

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança como fator de sucesso na empresa CPMarra Inteligência Contábil

The role of the leader in organizations

Leadership as a success factor in the company CPMarra Accounting Intelligence

Patrícia Barbosa Jansen¹, Raquel Alves Mangueira¹, Luiz Augusto R. do Nascimento²

¹ Alunas do curso de Gestão de Recursos Humanos

² Professor do Curso de Gestão de Recursos Humanos

Resumo

O papel do líder evoluiu e novas características tornaram-se essenciais para que o líder possa fazer com que a equipe obtenha os melhores resultados, por meio da administração de conflitos, da manutenção da autoestima do grupo e da atuação como agente motivacional. Para liderar é necessário a boa comunicação, o relacionamento interpessoal, a empatia, o poder de persuasão, a imparcialidade e o *feedback*. Essas características são importantes para que o líder exerça seu papel e vença os desafios que são propostos para a função. O líder é um mediador dentro da organização, tendo como escopo propiciar o crescimento do ser humano, dando-lhe condições de se tornar um ser autônomo para desenvolver suas habilidades, potencialidades e capacidades, pois todos visam o bem comum, que é o desenvolvimento da Organização.

Palavras-chave: Líder; liderança; motivação; comunicação organizacional.

Abstract

The leader's role has evolved and new features have become essential for the leader to make the team get the best results through the management of conflicts, the maintenance of self-esteem of the group and acting as a motivational agent. To lead to good communication is necessary, interpersonal relationships, empathy, persuasiveness, impartiality and feedback. These characteristics are important for the leader to exercise its role and cope with the challenges that are proposed for the function. The leader is a mediator within the organization, with the scope foster the growth of the human being, giving you ability to become an autonomous being to develop their skills, potential and capacity, since all for the common good, which is the development of organization.

Keywords: leader; leadership; motivation; organizational communication.

Contato: patriciajansen11@gmail.com mangueiraraquel@gmail.com prof.luau@gmail.com

Introdução

As organizações se deparam com desafios complexos que exigem uma liderança flexível e inovadora. O líder inovador cria as condições, para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados de seu trabalho. Assim, a liderança é um aspecto importante da administração, responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização. A liderança deve ser uma fonte de inspiração.

Chiavenato (2003, p. 558), “ao conceituar liderança, diz que *é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio*

do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

De acordo com Merege (2008), durante muito tempo ser apenas um bom gestor foi considerado atributo suficiente para garantir o sucesso das organizações. “No entanto, a partir de pensadores da administração moderna, como John Kotler e Peter Drucker, a *antiga cartilha* metodológica tem sido abandonada e a importância da liderança tem alçado destaque” (MEREGE, 2008, p.1, grifo nosso).

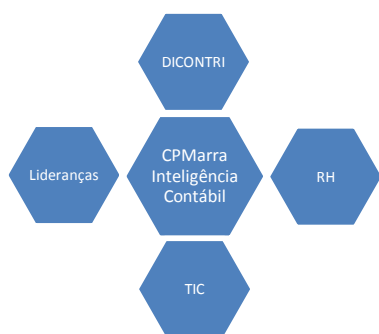
Para Maximiano (2000 p. 388), “liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores

para alcançar finalidades específicas é um líder”.

A organização pode sofrer queda do rendimento produtivo com uma liderança inadequada, acarretando sérias perdas financeiras e morais. A realização duplicada de tarefas (retrabalho), a perda de prazos, a apatia, a queda da qualidade e ambiente de trabalho hostil, podem ser sinais de falta de liderança, ou liderança inadequada. A liderança tem papel fundamental e estratégico nas organizações, uma vez que é pelo exercício dela que as pessoas são influenciadas a agirem, conjuntamente, na realização dos objetivos traçados pela organização.

A empresa pesquisada foi a CPMarra Inteligência Contábil Ltda, situada no Edifício Guará Office, Brasília – DF. Ela tem a seguinte missão: prover soluções de gestão nas áreas Fiscal/Contábil (DICONTRI), de recursos humanos (RH), Tecnologia da informação e Comunicação (TIC) e de Liderança (DL), por meio da ética e da excelência na prestação dos serviços. Visa ser referência em soluções empresariais. Essa organização é estruturada em departamentos com atividades, conforme mostra a figura 1. Em cada área há um líder que é responsável pela orientação e decisão dos liderados.

Figura 1 - A empresa e seus departamentos:



Fonte: CPMarra Inteligência Contábil

As autoras deste trabalho, que estão há cerca de três anos na empresa, perceberam que a liderança não atende às exigências no tocante ao entrosamento com seus liderados, gerando um dos principais conflitos e desgaste do clima organizacional. Assim, achou-se conveniente aplicar um questionário com perguntas que buscasse traçar o perfil de liderança de cada departamento e confrontá-la com os anseios dos liderados, com intuito de dirimir os incômodos causados pela falta de entrosamento nos departamentos.

O objetivo foi identificar o estilo de liderança que melhor se adapta às necessidades de cada departamento da organização.

Esta pesquisa se justifica pelo grande desafio que o gestor possui em criar um clima propício ao desempenho de seus subordinados, no que diz respeito às necessidades de satisfação, autoestima e realização das suas atividades cotidianas.

LIDERANÇA

Conforme Maximiano (2006, p. 387), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

“O papel da liderança nas organizações compreende as necessidades individuais, orientando colaboradores e líderes na direção do desenvolvimento institucional e individual. *Ela deve ser exercida com excelência*, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos e grandes resultados pessoais e organizacionais” (GUIMARÃES, 2002 p. 245).

Liderança não é uma coisa fácil a ser aprendida, afinal tornar-se um líder exige grande esforço, requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la. É exigente e complexa (MAXWELL, 2008, p. 12).

“Os líderes tem o propósito de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, de levá-las aonde não poderiam ir por conta própria, de inspirá-las e de equipá-las para fazer aquilo que acham incapazes de realizar com a finalidade de alcançar seus objetivos”. (MAXWELL, 2008, p. 150, grifo nosso).

TIPOS DE LIDERANÇA

É cada vez maior a busca por líderes efetivos e diferenciados, profissionais com habilidades para liderar, ensinar, acompanhar, delegar, inspirar, conduzir e mobilizar os colaboradores para que mantenham sua motivação e cumpram com qualidade aquilo que lhes foi determinado. Entre os vários tipos diferentes de liderança destacamos três modelos: Autocrático, Democrático e Liberal. Abaixo, pode-se observar algumas características relacionadas a cada estilo citado.

Autocrático

Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina providências para a execução das tarefas na medida em que são necessárias, de modo imprevisível para a equipe. É dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de

qualquer um (CHIAVENATO, 2009, p. 151).

Gil (2014) afirma que um líder autocrático se impõe não deixando os liderados participar das decisões e seguindo as tarefas de acordo com o que a empresa pede.

Um líder autocrático segue apenas o que está no roteiro, não querendo desenvolver uma ligação com os seus liderados, apenas cobrando os resultados e objetivos.

Democrático

“Chamada de liderança *participativa ou consultiva*, esse modelo é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça providências e técnicas para o alvo. O líder procura ser um membro normal do grupo: é objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas” (CHIAVENATO, 2009, p. 152).

Para Bowditch e Buono (2009), o líder democrático é capaz de lidar com situações problemáticas dentro de uma equipe, conseguindo soluções eficazes, deixando seus liderados participar das decisões e favorecendo a participação da equipe. O líder é capaz de promover um ambiente colaborativo por meio de suas ações com o grupo.

Liberal

“Total liberdade *para a tomada de decisões* grupais ou individuais, com participação limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas” (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

Para Milkovich e Boudreau (2000) uma liderança liberal, é a que deixa o seu liderado realizar as tarefas sem sua presença e orientação, aguardando apenas os resultados que foram alcançados por cada um, não dando importância como o objetivo foi alcançado.

Conforme Chiavenato (2004), “o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum”. As tarefas se desenvolvem ao acaso, perde-se muito tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionadas ao trabalho.

A figura a seguir expõe uma síntese das principais características de cada um desses estilos de liderança.

Figura 2 - Estilos de Liderança

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha.	O líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções.	Permite total liberdade para a tomada de decisões individuais e em grupo.
Programação dos Trabalhos	Emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados.	O líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo e orientando.	O líder não tem interesse, os subordinados são os responsáveis.
Divisão dos Trabalhos	Líder temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.	A divisão das tarefas fica critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas.	Tanto a divisão quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo.
Participação do Líder	Dominador.	Administração participativa, em que as decisões são repartidas, o que torna todos corresponsáveis.	O líder participa somente quando solicitado.

Fonte: Chiavenato 2002.

Motivação

A liderança está associada a estímulos e incentivos que provocam a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais [...] (VERGARA, 2000 p. 75).

“Motivação não é um produto acabado; antes um processo que se configura a cada momento, permanentemente na vida. *É um processo contínuo*, ou seja, sempre haverá algo a ser motivado. É uma força, uma energia que leva na direção de objetivos. É um processo intrínseco” (VERGARA, 2000, p. 42).

Para Gil (2014) motivação é o poder de estimular as pessoas a ter forças para agir, podendo ser uma consequência de necessidades não satisfeitas, necessidades intrínsecas às pessoas.

Ninguém motiva ninguém. Tudo o que os outros podem fazer é estimular, incentivar. Em outras palavras a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro do indivíduo e o segundo, fora dele (VERGARA, 2000, p. 43).

Já Cliford Geertz (1978), diferencia motivação e disposição. Para ele motivação é um vetor, tem uma direção, tem uma duração extensa. Já a disposição, não leva a coisa alguma. Surge de alguma circunstância, mas não

responde a nenhum fim. Surge e logo desaparece.

A seguir algumas das principais teorias sobre motivação:

a) Teoria de Maslow – Esta teoria parte do princípio de que o comportamento de um indivíduo em determinado momento é acionado a fim de buscar satisfação de uma necessidade que, ainda que coexista com diversas outras, está naquele momento se manifestando com mais intensidade. Maslow pressupõe que uma necessidade surge após a satisfação das outras mais prementes. Quais sejam:

Necessidades Fisiológicas,
Necessidade de Segurança,
Necessidades Sociais,
Necessidade de Estima e
Necessidade de Realização.

b) Teoria de Herzberg – “Teoria dos Dois Fatores” que trata da motivação e satisfação das pessoas.

Fatores Motivacionais:

Referem-se às tarefas e ao cargo ocupado e refletem diretamente na produtividade do trabalhador. Isso porque está diretamente relacionada com características ligadas a satisfação e ao reconhecimento profissional.

Fatores Higiênicos:

Estão relacionados ao ambiente da empresa bem como de todas as condições físicas do local de trabalho e podem incluir salários, benefícios, políticas, etc.

c) Teoria de Mclelland – Essa Teoria afirma que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Mas, essas necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço dessa necessidade, por menor que seja. Os três tipos de necessidades são:

Necessidade de Realização,
Necessidade de Afiliação e
Necessidade de Poder.

Comunicação Organizacional

Segundo Chiavenato (2004), “comunicação é a *troca de informações* entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional assume em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Comunicação para Bateman e Snell (1993, p. 402) “é a transmissão de informação e

significado de uma parte para outra por meio da utilização de símbolos partilhados”.

Para a realização de um processo de comunicação podemos destacar:

a) fonte (que pode ser pessoa, processo ou equipamentos que fornecem as mensagens);
b) transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
c) canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
d) receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);
e) destino (pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
f) ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem). (SHANNON apud PIMENTA, 2007, p. 45).

Materiais e Métodos

O método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (Marconi e Lakatos, 2003, p. 85).

PESQUISA

1ª fase – Conceituar Liderança, Motivação e Comunicação.

O objetivo foi identificar a importância da liderança, motivação e comunicação para a organização. O tipo de pesquisa foi documental.

2ª fase – Conceituar estilos de lideranças.

O objetivo foi definir as lideranças Autocrática, Democrática e Liberal. O tipo de pesquisa foi documental.

3ª fase – Coletar dados de todos os departamentos da organização. O tipo de pesquisa foi quantitativo.

O objetivo foi identificar se o tipo de liderança existente em cada departamento coaduna com os anseios dos liderados.

“Pode-se definir pesquisa como o *procedimento racional e sistemático* que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser

adequadamente relacionada ao problema” (GIL, 2002, p. 17).

“Há muitas *razões* que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 2002, p. 17).

Uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata.

A pesquisa concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações ou grupos. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (THIOLLENT, 1997 p. 49).

PESQUISA DE CAMPO

Foram elaborados 17 (dezesete) perguntas com intuito de obter os resultados do estilo de liderança de cada departamento. O questionário foi aplicado virtualmente, após o levantamento do suposto problema, no tocante ao relacionamento de líderes e liderados, com o objetivo de, à luz dos resultados, buscar soluções visando dirimir o desgaste organizacional. Apesar de se tratar de uma empresa contábil, onde a utilização de papéis é considerável, a organização tem buscado banir essa cultura, utilizando a tecnologia. Isso tem se mostrado uma atitude favorável tanto na redução de gastos quanto na mudança de comportamentos dos colaboradores.

Foram enviados diretamente para os departamentos específicos, a saber: Departamentos Fiscal e Contábil (DICONTRI), Departamento de Pessoal (DP), Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e para o Departamento de Liderança (DL).

Com a aplicação do questionário *on-line* foi possível otimizar o tempo, os gastos, e precisão dos dados. No decorrer da aplicação os inquiridos tiveram total liberdade para responder as perguntas no anonimato e sem intervenção de quaisquer lideranças, o que certifica a sinceridade das respostas.

Utilizou-se a pesquisa quantitativa, por ser a mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos colaboradores.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário. Segundo Gil (2008) questionário é uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com um propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses etc. O questionário é um instrumento de coleta de informações, conforme os Apêndices A, B, C, e D.

UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com a definição de Gil (2002, p. 89), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Amostra é um subconjunto do universo ou população, em que se estabelecem as características deste universo ou população.

Nessa pesquisa, os participantes foram os colaboradores das áreas contábil, fiscal, recursos humanos, tecnologia da informação e Comunicação e de liderança na empresa CPMarra Inteligência Contábil, que presta assessoria em contabilidade.

A pesquisa não foi por amostragem aplicou-se em todos os colaboradores da organização.

PÚBLICO ALVO

Para estudo e análise, aplicou-se o questionário em vinte e sete colaboradores da empresa de Contabilidade CPMarra totalizando a amostragem. Sendo 16 (dezesesseis) colaboradores no DICONTRI, 4 (quatro) no DP, 1 (um) no TIC e 6 (seis) no DL.

Resultados

A liderança a motivação e a comunicação são três aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações. Uma liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar. A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, e é ela que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional. Na organização, ela está diretamente ligada com a produtividade e valor atribuído, interna e externamente. A comunicação é a ferramenta chave para acontecer todo o processo de liderança e motivação.

Em princípio, foi utilizado conceitos sobre liderança, motivação e comunicação, bem como citações de alguns autores, por exemplo, Chiavenato, Gil, Maxwell, Gonçalves, Maximiano, entre outros.

LIDERANÇA

Com análise dessa pesquisa considerou-se alguns pontos básicos para delimitar o assunto, como: o êxito da liderança e suas relações interpessoais, a motivação, e o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao grupo, à situação e aos propósitos comuns.

Líderes com perfis diferentes se complementam e olham com empatia um para o outro, nunca como concorrentes. E fazem um ambiente de trabalho harmonioso, onde os liderados vestem a camisa e produzem com excelência. A liderança de sucesso demonstra grande empenho na motivação e na satisfação. É imprescindível que as duas andem juntas.

Liderança fundamentada é capaz de superar crises. É um processo conjunto de descobertas: delegam o controle; constroem organizações duradoras; desenvolvem talentos; encontram pessoas certas para os lugares certos; sabem ouvir; adotam novas tecnologias; são carismáticas; e sabem a hora certa de partir.

O líder deve possuir habilidade para identificar as necessidades e os interesses das pessoas que compõem a sua equipe, com a finalidade de encontrar condições benéficas tanto para a organização quanto para os próprios colaboradores.

MOTIVAÇÃO

Motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela aptidão procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se para serem inovadores. A realização interior é a força que move o colaborador a desenvolver, com excelência, sua função.

A peça chave da motivação organizacional é a conservação por meio dos líderes. É indispensável para qualquer equipe, um profissional que entende o valor da automotivação. As condições de trabalho também influenciam na motivação do liderado: pois, quando não há estrutura e equipamentos adequados, os colaboradores sentem-se desmotivados para desempenhar suas atividades.

A Alta Administração deve ter em mente que a formação do colaborador tem vários objetivos, dentre eles o crescimento da empresa e a valorização do capital humano. É importante que líderes e liderados se empenhem nesse papel, pois, o crescimento do indivíduo enquanto profissional, só tende a beneficiar a organização.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um fato nas organizações. Não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados.

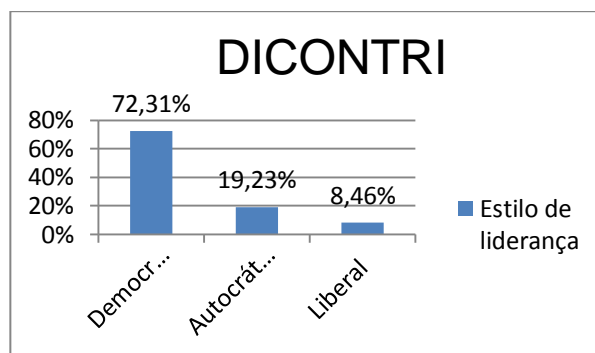
A comunicação organizacional deve ser entendida como elemento presente em todas as ações de uma empresa, representando, permanentemente seus hábitos e culturas. É claro que a comunicação desenvolve formas participativas e comprometidas, oferecendo às organizações ferramentas para interligar interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se inserem.

A comunicação tem grande importância dentro de qualquer organização. Por isso, é indispensável que transmissores e receptores saibam se expressar de forma adequada e no momento apropriado.

Para melhor compreensão do cenário dos estudos, foi realizado o levantamento dos dados e obtidos os seguintes resultados:

No Departamento Fiscal/Contábil (DICONTRI) percebeu-se que o estilo de liderança predominante foi o Democrático. O líder é participativo e a tomada de decisão ocorre com a participação de todos os liderados. O líder desejado para o departamento é mesmo, o democrático conforme o gráfico 1 (um) e 6 (seis).

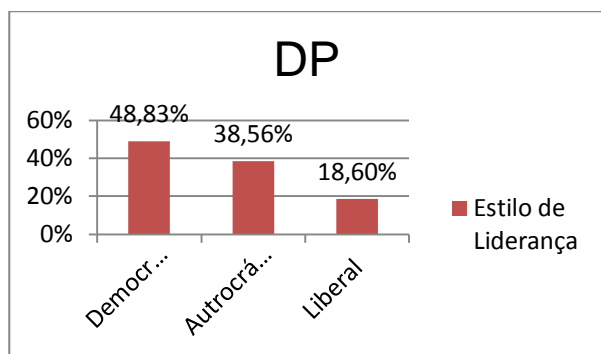
Gráfico 1 – Dados DICONTRI



Fonte: pesquisa realizada em 23/10/2014.

No Departamento de Pessoal (DP) identificou-se que o tipo de liderança encontrado foi o Democrático, mas muito próximo do estilo Autocrático. O líder desejado para o departamento é o Democrático, conforme o gráfico 2 (dois).

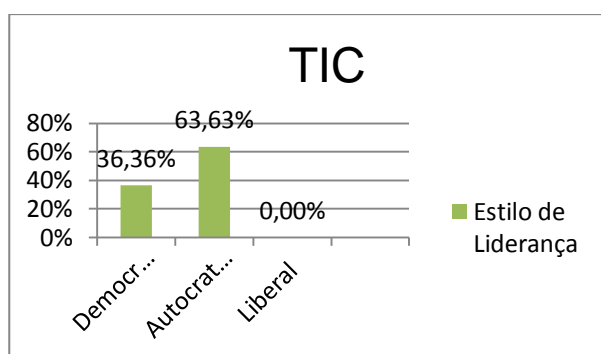
Gráfico 2 – Dados DP



Fonte: pesquisa realizada em 23/10/2014

No Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foi identificada liderança Autocrática, conforme o gráfico 3 (três). O único colaborador na área de TIC trabalha apenas há 3 (três) meses na organização o que talvez influenciou as respostas tidas como certas. O líder desejado é o Democrático, conforme respostas obtidas em uma entrevista (Apêndice E).

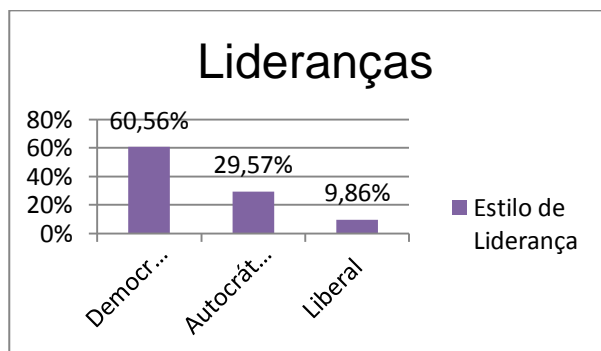
Gráfico 3 – Dados TIC



Fonte: pesquisa realizada em 24/10/2014.

No Departamento de Liderança identificou que o líder desejado é o Democrático, com um alto percentual de satisfação, conforme o gráfico 4 (quatro) e 6 (seis).

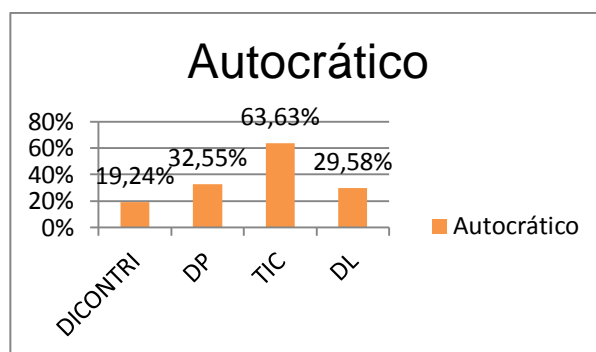
Gráfico 4 – Dados de Lideranças



Fonte: pesquisa realizada em 24/10/2014.

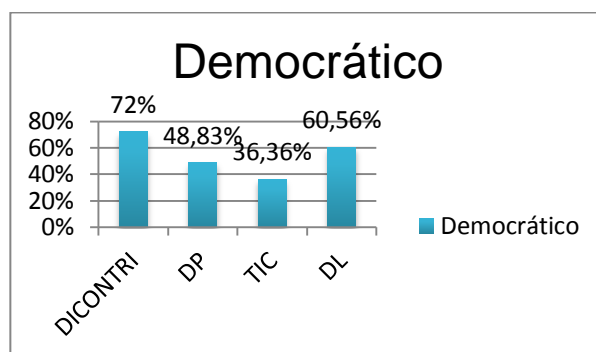
Após análise da pesquisa feita nos Departamentos da Organização, chegou-se a seguinte conclusão:

Gráfico 5 – Total Autocrático



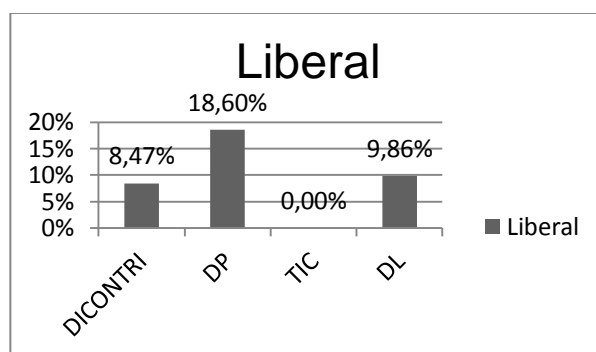
Fonte: pesquisa realizada nos dias 23/10/2014 e 24/10/2014.

Gráfico 6 – Total Democrático



Fonte: pesquisa realizada nos dias 23/10/2014 e 24/10/2014.

Gráfico 7 – Total Liberal



Fonte: pesquisa realizada nos dias 23/10/2014 e 24/10/2014.

Discussão dos Dados

Os gráficos 5, 6 e 7 identificaram os percentuais de cada estilo de liderança nos departamentos. No DICONTRI o estilo preponderante foi o Democrático conforme o gráfico 1. No DP também prevaleceu o Democrático conforme o gráfico 2. No TIC o

encontrado foi o líder Autocrático conforme o gráfico 3. No DL o estilo prevalecente foi o Democrático conforme o gráfico 4.

No questionário aplicado no Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o colaborador da área afirmou que o tipo de líder que menos o agrada é o Autocrático. No entanto, analisando o gráfico 3, pode-se concluir que a liderança aplicada em seu setor é exatamente a autocrática. Uma vez que o colaborador afirmou estar satisfeito com sua liderança fez-se uma entrevista (apêndice E), onde ficou claro que a resposta equivocada deve-se ao fato de o mesmo estar trabalhando apenas há três meses no cargo, isso dificultou uma avaliação concernente. Portanto o tempo de casa é um critério válido.

Uma liderança para ser eficaz depende tanto da situação do grupo quanto do líder. O líder deve conhecer os objetivos de seus subordinados bem como deve desempenhar o papel de facilitador para o alcance desses objetivos. O líder tem o papel de estimular e incentivar seus liderados. Ao promover a participação do colaborador está contribuindo para o melhor desenvolvimento das atividades, pois demonstra interesse e preocupação para com sua equipe.

“Mais do que administradores de papel e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que *desempenhar o papel de líder*. Num contexto de Gestão de Pessoas é necessário que as mesmas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação do subordinado” (GIL, 2014, p. 220).

De acordo com Blanchard (2007) para o bom desempenho da liderança existem algumas exigências, tais como: humildade, paciência, compromisso e o respeito em lidar com seus colaboradores para que estes o sigam de maneira instintiva. Um bom líder deve ter entusiasmo, ser motivador e participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. O líder tem papel fundamental no alcance das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa. Sabe-se que o capital humano é o principal responsável pelo sucesso da organização, e compete ao líder gerenciar e conduzir esse capital para que a empresa atinja seus objetivos.

Referências

- 1 - BATEMAN, Thomas S. Snell, Scott A. Administração: **Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- 2 - _____. **Gestão da Comunicação Organizacional**, Artigo, 2008.

Conclusão

As organizações contemporâneas, cada vez mais, estão se modificando. O capital humano vem sendo mais valorizado. Nunca se ouviu falar tanto em termos como motivação e trabalho em equipe. Neste contexto, surge um ícone de grande importância para as organizações: o Líder. Garantir o sucesso dos projetos e objetivos de uma empresa, economizar tempo e recursos, agilizar e otimizar processos produtivos, motivar e inovar são, apenas, só algumas das responsabilidades atribuídas a um líder.

O objetivo dessa pesquisa foi identificar o estilo de liderança que melhor se adaptaria a cada departamento. Ficou claro que o estilo almejado por todos, está, até certo ponto, em conformidade com os estilos encontrados na pesquisa.

As autoras deste trabalho se equivocaram quanto à existência do problema na organização. Diante da análise dos dados, pode-se concluir que o estilo de liderança existente em cada departamento é condizente com o estilo almejado pelos liderados. Pelo exposto sugere-se que seja aplicado outro questionário ocasionalmente, com o objetivo de encontrar o porquê da falta de entrosamento na empresa, uma vez que não está na liderança.

As informações contidas neste artigo defendeu fortemente a adoção da liderança Democrática. Os motivos foram o fato de esse tipo de liderança ser compatível com a administração participativa, com a estratégia da organização, onde as decisões são repartidas, o que torna todos corresponsáveis, conscientes e profissionais.

Um desafio é: saber quando aplicar cada estilo, com quem e em quaisquer circunstâncias.

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a nosso Deus, por nos proporcionar essa experiência e por nos capacitar ao desenvolvimento da mesma. Agradecemos também a todos os professores do curso de Gestão de Recursos Humanos da organização ICESP, principalmente nosso professor e orientador Luiz Augusto, por toda sua dedicação, planejamento e disponibilidade em nos ajudar.

- 3 - BLANCHARD, Ken. Um Nível superior de liderança – São Paulo: Ed. Actual, 2007.
- 4 - BOWDITCH, James L; BUINO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Traduzido por José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- 5 - _____. **Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional**. ONÉSIMO DE OLIVEIRA CARDOSO, artigo FEA/PUC São Paulo. Atlas 2011.
- 6 – CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 7 - _____. **Administração Geral Pública**. Ed. Rio de Janeiro. Atlas: 2009.
- 8 – CLIFFORD, Geertz, **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- 9 – FRANCISCO, Lacombe, **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2009.
- 10 - GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- 11 - GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- 12 - _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 13 - _____. **Gestão de Pessoas, Enfoque nos papéis profissionais**. Ed. São Paulo, 2014.
- 14 - GONÇALVES, Paulo José. **Apostila síntese da motivação**. Rio de Janeiro. 2003.
- 15 - GUIMARAES, **Liderança eficaz**, São Paulo, 2002.
- 16 - **Impacto do processo de liderança na motivação**. Artigo NIP, 2013.
- 17 - JHON C. Maxwell, **O Livro de Ouro da Liderança**, ed. Rio de Janeiro. Atlas: 2008.
- 18 - MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 19 - MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- 20 - MEREGE, Luís Carlos. **A liderança necessária. Integração**. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano7/11/editorial.htm>>. Acesso em: 30 abr.2008. Através do site <<http://pedagogahaline.blogspot.com.br/2012/05/lideranca-necessaria.html>> Acesso em 20. set.2014.
- 21 – MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. - **Administração de Recursos Humanos**, ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 22 - THIOLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 23 – VERGARA, Silva. **Gestão de Pessoas, 2º edição**. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.



Apêndice E – Entrevista no Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Perguntas:

Quando o líder do seu departamento precisa tomar uma decisão, você é consultado?

R: Não! Porque ainda não tenho experiência suficiente.

Como é a relação interpessoal com o líder do seu departamento?

R: É uma boa relação.

O auxílio do líder é indispensável para o desempenho de suas funções?

R: Sim.

Por quê?

Porque ainda não tenho experiência para desenvolver as tarefas que me são apresentadas.

Quais as atitudes que mais o agrada em relação ao líder do seu departamento?

R: Ele é participativo, resolve com presteza os problemas do dia-a-dia.