



(x) Pós-Graduação (x) Artigo completo

CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ

Lucas Cordeiro da Silva
Universidade Estadual do Norte do Paraná
lucas.cordeiro@uenp.edu.br

Tayso Spina e Silva
Universidade Estadual do Norte do Paraná
tayso@uenp.edu.br

RESUMO

Há nas instituições ou organizações um líder como figura representativa, com estilos de Liderança que podem influenciar ou intervir em certas situações. Apesar de ter conquistado um vasto campo da literatura existente, ainda não existe um consenso dos estilos de Liderança. Focado nas formas e estilos mais objetivos – que foram aprofundadas para o entendimento do impacto que um líder representa na organização e na vida pessoal de seus liderados – o artigo tem como objetivo identificar modelos de liderança exercida na organização que por sua vez são adotadas pelos líderes. Ademais, o trabalho exercido no reconhecimento das características de uma forma que a liderança exercida no meio da organização pode transferir no modelo de trabalho dos colaboradores. Dessa maneira, este trabalho apresenta como principais autores Cecília Bergamini (1994; 2002 e 2003); Sylvia Vergara (2007); Botelho e Krom (2014) dentre outros autores que contribuíram para a contextualização dos estilos de Liderança. Como aparato metodológico, foi utilizada uma coleta de dados e aplicado um questionário para os líderes e seguidores com diferenciação apenas no intuito de receber respostas para identificar o modelo de liderança. Como resultados, perceberam-se disparidades, no que diz respeito aos diferentes modelos de lideranças adotados por cada líder.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de liderança; Transformação; EIGEDIN.



1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, as organizações vêm demandando e cobrando qualidades em um colaborador. Mediante essa demanda, é possível evidenciar que o modelo de globalização no mercado de trabalho tem avançado de uma maneira grotesca para se manter equivalente. Os progressos tecnológicos têm se tornado um grande desafio, tanto para o mercado quanto para os colaboradores.

Tem-se em mente um problema de pesquisa, que diz respeito à percepção do ambiente que reflete no colaborador. Seus atos e percepções são espelhados no ambiente organizacional e como devemos proceder para que os colaboradores possam se empenhar de uma maneira em que a empresa continue influenciando para o crescimento.

O desenvolvimento deste trabalho é evidenciar que dentro de uma organização existe diferentes estilos de liderança e com isso qual estilo de liderança o seguidor se permitirá seguir. E para que mantenham essa concorrência as empresas precisam manter os sistemas gerenciais eficazes, espelhados a um mundo globalizado, e suas lideranças competentes para que possa refletir no colaborador.

Revedo o conceito da autorização do líder exercer sua influência, Bergamini (2002) deixa claro que a liderança é exercida de maneira natural, na qual o próprio seguidor autoriza o líder a ter influência sobre ele. Sendo assim, o seguidor precisa que o líder mostre o caminho e consequentemente aponte em que direção ele deve seguir, tornando um vínculo vitalício entre o seguidor e seu líder.

Assim, o objetivo do trabalho é verificar como ocorre dentro da organização o processo de liderança e como os seguidores permitem ser liderados. O Objetivo geral da pesquisa é evidenciar os estilos de liderança em uma organização do setor industrial a partir do entendimento de líderes e seguidores. Já os objetivos específicos são: identificar o estilo de liderança na percepção dos seguidores quanto aos processos de liderança apresentados por seus líderes em uma organização do setor industrial e identificar estilos de liderança implementados por líderes, na perspectiva destes, em uma organização do setor industrial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentadas as bases teóricas que foram utilizadas para o embasamento da pesquisa. São vastos os enfoques sobre a Liderança, destacando alguns pensadores que

contribuíram para a realização deste artigo. A primeira teoria para análise é o “Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar”, seguida de “A liderança aprendida”, “Os estilos de Liderança nas organizações”, “A importância da credibilidade na liderança eficaz”, “Motivação: uma viagem ao centro do conceito”, “A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho” e finalmente o artigo “Liderança: A administração do sentido”. Diante disso, a busca pela eficácia de um líder a frente de uma organização é o que se pode ver revisando as principais obras escolhidas para o embasamento teórico. Rocha; Cavalcante e Souza, (2010); Vergara, (2007); Botelho e Krom, (2014); Bergamini, (2002); Bergamini, (2003); Ferreira, Demutti e Gimenez, (2010) e Bergamini, (1994).

2.1 Liderança e os conceitos

Existem diversos conceitos sobre Liderança, e suas definições são vastas. Vergara define a liderança da seguinte forma:

[...] liderança entende a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua. (VERGARA, 2007, p. 62).

Ou seja, a liderança é uma competência que pode influenciar nas ações de um indivíduo ou dentro de um grupo, baseando-se na construção de um pilar forte e memorável para a conquista de um objetivo. Salienta-se, dessa maneira, que a liderança é uma aprendizagem contínua, que muitos defendem que o indivíduo nasce com a Liderança inata e não se constrói com base numa aprendizagem. Já Botelho e Krom defende que:

Conforme as definições entendemos que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado com o grupo subordinado. (BOTELHO; KROM, 2010, p.1).

De acordo com as duas definições de Liderança, é possível observar que a figura do líder dentro das organizações é um papel que impacta nos resultados. Mesmo que cada líder tenha seu estilo de liderança, ele influencia sobre os liderados em seu trabalho. Segundo Bergamini evidencia que:

A liderança verdadeiramente eficaz é, no geral, exercida de maneira natural, em circunstâncias nas quais o próprio seguidor autoriza seu líder a exercer influência sobre ele. De maneira mais simples, o seguidor necessita que o líder lhe dê as diretrizes a serem assumidas e aponte a direção a ser seguida. Essa predisposição não tem ligação com qualquer tipo de submissão ao controle do superior sobre o inferior, tornando o vínculo entre eles extremamente confortável e, portanto, produtivo. (BERGAMINI, 2002, p. 34)

Contudo, direciona-se que a liderança é algo que, por mais simples que seja, exige-se o dom da influência e da competência que busca entusiasmar um grupo a segui-lo, assumindo um papel à frente da organização em busca da melhoria contínua. A determinação de um líder não é o traço e nem as especificações de fabricação, mas sim a junção de um perfil que eleva as questões pessoais e profissionais que vão além de tudo isso. Ademais, a aceitação de um líder deve ser de forma espontânea e totalmente natural. Faz sentido quando admiramos uma pessoa que toma a frente dos processos e mostra o caminho, ou seja, como deve ser executado e reconhece as falhas de cada grupo. Mediante isso, é traçada ações para que seja alcançado determinado objetivo. Segundo Bergamini (2002, p. 35), o líder precisa querer liderar e se permitir a autorização em que foi dada e assim executar.

A base para a concretização de um bom líder é o acompanhamento da individualidade de cada um do grupo. O líder deve cativar seus liderados baseados no entendimento das suas necessidades. De acordo com Bergamini:

Há fortes evidências de que líderes bem sucedidos não estão preocupados em mudar comportamentos; pelo contrário, seu principal desafio é favorecer que a individualidade dos seus seguidores venha à tona e se concretize definitivamente. Esse respeito que tem o líder pela individualidade daqueles que o cercam promove o desenvolvimento do potencial integral de cada um e leva à consequência autorrealização do grupo que com ele trabalha. (BERGAMINI, 2002, p. 38)

2.2 Liderança carismática

A liderança carismática está associada a uma boa relação e comunicação entre ambas as partes (líder e liderado), baseada em uma combinação de facilitadores para mudanças e com as expectativas de alto desempenho, o que pode ser considerado um modelo, viável para crises organizacionais. Baseado na motivação de um grupo, o carisma é importante. Com isso, deve-se compreender que as necessidades dos liderados é uma meta a ser alcançada e, subjetivamente, o alcance das metas serão alcançadas. Segundo Rocha, Cavalcante e Souza (2010, p.38, apud Stoner e Freeman, 1999), esse estilo de liderança é o que desperta mais satisfação e uma maior motivação pelos colaboradores, que realizarão suas obrigações pelo

simples fato de gostarem de seus líderes.

De acordo com a teoria da pirâmide de Maslow e as Necessidades Básicas, cada indivíduo tem sua individualidade e, mediante a isto, procura algo para se motivar. No entanto, torna-se complexo entender a palavra motivação, pois cada um pode entender à sua maneira. Assim, compreende-se que o carisma e a empatia andam juntos para a conquista de uma relação, que contribuirá para um bom relacionamento pessoal e profissional. Conforme Bergamini evidencia:

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. (BERGAMINI, 2003, p. 63)

2.3 Senso comum teoria das necessidades de Maslow

A teoria proposta pelo psicólogo Abraham H. Maslow é baseada na ideia de que cada ser humano se esforça para a satisfação de suas necessidades. Ademais, a necessidade é uma fonte de energia para a motivação de suas conquistas, mesmo sendo das necessidades básicas, e podendo chegar ao topo da pirâmide, que é a autorrealização. Isso configura-se ao mesmo tempo como a satisfação da conquista de um patamar que eleva a autoestima de uma pessoa. Foram consideradas cinco necessidades dispostas na figura 1. A base da pirâmide é contemplada com as necessidades básicas - como fisiológicas e de segurança. Contudo, temos o topo da pirâmide, que é contemplada com a autorrealização, que é por onde o ser humano se sente realizado pelas conquistas de outros. Segundo Ferreira, Demutti e Gimenez (2010, p. 4) correlaciona cada nível da seguinte forma:

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins, 2002.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Para entender o processo da Liderança Carismática, fez-se uma pequena introdução sobre Maslow e a Teoria das Necessidades. Isso, porque é dela que se pode fazer associações com o modelo de liderança que é reconhecido pelo aproveitamento das individualidades e dela pode-se caracterizar um novo modelo de liderança compartilhada com o objetivo a ser alcançado. Um líder carismático é aquele que motiva, engaja e mantém os seus liderados em equipe.

2.4 O líder transacional

É importante entender esse estilo de liderança, pois propõe compreender a necessidade do entendimento de um seguidor que tem um potencial e procura a satisfação das necessidades dos seguidores. Com isso, é possível ver que existe uma relação mútua entre ambos. Sendo assim, pode-se fazer uma comparação com a Teoria de Maslow novamente. Esse estilo de liderança é sensível com os desejos dos colaboradores. Segundo Bergamini (1994, p. 110), o líder transformacional exemplifica das ações um modelo que motiva o relacionamento interpessoal, conhecendo que o líder sabe as necessidades dos seus seguidores, podendo e agindo na interferência com assertividade, facilitando a satisfação e a motivação dos colaboradores.



Em seguida, é citado que a liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção e que possa ser estabelecido o respeito e a integridade da pessoa. Bergamini também expõe que é na convivência - a maior fonte de riqueza - que é retirada as informações que o líder necessita para o exercício da sua liderança. Ademais, faz-se importante expor que a boa convivência é uma via de mão dupla entre o líder e seus seguidores. Com isso, o líder não precisa usar de sua autoridade formal, o que implicará na ação dos colaboradores que o seguirão voluntariamente pela afetividade entre ambos. Diante do exposto, Bergamini (1994, p.110) relata que “Não somente Burns, mas quase todos os teóricos defensores dos enfoques contingenciais em liderança são unânimes em afirmar que líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional.”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A empresa em análise iniciou-se no ano de 1994, no ramo de produção de transformadores de distribuição e força para o mercado nacional e internacional. É uma empresa local, de médio porte, que emprega aproximadamente 800 funcionários, lidando com uma equipe de profissionais qualificados e que fornecem suporte onde for necessário. Sua capacidade de fabricação é de grande porte tendo base nas cinco fábricas situadas na cidade e uma sendo a Unidade Central, local onde está sendo realizada uma obra que irá abranger todas as fábricas em uma. Além disso, a empresa conta com parceiros para a fabricação de transformadores. Seus principais clientes são empresas geradoras e concessionárias de energia elétrica, indústrias (petroquímica, siderúrgica, de alimentos, têxteis etc.), operadoras de celular e fixa, shopping centers, empresas de construção civil, hospitais e instaladoras em geral. Ademais, é uma organização que busca crescimento econômico e estrutural, mediante a uma vasta amplitude no mercado nacional e internacional.

3.1 Coleta de dados

3.1.1 Confiabilidade dos instrumentos

Aplicação de Pré-teste

Foi aplicado um pré-teste do questionário para os 3 líderes, contendo 22 questões. A partir do retorno dele verificou-se que era preciso fazer ajustes em algumas questões, pois foram constatadas ambiguidades em alguns questionamentos. Ao mesmo tempo, foi realizada uma

aplicação para 3 colaboradores que também identificaram ambiguidade nas questões. Assim, os questionários foram revisados e corrigidos e nem uma dúvida pairou-se. O questionário foi aplicado via *Google Forms*, que possibilitou numa condição simples, rápida e objetiva para adquirir as respostas.

3.2 População e amostra

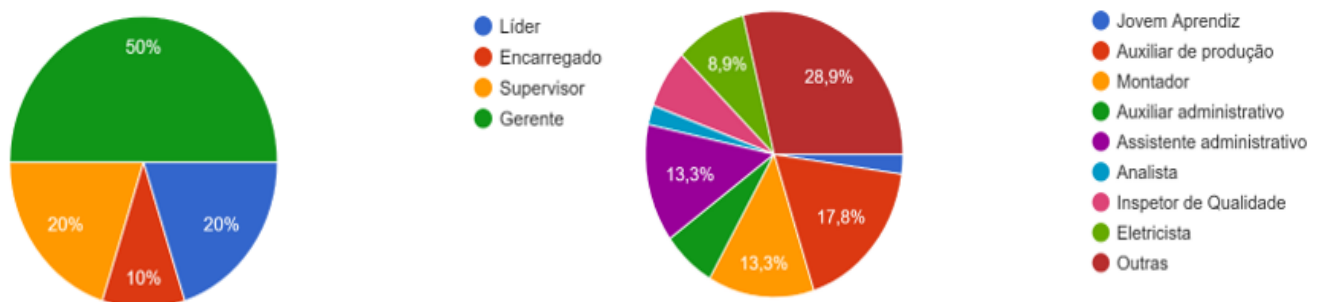
A empresa estudada possui aproximadamente 800 funcionários e está situada na região do Norte Pioneiro do estado do Paraná. Estudou-se apenas duas fábricas que contam com, aproximadamente, 400 funcionários e onde foi possível coletar informações acerca do processo de liderança.

Foram questionados 45 colaboradores liderados e 10 líderes da organização, os quais constataram estilos de liderados e líderes.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante do exposto, foi coletado e entrevistado os líderes e liderados da organização estudada e foram encontrados vários estilos de liderança. Os resultados foram apresentados por meio de gráficos, contemplando questões e respostas podendo compreender, com isso, os estilos e o que pode ser melhorado para a satisfação dos líderes e liderados.

Gráfico 1: Tipos de funções na organização



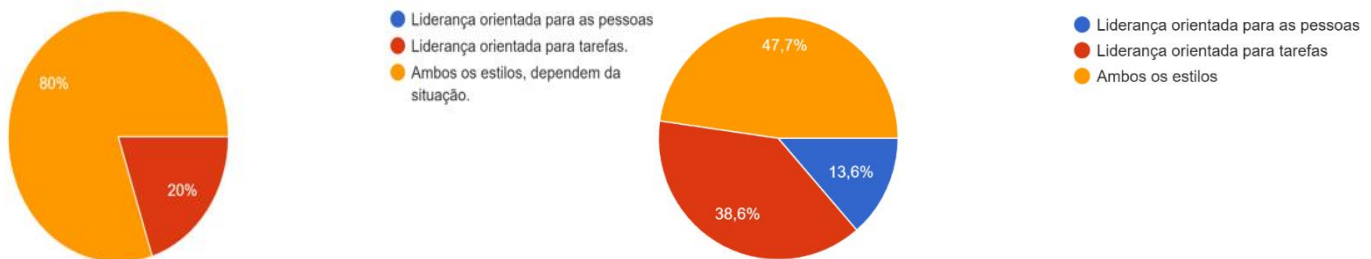
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observa-se nesse gráfico as seguintes funções exercidas pela liderança: 50% são gestores, 20% são supervisores e líderes de produção e 10% encarregado dos setores.

Diante do exposto no gráfico acima, 28,9% ocupam outros cargos, 17,8% são auxiliares de produção, 13,3% são montadores e assistentes administrativos, 8,9% são eletricistas, 6,7%

são auxiliares administrativos e inspetores de qualidade e 2,2%, respectivamente, são analistas e/ou jovem aprendiz.

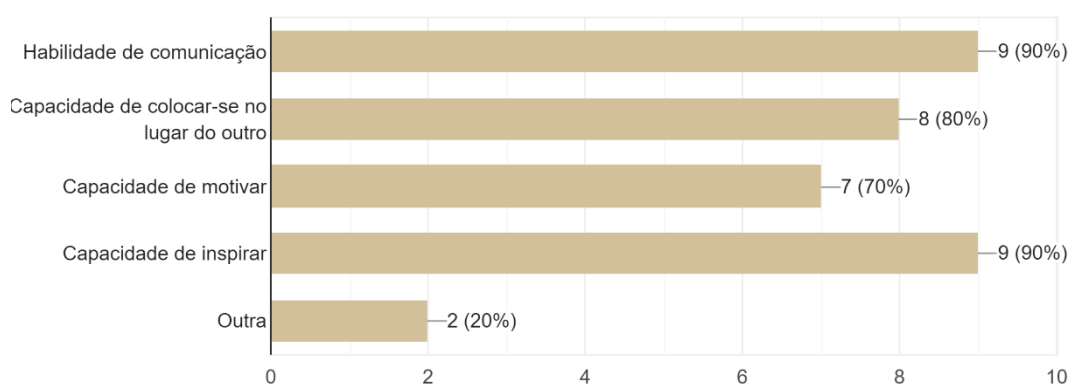
Gráfico 2: Estilos de Liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na pesquisa realizada, podemos evidenciar que há disparidades nas respostas dos líderes e seguidores. No gráfico do lado esquerdo 80% dos líderes entrevistados responderam que exercem os dois tipos de liderança, tanto orientada para as pessoas como para as tarefas e os 20% dos líderes responderam que apenas exercem a liderança orientada para tarefas. Já no gráfico ao lado, 47,7% dos seguidores responderam, que a liderança é orientada tanto para as pessoas como para as tarefas; outros 38,6% responderam que a liderança é orientada apenas para tarefas e 13,6% indicaram que a liderança é orientada apenas para pessoas.

Gráfico 3: Habilidades interpessoais para um líder

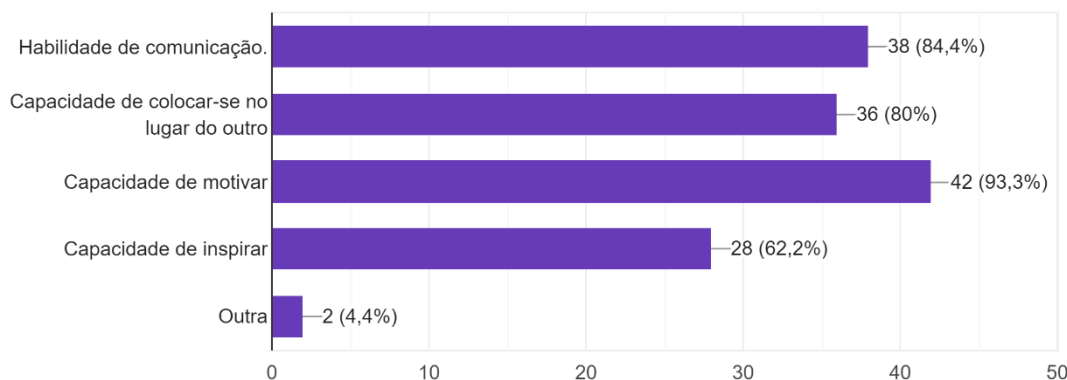


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Neste gráfico, pode-se verificar as habilidades interpessoais e necessárias a um líder. Foi respondido pelos líderes que 90% acreditam na habilidade de comunicação; 80% assinalaram que a capacidade de se colocar no lugar do outro é uma habilidade necessária; 70% acreditaram que a capacidade de motivar seja importante também; 90% pregaram que a

capacidade de inspirar seja necessária dentro da organização e outros 20% relataram sobre outras habilidades interpessoais.

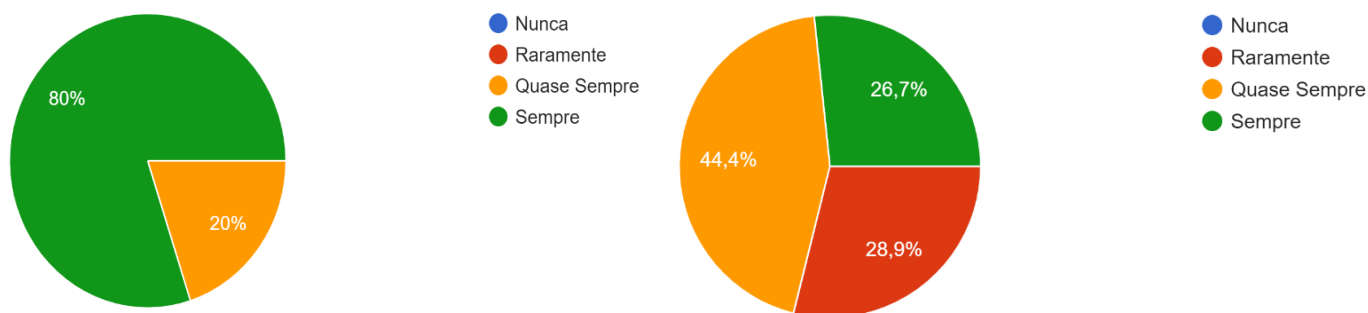
Gráfico 4: Habilidades necessárias para uma liderança eficaz



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O gráfico exposto remete que os liderados julgaram importante as seguintes habilidades interpessoais: 84,4% relataram que consideram necessária a habilidade de comunicação; 80% assinalaram a capacidade de colocar-se no lugar do outro (empatia); 93,3% responderam que a capacidade de motivar é importante dentro das habilidades interpessoais que consideram importante; 62,2% marcaram que a capacidade de inspirar é um dos pilares das habilidades e o restante - 4,4% - assinalaram outras habilidades.

Gráfico 5: Ser um bom ouvinte



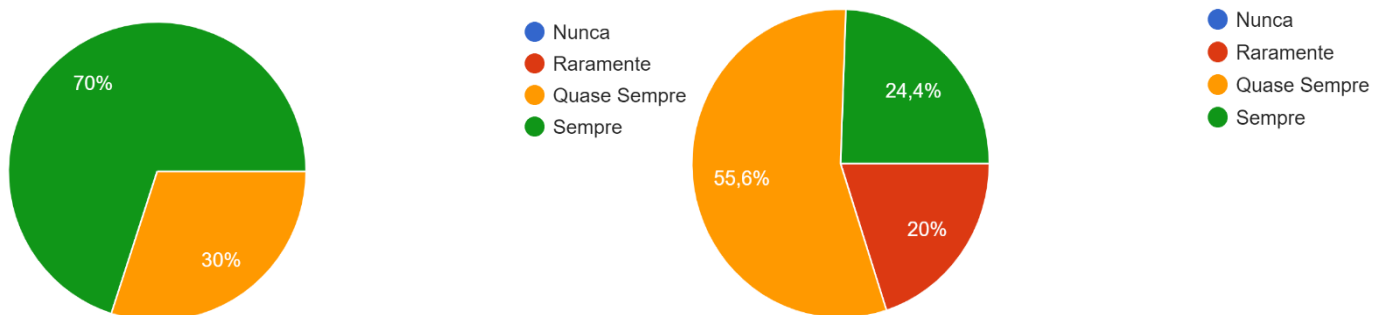
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na pesquisa respondida pelos líderes de fábrica, 80% afirmaram que sempre ouvem seus liderados, enquanto os 20% restantes declaram que quase sempre os ouvem, indicando uma percepção predominantemente positiva quanto à prática da escuta. Contudo, ao analisar as respostas dos liderados, observa-se uma discrepância significativa: apenas 26,7% afirmaram

que sempre são ouvidos, 44,4% relataram que quase sempre são ouvidos e 28,9% indicaram, que raramente são ouvidos.

Esses resultados evidenciam uma divergência entre a percepção dos líderes e a experiência dos liderados, sugerindo que a prática da escuta pode não estar sendo percebida pelos colaboradores com a mesma intensidade relatada pelos gestores. Tal diferença pode indicar falhas na comunicação, na forma como a escuta é conduzida ou na efetividade do retorno dado às demandas apresentadas.

Gráfico 6: Interesse no diálogo

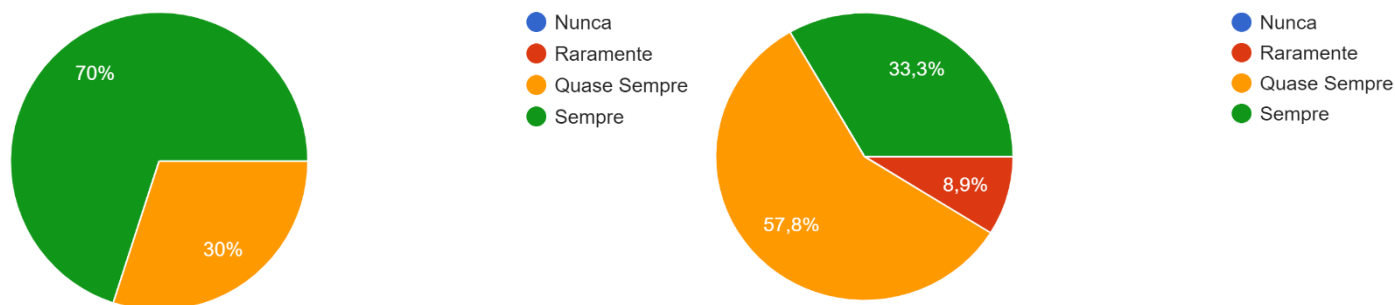


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Neste gráfico, observa-se que 70% dos líderes afirmaram que sempre mantêm a continuidade do diálogo com seus liderados, enquanto 30% relataram que quase sempre o fazem, demonstrando, sob a ótica da liderança, um alto nível de constância na comunicação.

Entretanto, ao analisar a percepção dos liderados quanto ao interesse demonstrado pelo líder durante a continuidade do diálogo, os resultados apresentam nuances distintas: 55,6% afirmaram que quase sempre percebem esse interesse, 24,4% relataram que sempre recebem a atenção do líder e 20% indicaram que raramente percebem tal atenção.

Essa diferença entre a autopercepção dos líderes e a experiência relatada pelos liderados sugere que embora a comunicação seja considerada frequente pelos gestores, nem sempre ela é percebida como plenamente atenta ou interessada pelos colaboradores. Tal cenário pode indicar a necessidade de aprimoramento na qualidade da escuta ativa e no engajamento durante as interações.

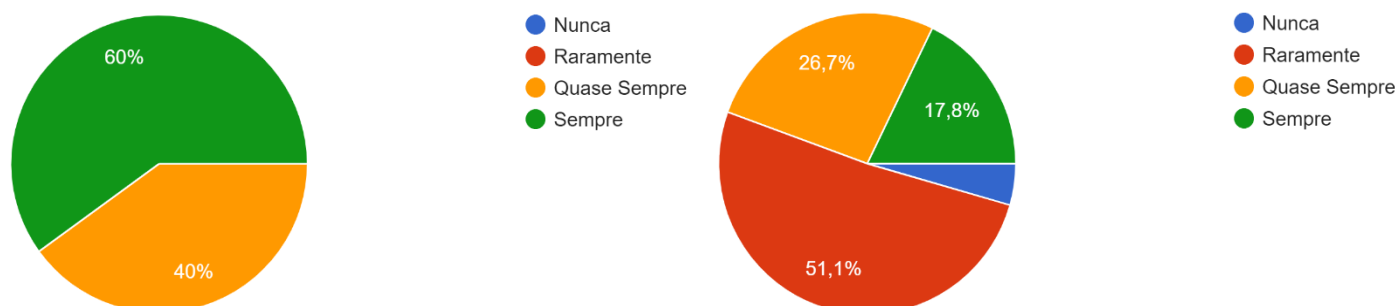
Gráfico 7: Transmissão e aconselhamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta questão, evidencia-se a relevância do aconselhamento no contexto da liderança. De acordo com os dados coletados 70% dos líderes afirmaram que sempre orientam seus liderados quanto às suas necessidades profissionais, enquanto os outros 30% relataram que quase sempre oferecem esse aconselhamento, indicando uma percepção positiva quanto ao suporte fornecido.

Entretanto, na perspectiva dos liderados, os resultados revelam diferenças: 57,8% afirmaram que quase sempre recebem orientação quando necessitam atender às suas demandas profissionais, 33,3% declaram que sempre recebem esse apoio e 8,9% indicaram que raramente recebem orientações dos líderes.

Esses dados apontam para uma possível divergência entre a percepção dos líderes e a experiência dos liderados, sugerindo que, embora o aconselhamento seja considerado frequente pelos gestores, ele nem sempre é percebido com a mesma intensidade pelos colaboradores. Tal discrepância pode indicar oportunidade de aprimoramento e melhoria contínua na prática do acompanhamento e no fortalecimento da relação de apoio profissional entre líderes e liderados.

Gráfico 8: Reconhecimento e valorização

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A valorização dos colaboradores constitui um fator primordial e de extrema relevância

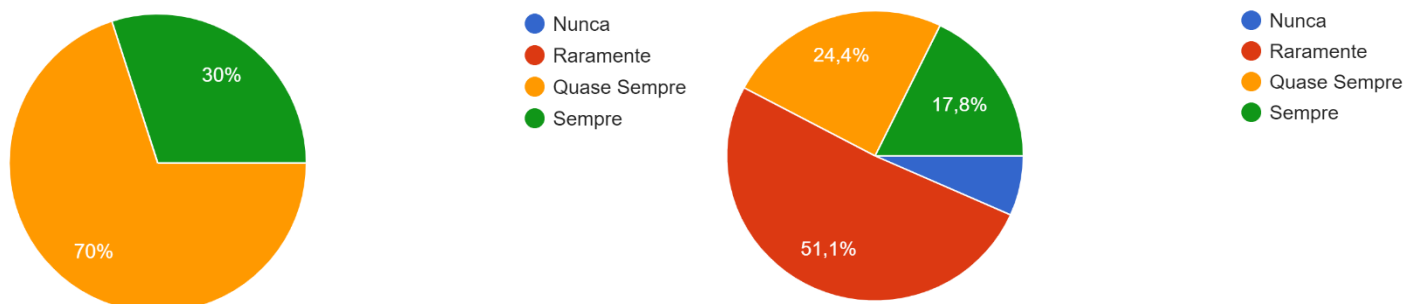
tanto para os liderados quanto para a organização, uma vez que o reconhecimento está diretamente relacionado à motivação e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional. Colaboradores motivados apresentam melhores resultados e maior comprometimento com os objetivos institucionais.

No questionamento, 60% dos líderes afirmaram que sempre valorizam seus liderados, enquanto 40% relataram que quase sempre reconhecem e valorizam os colaboradores, demonstrando uma percepção amplamente positiva por parte da liderança.

Entretanto, a percepção dos liderados revela um cenário distinto. A maioria (51,1%) afirmou que raramente é reconhecida e valorizada pelos líderes; 26,7% relataram que quase sempre recebem reconhecimento; 17,8% indicaram que sempre são valorizados; e 4,4% declararam que nunca foram reconhecidos e valorizados.

Esses resultados demonstram que existe uma discrepância significativa entre a percepção dos líderes e a experiência dos liderados, destacando e sugerindo que as práticas de reconhecimento podem não estar sendo percebidas de forma efetiva pelos colaboradores. Essa divergência reforça a necessidade de estratégias mais consistentes e visíveis de valorização, a fim de fortalecer o engajamento e o clima organizacional.

Gráfico 09: Importância do *feedback*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

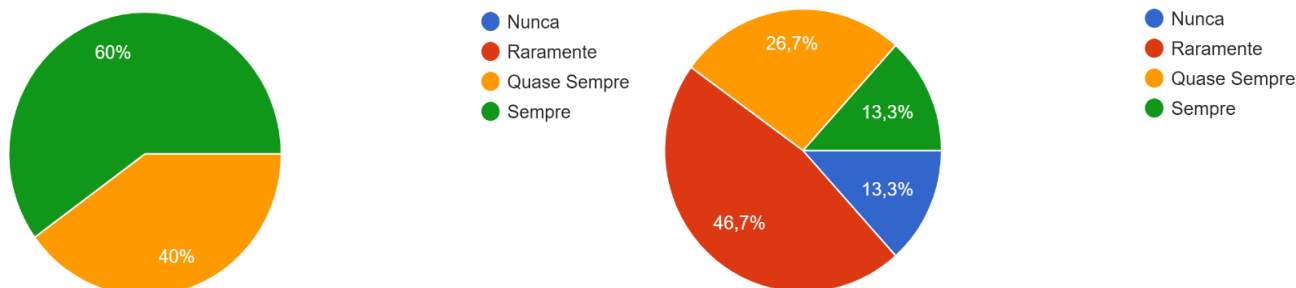
Conforme observado, 70% dos líderes que participaram da pesquisa afirmaram que quase sempre praticam o feedback com seus liderados, enquanto 30% relataram que sempre realizam essa prática, indicando que, sob a perspectiva da liderança, o feedback é frequentemente aplicado no contexto organizacional.

Entretanto, ao analisar a percepção dos liderados, os dados revelam um cenário diferente. Para 51,1% dos respondentes, o feedback raramente é recebido; 24,4% indicaram que quase sempre recebem essa prática; 17,8% relataram que sempre recebem feedback; e 6,7%

responderam que nunca receberam por parte do líder.

Esse cenário entre percepção dos líderes e a experiência mencionada pelos liderados evidencia uma possível falha na efetividade ou na constância do feedback.

Gráfico 10: Compartilhamento nas tomadas de decisões

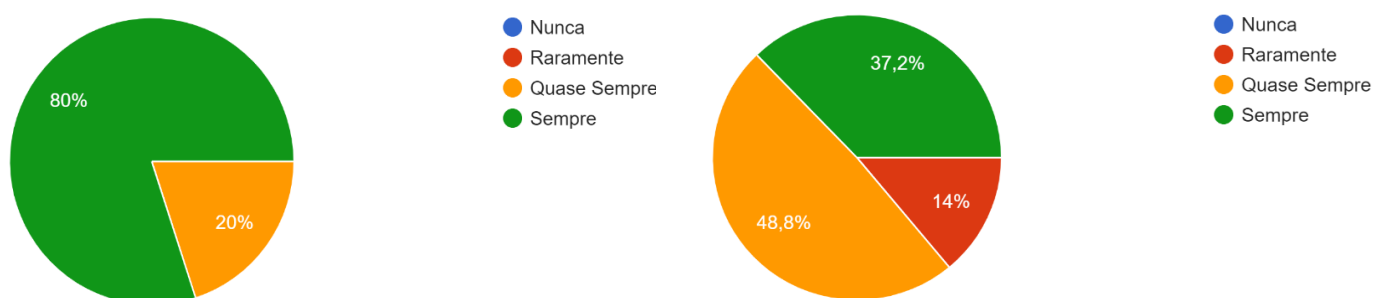


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta questão, 60% dos líderes mencionaram que sempre compartilham as decisões com os liderados, enquanto 40% relataram que quase sempre promovem essa participação, demonstrando, sob sua perspectiva, uma prática frequente de inclusão nas tomadas de decisão.

Contudo, a percepção dos liderados revela uma realidade distinta. Para 46,7% dos respondentes, a participação nas decisões ocorre raramente; 26,7% afirmaram que quase sempre participam; e os 26,6% restantes dividiram-se igualmente entre aqueles que sempre participam e aqueles que nunca participaram das decisões organizacionais (13,3% cada).

Gráfico 11: Auxílio na execução das atividades



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta questão, 80% dos líderes relataram que sempre esclarecem as dúvidas dos liderados quando necessário, enquanto 20%, relataram que quase sempre realizam esses esclarecimentos em relação às tarefas desempenhadas, demonstrando, sob a perspectiva da liderança, um elevado nível de disponibilidade para suporte técnico e operacional.

Entretanto, ao verificar a percepção dos liderados, observa-se que existe uma realidade



parcialmente distinta: 48,8% mencionam que quase sempre encontram o líder à disposição para auxiliá-los nas dificuldades encontradas no trabalho; 37,2% relataram que sempre contam com o apoio do líder; e 14% indicaram que raramente identificam alguém disponível para prestar auxílio.

Ademais a maioria dos colaboradores reconheça a disponibilidade da liderança, a diferença entre os percentuais evidencia que o suporte ofertado pode não estar sendo percebido com a mesma constância indicada pelos gestores. A divergência sugere a necessidade de fortalecimento da presença e acessibilidade da liderança no acompanhamento das atividades diárias, garantindo segurança e confiabilidade aos colaboradores na execução de suas tarefas.

5 CONCLUSÕES

Nesse estudo, é evidente e possível compreender que os estilos de liderança em gerenciar pessoas é de grande importância dentro de uma organização tornando-o um legado vitalício empresarial. Cabe mencionar que os níveis de gestão e liderança têm o poder de influenciar nas decisões e no trabalho dos liderados de uma forma imprescindível e sólida com as mudanças organizacionais e globais. É com base nisso que podemos entender como a influência e a intermediação entre organização e liderados é de suma importância para a gestão e tomadas de decisões frente a um sistema de liderança que convém entender os meios para chegar a uma finalidade, que é o entendimento do poder de um líder em cativar, motivar e especialmente evidenciar as necessidades dos liderados, criando três pilares para a concretização de um estilo de liderança que atenderão tanto as necessidades organizacionais quanto a dos liderados.

Diante do exposto, sugere-se que este aporte teórico e metodológico poderá auxiliar em outros possíveis estudos futuros, no que tange a gestão e liderança e que podem oferecer mais suporte com o avanço global. Isso indica que com o avanço tecnológico e gerencial tem-se muitas coisas ainda a serem estudadas e principalmente implantadas para melhoria contínua, que entrelaça na organização e na gestão de pessoas.

Portanto, é nítido identificar que os liderados precisam de um líder que consiga entender suas limitações, seus problemas pessoais e profissionais, que tenham empatia e principalmente que consigam engajar sempre. A tendência de uma organização que convém ter uma liderança transformacional é baseada em um líder que consegue aproveitar as características pessoais e

trabalha isso para auxiliar na obtenção dos resultados organizacionais. A empatia em si é considerada um dos maiores requisitos em uma liderança e é identificada como um sentimento do ser humano, pois leva à prática de colocar-se no lugar do outro e, assim, auxiliando-o na consideração pessoal. Ademais, a motivação é um dos maiores eixos dentro da organização como também é possível visualizar que o reconhecimento do serviço prestado é importante, tendencioso e entendível e que todas as situações que o envolvem são vistas e encorajadas para o crescimento do liderado dentro da organização e fora dela. Assim, estudos quantitativos podem trazer mais profundidade de análise e podem ser realizadas pesquisas como essa em organizações de outros setores ou de outras localidades, buscando maior abrangência dos resultados.

O objetivo deste estudo foi alcançado, baseado na pesquisa como ocorre a liderança dentro do setor industrial e conseqüentemente as percepções dos liderados. Sendo os processos de estilos de liderança que por meio delas foram traçados tipos de pesquisa e como a liderança ocorre em uma organização. A intermediação dos líderes pode influenciar em suas equipes tanto no alcance das metas e objetivos organizacionais como na vida pessoal dos colaboradores.

Também foram encontradas disparidades entre as respostas dos líderes e dos seguidores. Entre elas, uma distância grotesca é a não permissão que os seguidores têm de participar das tomadas de decisões. A consonância entre um grupo de líderes e seguidores é a identificação das habilidades interpessoais que consideram como necessárias para um líder.

Contudo, a identificação e a necessidade de ter alguém para seguir e espelhar-se dentro de uma organização é um grande fator para o crescimento organizacional. Entretanto, a motivação dos seguidores deve ser um estudo futuro para que seja entendido e que o bem-estar do seguidor dentro da organização seja o diferencial de uma administração em gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança, a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, p. 102–114, jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, p. 33–50, abr. 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63–67, nov. 2002 – jan. 2003.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. In: ENCONTRO



LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 10., 2014, São José dos Campos. **Anais [...]**. São José dos Campos: UNIVAP, 2014.

FERREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo. São Paulo: FEA-USP, 2010. ISSN 2177-3866.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. DE. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, p. 35–50, ago. 2010.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **Especial Liderança**, p. 61–63, fev. 2007.