilha as responsabilidades com a totalidade da equipe, e seu ponto estratégico é aprimorar a capacitação dos colaboradores, auxiliando e motivando no autoconhecimento e determinação na superação dos próprios obstáculos .

O *coach* não é um profissional comprometido somente com os resultados, mas também com a satisfação e realização que o conhecimento possa proporcionar. Futuramente, estas ações serão transformadas em reações de grandes resultados positivos vindo a ter como consequência a lucratividade nos negócios.

3 ESTUDO DE CASO: ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS

Este estudo foi embasado em uma empresa de grande porte que atua no ramo de transportes de passageiros há 42 anos no mercado.

Na realização do estudo foi realizada um análise interna dos estilos de liderança dos departamentos de manutenção, administrativo, conferência, financeiro do contas a pagar, e do administrador da empresa.

Primeiramente, todos os estilos de liderança são preponderantes na empresa, todos apresentam um ponto forte e outro fraco no ambiente empresarial, como, por exemplo, o líder autoritário é importante levando em consideração o aspecto da área de atuação.

Atualmente, a empresa é administrada pelo filho do dono, é uma pessoa humilde, simples interage com todos os colaboradores independentemente de seu cargo, tem um estilo de liderança totalmente democrático, indaga sempre seus colaboradores pede a opinião, sugestões de todos, principalmente dos gestores de outros departamentos.

A gestora do departamento administrativo trabalha na empresa a mais de vinte anos é considerada por muitos como um exemplo a ser seguido, apesar de ter um estilo de autoritarismo, ela é muito admirada por todos os colaboradores, pois resolve qualquer tipo de problema até os particulares que envolvem os funcionários, e também se enquadra no estilo carismático porque é uma pessoa caridosa e procura ajudar seus funcionários na medida do possível.

O líder do departamento de conferência tem um estilo democrático e carismático, este chefe procura sempre aprender e a entender os diferentes processos dos departamentos da empresa, sempre faz perguntas e ouve sugestões de melhorias que podem agregar algum valor na realização dos processos, este chefe sempre motiva e apoia os membros de sua equipe, estes colaboradores falam muito bem de seu líder.

Um dos departamentos mais importantes da empresa o financeiro tem um líder extremamente liberal, não interage, não entende e não procura saber o procedimento do departamento; delega totalmente as atividades e tarefas a seus funcionários, dando-lhes total liberdade. É uma pessoa que está na empresa a mais de 20 anos e é extremamente confiável e amigo dos diretores da empresa, tem muito conhecimento na área financeira, e também é uma pessoa muito respeitada e querida, porém não leva muito a sério o seu departamento. Os membros desse departamento às vezes sentem a falta de um líder que interage e delega funções e que resolva os problemas do cotidiano.

O gestor de manutenção tem um estilo moderno de liderança o *coach*, este líder tem um conhecimento profundo na área de manutenção, tem formação em engenharia mecânica, e tem o domínio sobre o sistema utilizado na empresa. É uma pessoa muito querida e admirada por todos e tem simplicidade e interação com todas as pessoas da empresa, procura conhecer e aprender procedimentos novos que facilitam o processo. E uma das suas principais características é o de treinador, por ter o domínio do sistema e o conhecimento ele treina e procura ajudar as pessoas de acordo com suas necessidades.

A maior dificuldade dos líderes desta empresa é a de manter seus funcionários motivados, pois não basta ter a liderança carismática sem ter a transacional, ou seja, ambas são importantes na organização como um todo, no

aspecto empresarial não há motivação sem um plano de carreira, um benefício como plano de saúde, vale refeição, ou ticket, prêmio de assiduidade, etc.

Para finalizar a análise feita na empresa, foi aplicado um questionário referente ao clima organizacional da empresa com o intuito de mensurar a satisfação dos funcionários.

Foram distribuídos e respondidos 19 questionários. Segue abaixo o resultado da pesquisa:

Inicialmente a primeira questão foi sobre o tempo de trabalho na empresa.

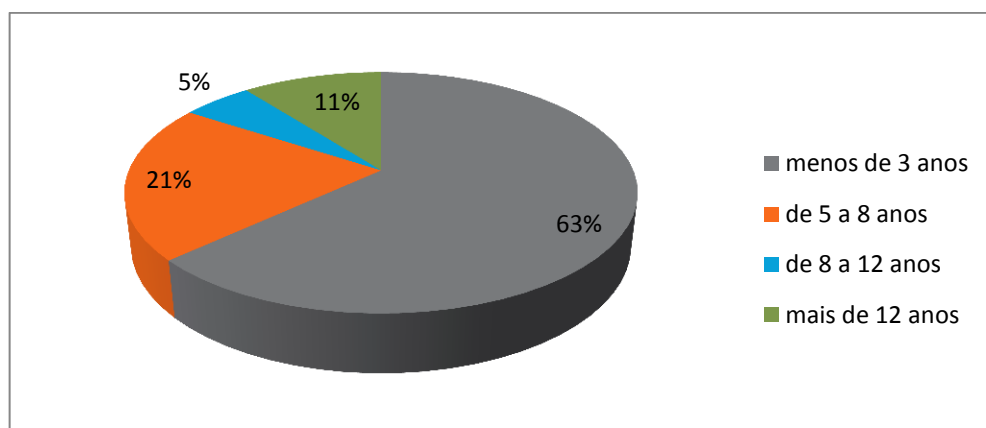


Gráfico 1 – Tempo na empresa?
Fonte: Da pesquisa (2014)

A maioria dos entrevistados 63% tem menos de 3 anos, 21% de 5 a 8 anos, 26% entre 8 a 12 e mais de 12 anos na empresa. O resultado comprova que a empresa analisada tem um alto índice de rotatividade dos funcionários.

A segunda pergunta foi direcionada ao relacionamento da equipe.

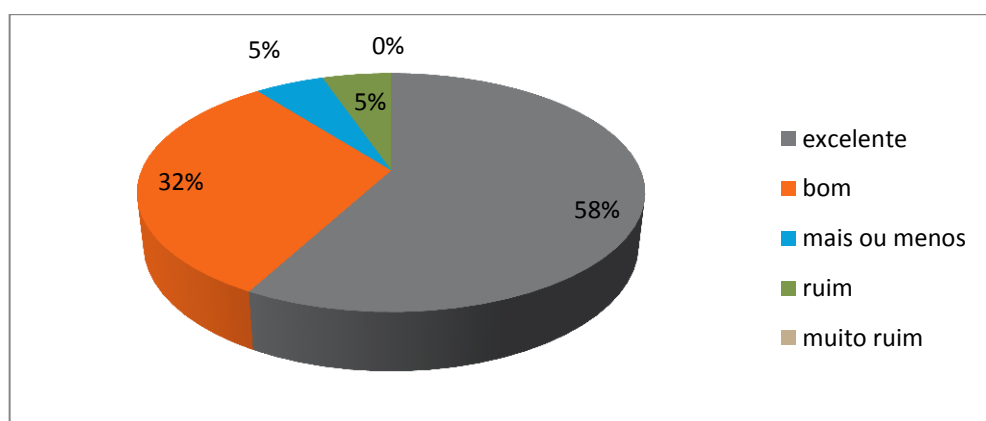


Gráfico 2- Em relação ao relacionamento da equipe
Fonte: Da pesquisa (2014)

O relacionamento da equipe foi considerado como excelente por 58% dos entrevistados, 32% avaliou como bom, e 10% optaram por ruim e muito ruim. Através destes resultados analisamos que os colaboradores têm uma boa interação e um bom relacionamento.

A terceira pergunta está relacionada com a participação dos colaboradores em relação à liberdade e autonomia para propor sugestões de melhorias no departamento.

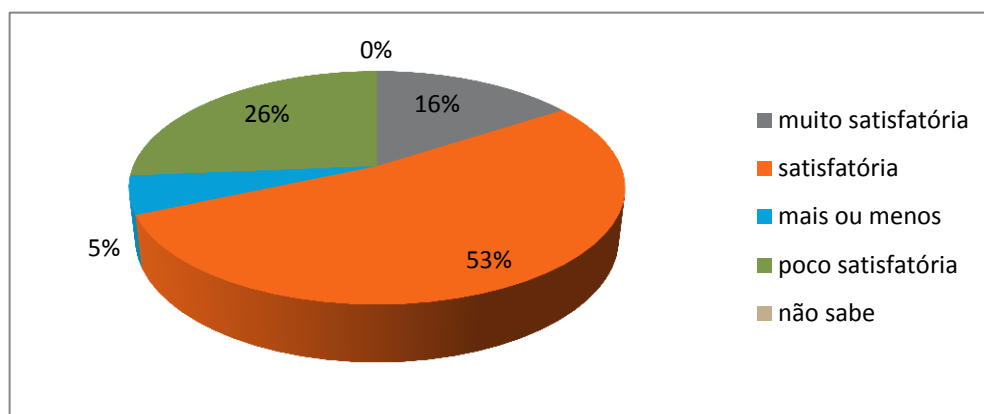


Gráfico 3- Em relação a autonomia para propor melhorias?

Fonte: Da pesquisa (2014)

O resultado do terceiro gráfico foi positivo, pois 53% dos entrevistados estão satisfeitos com a liberdade de propor sugestões o que reforça a tese que os líderes desta empresa oferecem total disponibilidade para a equipe sugerir e dar ideias.

A quarta pergunta mensura o nível da satisfação em relação ao trabalho executado no setor.

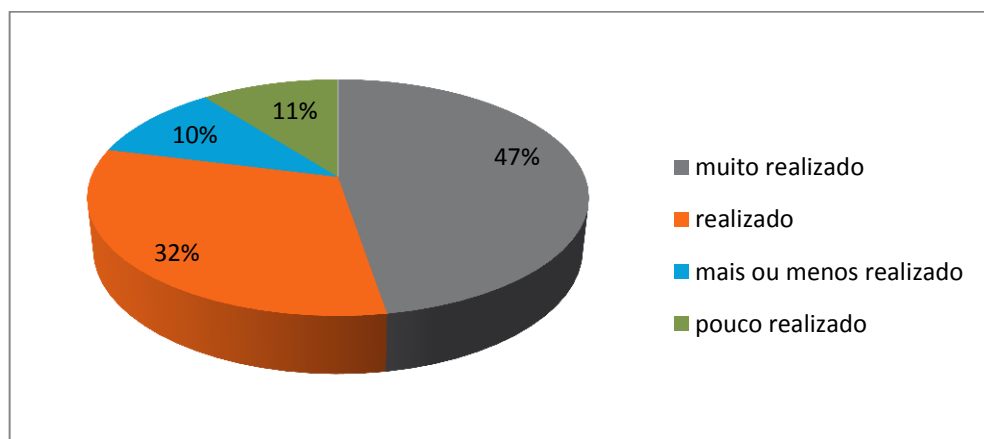


Gráfico 4- Realização pessoal com o trabalho executado

Fonte: Da pesquisa (2014)

O resultado obtido através da quarta questão foi satisfatório porque 47% dos colaboradores se sentem muito realizados exercendo suas funções e 32% se sentem realizados os que optaram em mais ou menos, e pouco realizado representaram 21% na pesquisa.

A quinta pergunta teve como propósito analisar o nível satisfação em relação às promoções internas da empresa.

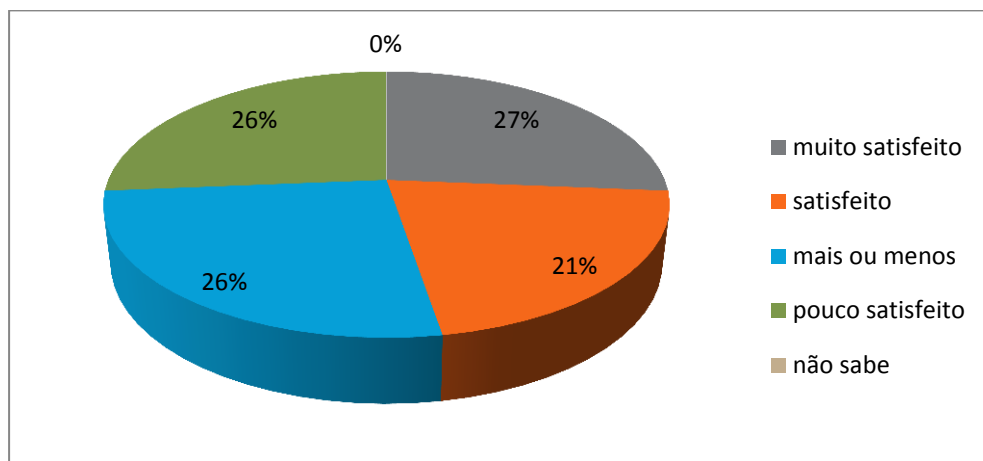


Gráfico 5- Em relação as promoções internas?
Fonte: Da pesquisa (2014)

O resultado obtido do gráfico 5, os colaboradores ficaram bem divididos, é importante ressaltar que a empresa não tem um plano de carreira estabelecido, porém ela oferece a oportunidade para os colaboradores aprender outros serviços e a se candidatar a vagas internas em outros departamentos.

A sexta pergunta referente ao treinamento oferecido.

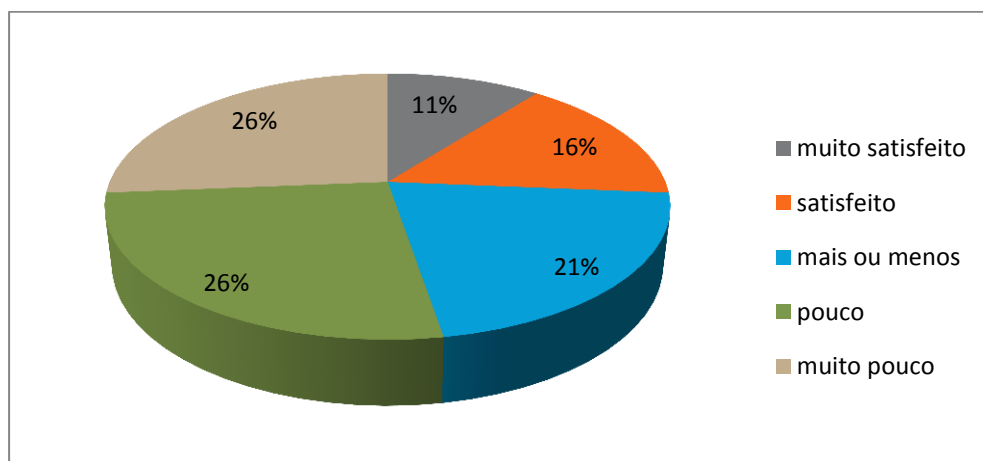


Gráfico 6- Nível de satisfação em relação ao treinamento oferecido
Fonte: Da pesquisa (2014)

O resultado em relação à satisfação do treinamento oferecido não foi positivo, pois 52% dos colaboradores estão pouco e muito pouco satisfeitos, o que demonstra que a empresa precisa treinar seus líderes para se tornarem *coach*.

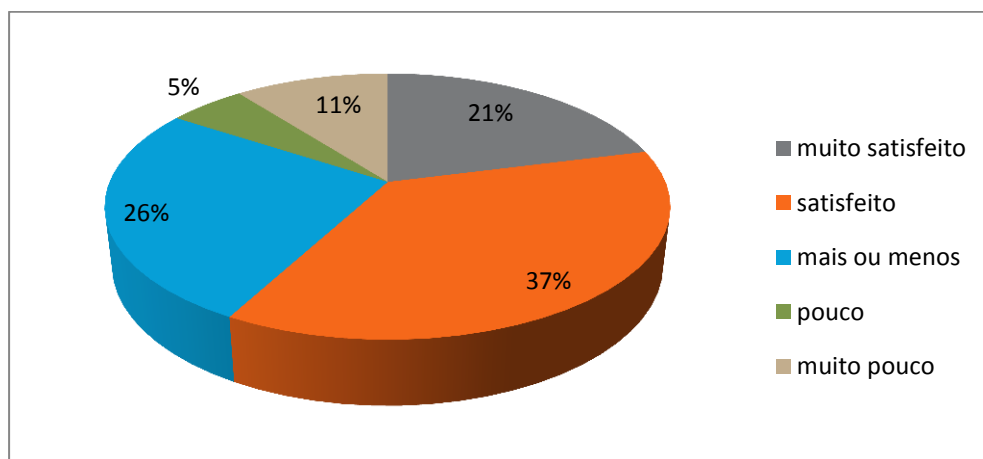


Gráfico 7- Relacionamento com o superior
Fonte: Da pesquisa (2014)

O resultado da pergunta sobre o relacionamento com o líder, 21% tem um excelente relacionamento com seu superior, 37% estão satisfeitos, 26% estão mais ou menos, e a minoria responderam pouco e muito pouco satisfeitos. Conclui-se que os líderes são queridos e tem um bom relacionamento com todos.

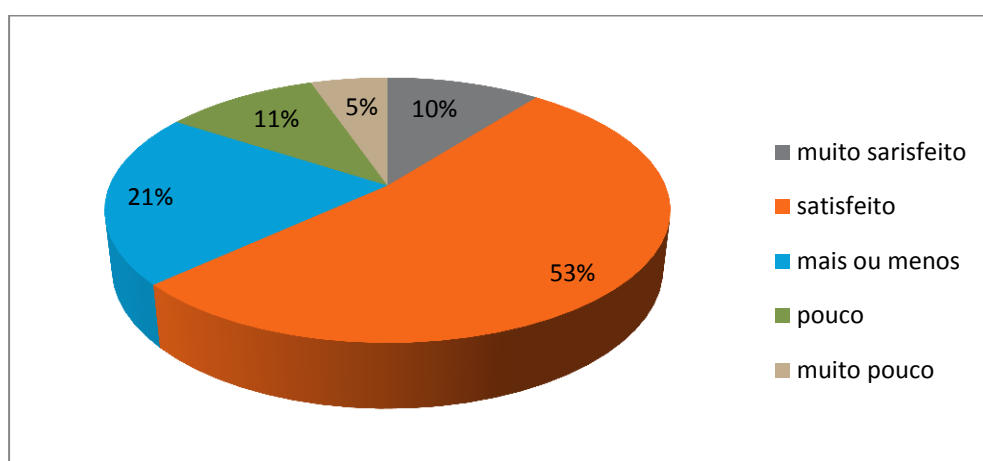


Gráfico 8- Em relação a satisfação de trabalhar na empresa
Fonte: Da pesquisa (2014)

A última questão foi decisiva, pois constatamos que 53% dos funcionários gostam e estão satisfeitos em trabalhar na empresa enquanto 21% estão mais ou

menos, 26% estão entre muito, pouco e muito pouco motivados em trabalhar na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é natural na sociedade, pois o líder tem a capacidade de conduzir pessoas através do seu conhecimento, persuasão para adquirir os objetivos estabelecidos.

Em um ambiente corporativo, liderança é essencial, uma vez que o líder não é apenas um chefe, mas também um treinador, motivador que faz com que a equipe trabalhe sinergicamente atingindo todas as metas pré-estabelecidas.

A liderança torna-se desafiadora quando a empresa não oferece recursos para a motivação de seus colaboradores, a ausência de estímulos como um plano de carreira, plano de saúde, comissões, vale transporte, vale refeição fazem com que os funcionários se desmotivam mesmo tendo um bom líder.

O estudo de caso relatou e descreveu o estilo de liderança de vários gerentes de uma empresa de transportes. Na empresa há vários estilos e o mais predominante é o democrático. Constatou-se ainda que funcionários tem total liberdade para sugerir ideias e sugestões que podem contribuir com a melhoria contínua do processo.

Para finalizar a análise, foi aplicado um questionário com o objetivo de medir principalmente a satisfação e o clima organizacional com enfoque na liderança; o *feedback* foi positivo em relação ao clima interno (relacionamento com a equipe e o líder), as pessoas estão satisfeitas com seus líderes, entretanto, estão insatisfeitas com a falta de treinamento, de um plano de carreira e promoções internas.

Conclui-se que ter uma excelente liderança não é o suficiente, pois é importante estabelecer estratégias que agregam valor e leva em consideração todos envolvidos no processo, principalmente o recurso mais relevante: as pessoas.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Líder para sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar um líder. São Paulo: Nobel, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração geral e pública**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru.:**Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas e introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SNELL, Bateman. **Administração novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: lesde Brasil, 2011.