

A LIDERANÇA MEIO O CENÁRIO DESAFIADOR ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

JOSE LUIZ FURTADO OLIVEIRA PORTES¹

1 Mestrando em Gestão e Direção de Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidad Europea del Atlántico – UNEATLANTICO. jlfurtadoportes@hotmail.com

RESUMO

Em meio ao cenário de instabilidade econômica e competitividade no mercado, é perceptível a relevância de uma boa influência da liderança para com os colaboradores. Consentir seu papel como líder torna-se imprescindível para que, por meio de sua imagem, da participação nas rotinas empresariais, respeito, responsabilidade e confiança, ele possa inspirar os trabalhadores para juntos alcançarem resultados que contribuirão para o crescimento organizacional e, por conseguinte na vida profissional dos mesmos. A pesquisa teve como objetivo geral conhecer os papéis essenciais da liderança meio ao cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças, e como objetivo específico identificar o que é a liderança e sua influência em gestores diante fatores de mudanças. A estrutura proposta para elaboração deste estudo quanto ao tipo, foi a pesquisa descritiva, por meio da técnica do estudo de caso, o instrumento de coleta de dados foi questionário com a abordagem quantitativa dos dados. Assim pôde ser analisado e discutido os dados, percebendo que é necessário uma transformação, onde o líder precisa conhecer suas necessidades. A liderança tem um papel fundamental para a condução dos resultados, na busca do sucesso frente ao mercado instável, incerto e imprevisível precisando entender as mudanças e adaptar a elas.

Palavras-chave: Organização; Liderança; Gestão.

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE: A CASE STUDY IN THE COUNTRYSIDE OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT

Amidst the scenario of economic instability and market competitiveness, the relevance of a good influence of leadership towards employees is perceptible. Consent to his role as a leader becomes essential so that, through his image, participation in business routines, respect, responsibility and trust, he can inspire workers to together achieve results that will contribute to organizational growth and, therefore, in their professional lives. The research had as general objective to know the essential roles of leadership in the challenging organizational scenario in times of change, and as a specific objective to identify what leadership is and its influence on managers in the face of change factors. The structure proposed for the elaboration of this study regarding the type, was the descriptive research, through the technique of the case study, the instrument of data collection was a questionnaire with the quantitative approach of the data. Thus, the data could be analyzed and discussed, realizing that a transformation is necessary, where the leader needs to know their needs. Leadership plays a fundamental role in driving results, in the pursuit of success in the face of an unstable, uncertain and unpredictable market, needing to understand changes and adapt to them.

Key-words: Organization; Leadership; Management.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os líderes têm enfrentado vários desafios como: competitividade, avanços tecnológicos, instabilidade econômica, mudança no ambiente organizacional, novos formatos de trabalho, dentre outros. Em meio a esse cenário a relação do líder com os liderados torna-se importante para o desenvolvimento de suas atividades pois são os colaboradores, os defensores e modeladores da cultura e do desempenho organizacional.

A liderança maximiza as contribuições do pessoal e, em uma empresa pequena lhe permitirá competir eficazmente no mercado. Embora concorrentes maiores possam ter vantagens devido aos recursos econômicos à sua disposição, eles não têm, necessariamente, uma vantagem em seus métodos de liderança. Criando um ambiente que inspire entusiasmo, o líder de uma empresa pode obter o melhor de seu pessoal e também oferecer uma forte persuasão aos empregados prospectivos (SLIVNIK, 2012).

Desse modo a pesquisa tem a seguinte questão: em uma nova realidade no âmbito organizacional como a liderança assume seu papel no desenvolvimento, na influência e na satisfação dos colaboradores dentro da empresa, e ao mesmo tempo na adaptação meio a tantas mudanças para reduzir as perdas?

Esse trabalho tem por objetivo geral conhecer os papéis essenciais da liderança em meio ao cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças. E como objetivo específico identificar o que é a liderança, e sua influência no dia a dia dos gestores no ambiente organizacional.

Com esse estudo pretende-se contribuir numa época de crescentes e repentinas mudanças e transformações no ambiente organizacional, mostrando a relação existente e a influência da liderança como um processo crucial, na medida em que representa o elemento propulsor dessas mudanças, apresentando paradigmas que vêm renovando em uma velocidade acelerada, trazendo a importância e o reconhecimento do papel do líder nas empresas. Espera-se que possa contribuir para outros trabalhos sobre o tema, aprofundando-o de modo que a liderança possa ser vista como ferramenta da administração para os novos desafios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

No mundo corporativo, diante de cada desafio, percebe-se cada vez mais, a necessidade de valorização das pessoas. Na revolução industrial, o recurso tecnológico tinha mais reconhecimento, mas, diante da globalização, as pessoas estão se tornando recursos

fundamentais na empresa, colocando o setor de gestão de pessoas como o mais importante. A partir disso, os gestores devem voltar suas atenções a este, com a intenção de buscar melhorias e adaptação de acordo com as necessidades (MAXIMIANO, 2000).

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é uma área que tem passado por mudanças no cenário empresarial atual, se tornando o diferencial das empresas de sucesso, pois todas as mudanças organizacionais começam na forma de gerir as pessoas.

Em adição, Lima (2014) aponta que as pessoas são peças chaves para o desenvolvimento e crescimento das organizações. No entanto, se não houvesse pessoas com habilidades e conhecimentos, certamente as empresas não existiriam, uma vez que visivelmente, uma depende da outra. Ainda dentro desse contexto, Lima (2014, p. 54-55), enfatiza:

A cada dia mais as empresas utilizam recursos disponíveis no mercado para melhorar seus processos na busca de resultados. Cada vez mais as empresas necessitam de profissionais qualificados, proativos e que possuam características primordiais para os dias de hoje.

O que vive-se hoje nos coloca diante de desafios que só as pessoas podem superar com eficiência, fato que as coloca como principal ferramenta estratégica organizacional, pois é por meio das pessoas que podem ser alcançadas soluções para as atuais exigências organizacionais, adaptações, com inovação, qualidade, atendimento de qualidade ao cliente, redução de custos, entre outras (DUTRA, 2004).

2.2 Liderança

No mundo sempre existiu pessoas que conseguiram influenciar o comportamento de outras pessoas, apontando os melhores caminhos para se alcançar um objetivo. Nos eventos decisivos da história como guerras, conflitos e revoluções, muitos líderes tiveram seu papel fundamental em guiar pessoas a realizar várias ações (MAXIMIANO, 2000).

Na história da humanidade existem vários exemplos de pessoas que influenciaram pessoas a boas ações como Luther King, Madre Tereza de Calcutá, Mahatma Gandhi e o maior líder de todos os tempos, Jesus Cristo. Houve também homens que induziram a outras pessoas a executarem más ações, porém não deixaram de ser grandes líderes como: Adolfo Hitler e Josef Stalin (HUNTER, 2004).

O processo de liderança sempre esteve, e esta, presente no compasso social da história da humanidade como: família, religião, amizade, dentre outros. Com o passar do tempo esta

área foi sendo um tema de grande interesse entre pesquisadores e estudiosos (CHIAVENATO, 2004).

Nas organizações, a influência exercida pela liderança começou a corroborar com a teoria das Relações Humanas que enfatiza uma nova visão sobre a natureza do homem, destacando – o na sociedade como um ser dotado de necessidades distintas que pode se alterar e gerar outras após estas satisfeitas, e essas necessidades podem ser um meio de motivar o comportamento do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

Para que a liderança seja mais bem compreendida, é necessário apreender seu conceito, uma vez que é mais fácil identificar um indivíduo como líder do que definir liderança pois há muitas concepções a respeito da mesma. Maximiano (2000, p. 387) afirma esse relato registrando que “não apenas é difícil definir liderança, como também o conceito varia de pessoa pra pessoa, de grupo pra grupo, e de situação para situação”.

Para Drucker (2003) citado por Krames (2010, p. 111), liderança é mais do que influenciar pessoas e grupos, para ele “liderar é ampliar a visão para horizontes mais abrangentes, é elevar o desempenho dos outros a padrões mais elevados, é desenvolver a personalidade dos liderados além das limitações que eles têm”.

Chiavenato (2003) relata que a liderança pode ser visualizada como um processo redutor de indecisões de um grupo, pois o líder é identificado como agente capacitado para conduzir o grupo a tomarem rumos certos para o sucesso no resultado. No entanto, analisa – se três fatores básicos comuns em relação a metas, grupos e influencias. Fatores estes citados por Bryman (2009, p. 257-258):

Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são invariavelmente tidos como subordinados ao líder, portanto pessoas pelos quais o líder é responsável [...]. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo.

Contudo, a liderança é conhecida como a habilidade de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas ou grupos de modo que os mesmos queiram lutar por aspirações compartilhadas. Ela é essencial em todo tipo de organização, e para que haja uma liderança eficiente o líder deve ter ciência da natureza humana e saber conduzir seus liderados (MAXIMIANO, 2012).

Nas empresas, o papel da liderança pode variar conforme seu porte. Nem sempre o fundador consegue ser um bom gerente ou um bom líder, para tanto o gerente proprietário precisa ter sua postura e caráter para assumir o seu papel e desenvolver a organização, tendo

um bom recrutamento de colaboradores e conhecendo-os para criar um relacionamento afetuoso que lhe permita influenciar os mesmos (LONGENECKER, 2011).

Conforme o autor citado anteriormente (2011, p.328):

Na maioria das pequenas empresas, a liderança é personalizada. O proprietário – gerente não é um desconhecido sem rosto, mas um indivíduo visto pelos funcionários, que se relaciona com eles no curso das atividades cotidianas de trabalho. Essa situação é completamente diferente da que ocorre nas grandes corporações, em que a maioria dos empregados nunca viu o executivo – chefe.

2.3 Teorias de Liderança

A liderança é um tema relevante e tem sido estudado e analisado desde a Antiguidade. Por conseguinte, Chiavenato (2004, p. 101) afirma que “a liderança constitui um dos temas pesquisados e estudados nas últimas décadas”. Com todos estes estudos as teorias sobre liderança têm acompanhado a evolução do conhecimento das teorias administrativas, sendo entre elas: Teoria de Traços, Teoria Comportamental, onde é abordado os aspectos de funções de liderança e estilos de liderança, Teoria Contingencial ou Situacional, Teoria de Liderança Transacional, Teoria de Liderança Transformacional, Teoria de Atribuição, e Teoria Carismática, Teoria de Kouzes e Posner, Teoria de Tolstoi.

As principais teorias que fundamentaram este estudo foram baseadas em Chiavenato (2004) o qual considera as Teoria de Traços de Personalidade, Teoria de Estilos de Liderança e Teoria Situacional.

2.3.1 Teoria de Traços

De acordo com Chiavenato (2004, p.102) “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, ser perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”. Para tanto a teoria de traços focaliza seus estudos na personalidade do líder como: traços físicos, intelectuais, sociais e outros.

Contudo não se pode comprovar que específicos traços de personalidade podem garantir uma liderança eficaz, mas, pode ocorrer a caracterização de traços eficientes para uma boa liderança de modo que o líder seja diferenciado de outras pessoas; pois pode existir indivíduos com os mesmos traços mais que não se tornam líderes (MAXIMIANO, 2012).

Foram realizados pesquisas e estudos sobre as qualidades que diferem as personalidades para identificar os líderes, e chegou-se a suposta conclusão que os traços pessoais mais expressivos são diferentes de líderes mais ativos, e podem influenciar o surgimento de uma liderança mais não identificar o líder eficaz e de sucesso (NOGUEIRA, 2013)

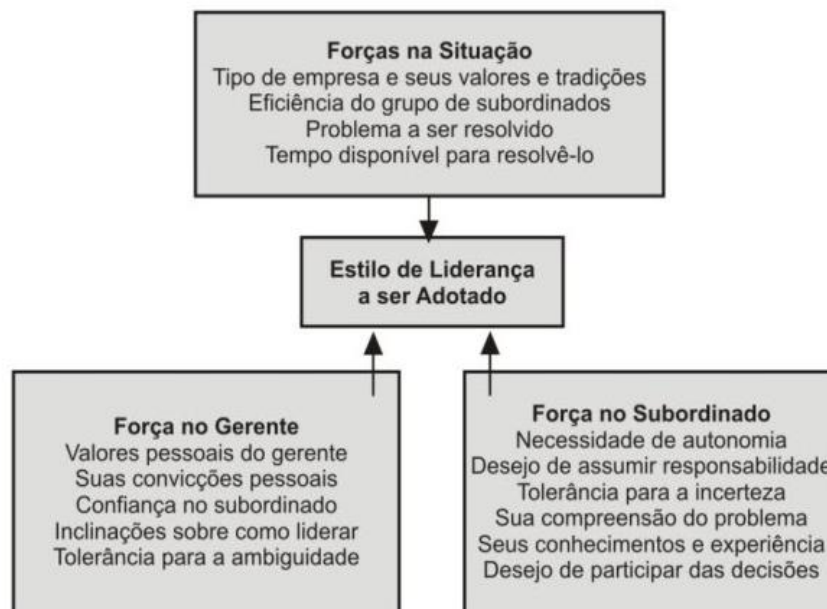
2.3.2 Teoria Situacional

A teoria situacional aborda a liderança em um argumento mais extenso e um preceito de que não existe um estilo de liderança específico para todas as circunstâncias, pois, cada situação requer um posicionamento do líder de modo que tanto o líder quanto os liderados atinjam a eficiência e a usem para alcançar sucesso na organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Certo (2003, p. 318):

Estudos de liderança têm mudado a ênfase de abordagem de traços para abordagem situacional, o que sugere que o estilo de liderança deve corresponder apropriadamente à situação que o líder enfrenta. A abordagem situacional à liderança, mais moderna, baseia-se no pressuposto de que cada caso de liderança é diferente e, portanto, requer uma combinação singular de líderes, seguidores e situações de liderança.

Contudo, apresenta-se flexibilidade na liderança situacional, na qual o líder deve adaptar seu comportamento para determinadas situações pois ele é a referência de eficiência para seus liderados. Para tanto Chiavenato (2001, p. 164) deduz que “para escolher o padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, o administrador deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente”.



Fonte: Chiavenato (2001, p.164).

O comportamento que o líder assume enquanto orienta seus liderados em uma organização a fim de alcançar resultados, é chamado de estilos de liderança. Esse comportamento que estabelece uma conexão entre o líder e seus colaboradores de forma que se sejam encorajados a alcançarem metas na organização (CERTO, 2003).

Contudo a abordagem de estilo de liderança estuda o modo de como o líder se relaciona com seus subordinados. Esse comportamento pode ser classificado em três estilos que são: liderança autocrática, democrática e liberal. A liderança autocrática é aquela em que decisões são centralizadas, ou seja, não é dada a oportunidade dos subordinados expressarem suas opiniões. Neste estilo de liderança, também chamado de autoritária, o líder foca nas tarefas a serem realizadas. O estilo de liderança democrática, conhecida como liderança participativa, a liderança é orientada por pessoas, onde o líder envolve os liderados nos processos decisórios da organização e delega a autoridade para melhor desenvolvimento das pessoas e/ou grupos. A liderança liberal, por sua vez, o líder não adota seu papel de líder nas tomadas de decisões, este evento fica a critério dos subordinados (CHIAVENATO, 2001).

Em um estudo sobre estilos de liderança Chiavenato (2004, p.103) teve a seguinte observação:

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentam um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente.

Um dos desafios da liderança é identificar qual estilo de liderança usar e em qual situação, pois, no dia-a-dia de uma organização o líder pode usar os três estilos de liderança, ora dando uma tarefa para ser executada, outrora consultando seus liderados para obter uma decisão produtiva (CHIAVENATO, 2001).

Contudo, não existe estilo de liderança específico para cada organização. A eficácia neste processo resultará no desenvolvimento da capacidade do líder de analisar e avaliar o cenário organizacional e assumir o comportamento de liderança ideal para o melhor desempenho da mesma (MAXIMIANO, 2012).

2.4 O papel e a importância da liderança no contexto atual

Admite-se que liderar e gerenciar são papéis fundamentais em uma organização e um tanto díspares. A liderança está voltada para pessoas enquanto a gerência se foca em sistemas e estruturas e os executivos modernos necessitam entender essa diferença para que haja uma combinação eficiente dos dois papéis (CERTO, 2003).

Maxwell (2011, p.39) afirma que:

Uma parte importante da liderança implica em apresentar uma visão. Alguns líderes se esquecem de apresentar uma visão porque ficam envolvido com a gerencia. Os verdadeiros líderes reconhecem a diferença entre líderes e gerentes. Gerentes são mantenedores que têm a tendência de recorrer a sistemas e controles. Líderes são

inovadores e criadores que recorrerem a pessoas. Ideias criativas tornam-se realidade quando pessoas que estão em posição de agir compreendem a visão de seu líder inovador.

A liderança é vista de forma distinta por estudiosos e cada um com uma metodologia. Contudo, os conceitos a qual é empregado a liderança é similar ao conceito de gerência. Analisando os diversos estudos nota-se uma certa diferença entre as conceituações. A liderança e a gerência são essenciais em uma organização pois, enquanto a gerência lida com a complexidade e recursos físicos de uma empresa a liderança ocupa-se com a mudança, inovação e os recursos humanos. Para tanto a liderança não substitui a gerência, mais sim a complementa (ELGENNENI, 2010).

Para Porto, Lima e Melo (2014) a liderança está relacionada com a influência que o líder exerce, norteando o comportamento de seus colaboradores de forma que acreditem nos preceitos e busquem em atingir os objetivos da organização. A liderança tem representado uma ferramenta de suma importância para a perpetuação e desenvolvimento das empresas. Contudo, o papel do líder e seu estilo de liderança são fatores que provocam competências, estímulos para desenvolver mudanças, e aceitação ao novo.

Marras (2011) afirma que o líder condiciona a capacidade de aprimorar processos de forma racional, levando sempre a equipe a adaptação ao novo, buscando desempenho e resultados. Em suma, o líder é a peça fundamental necessária na arte de gerir pessoas, compartilhando suas experiências, conhecimentos, uma vez que suas habilidades conduzem e direcionam nos novos processos.

Pontes (2008) ressalta a importância do líder e da execução de sua liderança no cenário de incerteza e tantas mudanças que vivemos atualmente. Destaca-se que o papel da liderança é descobrir novos talentos, desenvolvê-los, e muitas vezes, confrontar antigos conceitos. Liderar em tempos de mudanças é proporcionar oportunidade jamais experimentadas, líderes atuais devem transformar, permitir a evolução e adaptação, incentivando a constante evolução de seus liderados frente a tantos novos conceitos, permitidos que se descubram em novas habilidades e competências; visando sempre contribuir para o seu crescimento inspirando credibilidade.

2.5 Liderança para um novo tempo

Em um contexto de constantes mudanças, no entanto, o perfil necessário é o do profissional que lide tão bem com a dimensão emocional quanto à racional, ou seja, que integre as competências de gestor com a de líder. Esse é o perfil do líder transformador (TANURE, 2011, p. 30).

Nesse novo tempo, exige-se líderes capazes de adaptar as novas conjunturas organizacionais a influenciar e motivar seus liderados; muito tem sido esforços das empresas para o desenvolvimento de líderes que superam as expectativas de um momento organizacional cada vez mais migratório e competitivo, buscando a apresentação da ampliação e aperfeiçoamento das possibilidades de ascensão (PORTO; LIMA; MELO, 2014).

Um grande desafio é adaptar-se às novas realidades, as tantas inovações, novas formas de trabalho, desafios que surgem no âmbito organizacional. Outra importante característica da liderança no seu novo atual papel, é se inserir na tecnologia, qualquer pessoa que não conseguir entender esse novo contexto estará condenada ao fracasso (PONTES, 2008).

Novas situações se fazem presentes no cotidiano, são inúmeras mudanças, acelerando de forma muito ágil e em grande velocidade. Novas formas de trabalho, modo acelerado de processos, com forma diferente de se pensar. É necessário se reinventar, o próprio cenário organizacional cria situações de mudanças repentinas, com surgimento de home office, cursos totalmente online, reuniões que antes eram presenciais agora são por plataformas de moda à distância. As organizações deverão repensar seus processos e rotinas, tendo a liderança como um papel fundamental na transformação, e nas mudanças de comportamento (SERES, 2020).

Destaca-se por Peters (1989) que a liderança para ser efetiva e sucedida é necessário ser reinventada a todo instante, visando sensibilidade, gentileza com os funcionários, preocupação com a psicologia organizacional, fazer uma combinação harmoniosa entre habilidades e o "novo momento", buscando polivalência e flexibilização.

Seres (2020) dispõe de algumas colocações sobre o novo perfil da liderança para o novo cenário. Diante da nova realidade algumas características são essenciais para adaptação nos novos desafios por parte da liderança, algumas delas são: resiliência, criatividade, comunicação e controle.

Com o novo cenário, é preciso rever toda a estratégia e planejamento para uma boa liderança. Assim como, com as mudanças das prioridades, as metas também precisam ser ajustadas. Treinamentos e desenvolvimento deverão ser realizados para capacitar toda a equipe e a liderança para essas novas características e exigências pode ajudar na adaptação e na retomada. A velocidade, adaptabilidade e a flexibilidade serão o diferencial competitivo das empresas e estão diretamente vinculadas a capacidade de utilização de novas ferramentas, entre elas: gestão de conhecimento, criatividade, inteligência competitiva, metodologias ágeis, inovação, cursos online, home Office, metodologias ativas, entre outros (BRANCO, 2020).

3 METODOLOGIA

Por meio da pesquisa pode-se chegar a uma extensão de conhecimentos e descobrir novos acontecimentos, para tanto Marconi e Lakatos (2010, p. 139) afirma que pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O estudo foi realizado por meio de pesquisa descritiva que visa descrever fenômenos e identificá-los através de análises. Esse tipo de pesquisa permite que o pesquisador obtenha um entendimento melhor do comportamento de diferentes fatores que influenciam determinado acontecimento.

Sua classificação como estudo de caso se deve ao fato de permitir uma análise de fenômenos, a este respeito Gil (2010) afirma que o estudo envolve uma análise profunda e exaustiva de objetos promovendo amplo e detalhado conhecimento ao seu respeito.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se da aplicação de um questionário que para Lakatos e Marconi (2010, p.184) “é um instrumento de coleta, constituído de uma série ordenada de perguntas, [...] respondidas sem a presença do pesquisador”, que foram respondidas por meio eletrônico através de um link enviado ao e-mail dos colaboradores que dava acesso a uma página da internet que foi criada com o aplicativo Google Forms contendo o questionário. Ao responder, os dados chegaram em tempo real ao aplicativo de armazenamento de dados Google Drive dos pesquisadores. O questionário aplicado foi reformulado, adaptado e embasado nas pesquisas de Bispo (2012) e Sousa (2013).

A população investigada foi composta por trinta e dois colaboradores respondentes do quadro funcional de quatro agências bancárias do setor privado localizadas na cidade de Miguel Pereira e Vassouras ambas do interior do estado do Rio de Janeiro, sendo utilizada uma amostragem que sustenta a realização da pesquisa. Os pesquisados foram orientados através da descrição do questionário que se encontrava no início do site enviado no link, quanto aos fins da pesquisa, os motivos desta, sendo esclarecido o seu objetivo, justificativa da escolha do pesquisado e a importância de suas informações, juntamente com a garantia do anonimato das informações prestadas. Com o entendimento deste, os colaboradores concordaram com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) respondendo a primeira pergunta do questionário, que é o acordo e o consentimento com o termo e de ciência de sua contribuição para a realização da pesquisa. A empresa utilizada como objeto de estudo é instituição financeira, contendo nas agências quarenta e um colaboradores em seu total, sendo localizadas

no interior do sul do estado do Rio de Janeiro e atuantes há cerca de mais de vinte anos em suas atividades.

Todos os dados foram apresentados de forma discursiva com demonstração gráfica como apoio para interpretação, sendo transcrito do Google Forms e do sistema Google Drive para software de edição de textos da Microsoft Office Word; interpretados e embasados conforme referencial teórico abordado.

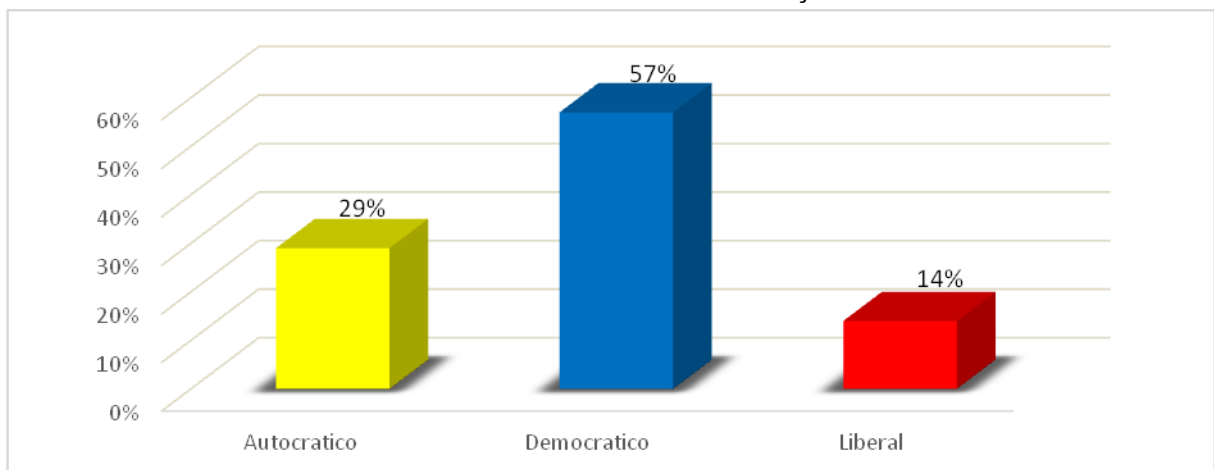
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa teve como objetivo conhecer os papéis essenciais da liderança meio ao cenário atual desafiador organizacional em tempos de mudanças, identificando o que é a liderança e sua influência nos colaboradores. Com a utilização dos instrumentos metodológicos foi possível atingir as seguintes informações:

Em primeiro instante vale ressaltar que a população pesquisada foi trinta e um colaboradores de quatro agências bancárias da mesma instituição financeira privada da cidade de Miguel Pereira e Vassouras. Inicialmente foram feitos questionamentos para caracterizar o perfil dos respondentes, sendo a maioria do sexo feminino representando 61% da população, e dentre os pesquisados a faixa etária variava entre 19 e 43 anos.

Os resultados obtidos na Figura 01 são relacionados aos questionamentos feitos aos colaboradores como eles classificam o estilo de liderança dos gerentes, conforme demonstrado, o estilo de liderança na visão de 57% dos colaboradores é o democrático.

FIGURA 1 - Estilo de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Tonet *et al* (2012, p.52) afirmam que na liderança democrática “o líder conduz e orienta o grupo, e incentiva a participação de todos”. Um líder democrático permite a participação dos

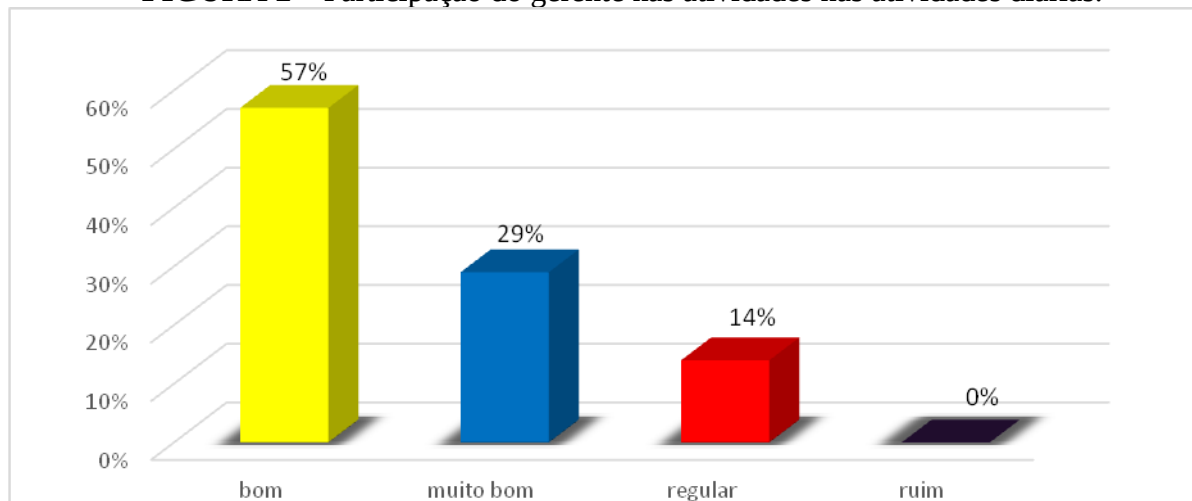
liderados nas tomadas de decisões e está sempre disposto a ouvir os colaboradores, atingindo um grau de comprometimento primoroso.

Contudo Chiavenato (2004) afirma que não existe um estilo de liderança específico para cada empresa ou circunstância, o estilo de liderança a ser usado pode variar conforme a situação do momento e da maturidade dos empregados. Por isto tem sido um desafio para o líder identificar, qual e quando aplicar o melhor estilo de liderança; e, para isso ele precisa ter um bom relacionamento com os colaboradores e a cultura da organização para que haja um vínculo entre ambos em prol da concretização dos objetivos empresariais e o alcançar de bons resultados.

Minicucci (2011, p.298) ratifica isto afirmando que o líder deve conhecer seus colaboradores de forma que ele identifique a postura de liderança a ser usada, pois segundo ele “nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinando tipo de liderança”.

Buscou-se saber sobre como os pesquisados classificam a participação do gerente no desenvolvimento das atividades diárias rotineiras da agência, dos entrevistados percebe-se na demonstração dos resultados apresentados na figura 2, que 57% colaboradores classificam como boa a participação do líder na execução das atividades diárias.

FIGURA 2 – Participação do gerente nas atividades nas atividades diárias.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Tejon (2006, p.82) afirma que “quando existe separação física entre as hierarquias, o enfraquecimento torna-se inevitável”. A separação entre líder e seus colaboradores é letífero para as organizações. Contudo, o gerente em seu papel de líder deve interagir com sua equipe, mantendo um bom relacionamento e conhecer a rotina dos mesmos, os incluindo nas decisões da empresa para que aumente seu comprometimento com a mesma.

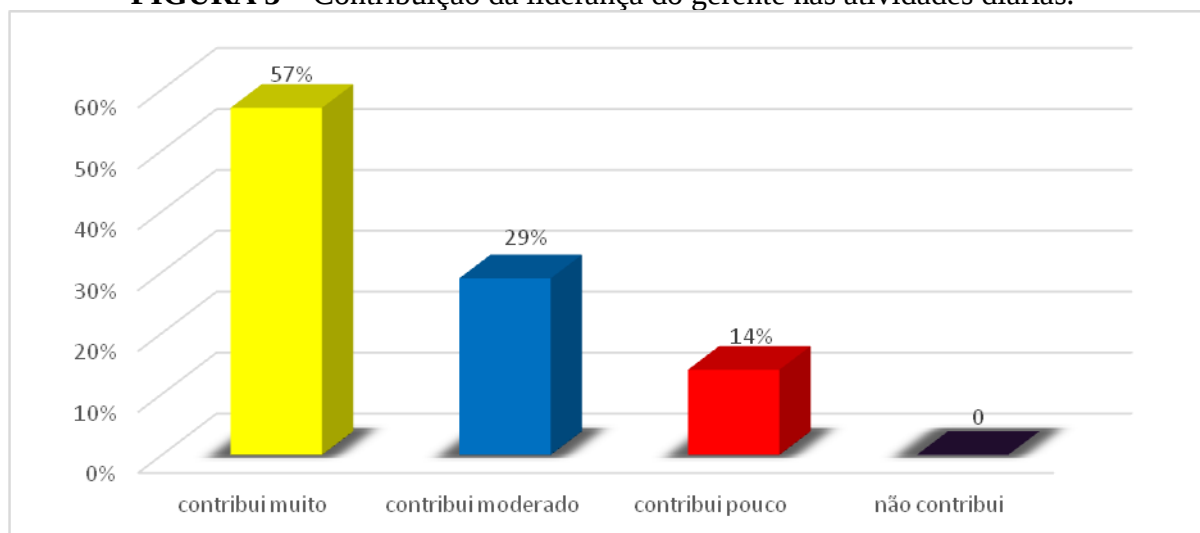
Longenecker (2011, p.328) confirma isso dizendo que “se a relação empregador-empregado for boa, os funcionários desenvolverão sentimentos de lealdade pessoal para com o empregador”.

Foi questionado aos entrevistados quanto a contribuição do gerente com o seu conhecimento nas atividades em geral da empresa, os dados obtidos foram que 85% dos pesquisados compreendem que há contribuição com frequência e 14%, às vezes.

De acordo com Tonet *et al* (2012) os líderes precisam se manter atualizados constantemente com a realidade que vivem e compartilhar este conhecimento com os empregados para que possa sempre surgir mais informações, que contribuirão para o desenvolvimento da empresa.

Através da figura 3 é possível perceber em complementação a participação do líder que 57% dos entrevistados informam que a liderança exercida pelo gerente contribui muito para o desenvolvimento de seus trabalhos.

FIGURA 3 – Contribuição da liderança do gerente nas atividades diárias.



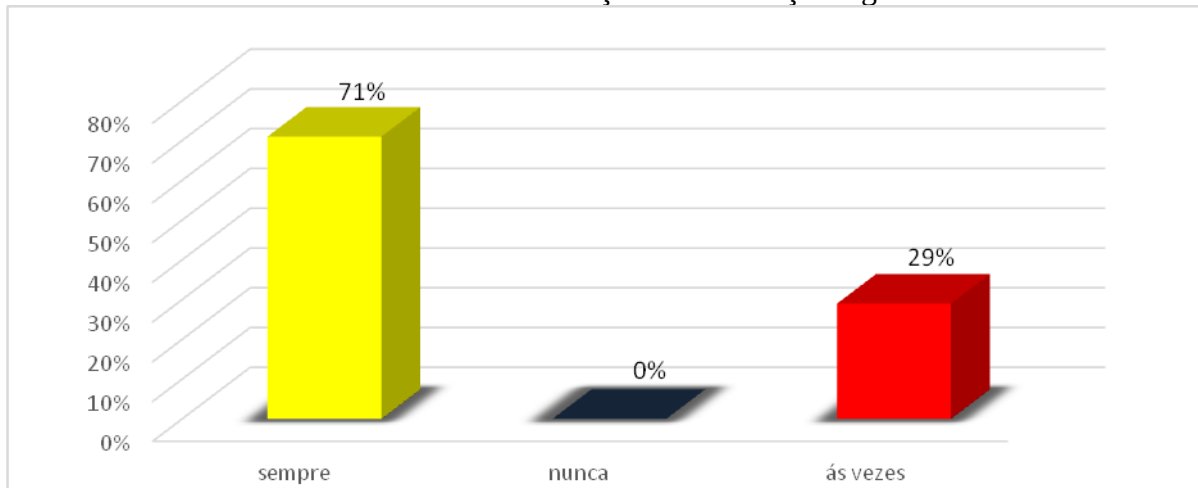
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Slivnik (2012, p.67) afirma que “o excelente líder é aquele que faz com que a equipe acredite nela”. Se sentindo confiante e sabendo que seu líder acredita nele, o colaborador terá comprometimento nas diretrizes apresentadas pelo líder se dedicando para alcançar suas metas e oportunidades de alcançar experiências marcantes e satisfação pessoal e dos clientes.

Foi questionado aos entrevistados se eles sentem à vontade em falar de suas dificuldades no trabalho com o gerente mediante as novas tendências e frente a tantas mudanças no contexto atual, assim 42% informaram que raramente e 29% sempre ou com frequência.

Os respondentes puderam opinar também se o gerente demonstra confiança na resolução de problemas dentro das agências, com isso, analisando a figura 4, pode-se afirmar que 71% dos entrevistados assegura que existe por parte da liderança exercida a confiança na resolução de problemas.

FIGURA 4 – Demonstração de confiança no gerente.



Fonte:Dados da pesquisa, 2020.

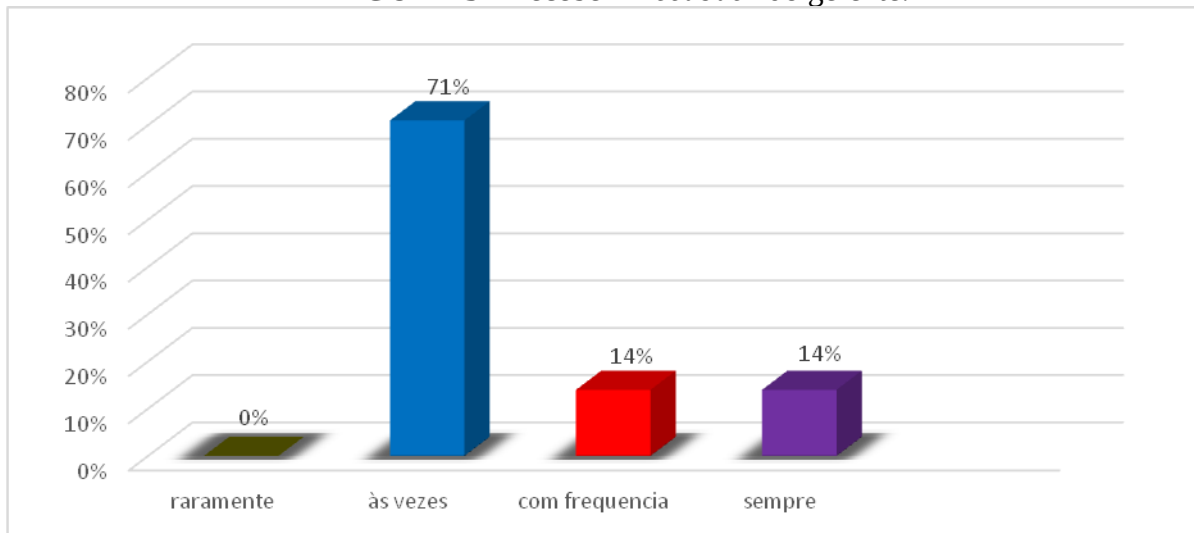
Para Tonet *et al*(2012) não existe influência sem confiança, o alcance de bons resultados na organização depende de um bom relacionamento e caráter para que os empregados se sintam respeitados e confiantes em seguir seu líder.

Tejon (2006, p.34) afirma que o “líder precisa ter em mente que sua função é servir a equipe e cuidar bem dela”, ele deve sempre aprender e tirar lições de situações difíceis, aprender e dedicar o atendimento aos liderados acreditando que são capazes, encorajá-los a um trabalho satisfeito e motivado para que se sintam parte da empresa.

Questionado aos colaboradores se sabem o que lhe é esperado pela gerencia, 58% dos colaboradores sempre sabem, ou sabem com frequência. Sendo os funcionários o reflexo do seu líder, eles terão transparência do que se é esperado do mesmo, pois, de acordo com Longenecker (1997) a relação entre chefe e empregado promove um entendimento melhor do posicionamento do líder e o mesmo espera de seus colaboradores.

Conforme Slivnik (2012) bons líderes se expressam de forma plena e sabem o que querem e porque querem transmitindo isso aos seus colaboradores eficazmente e obtendo o apoio e colaboração dos mesmos.

A figura 5 denuncia que o *feedback* é apresentado aos colaboradores, porém, 71% dos entrevistados contesta isto.

FIGURA 5 - Recebem *Feedback* do gerente.

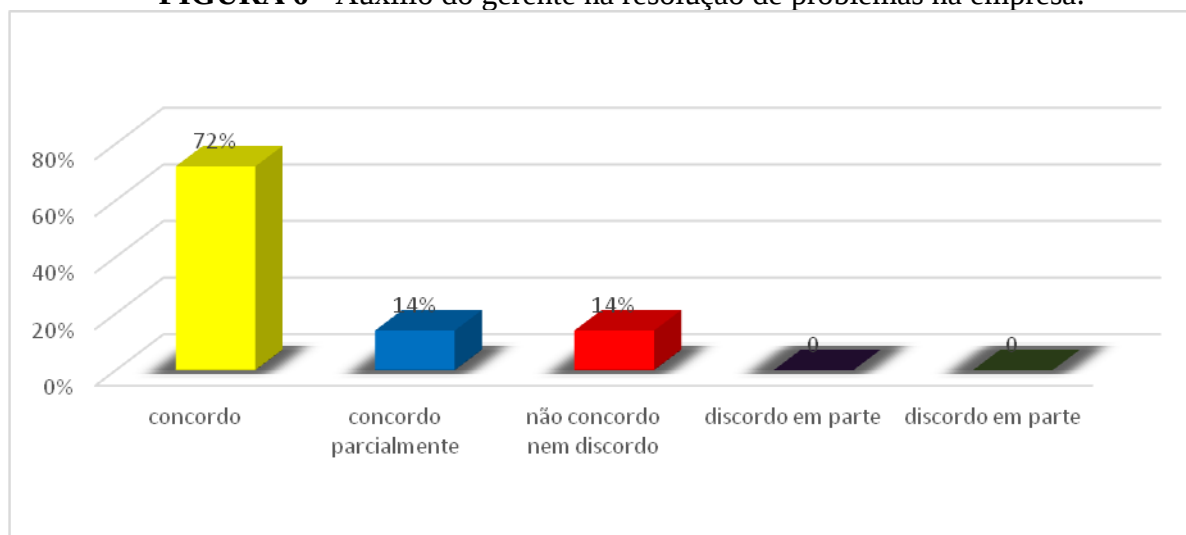
Fonte: Dados de pesquisa, 2020.

De acordo com Maxwell (2011) o líder acredita e influencia a motivação e libertação do potencial dos colaboradores fazendo com que eles acreditem em si e naquilo que são capazes de fazer. Conforme Russo (2013, p.27), “o momento de *feedback* não é apenas para falar, mas também para ouvir”. Para ele muitos líderes apresentam *feedback* sem nenhum preparo e acabam gerando conflitos por querer exacerbar com os colaboradores onde ele precisa apenas ter uma conversa plácida para indicar a eles o que está bom e o que não está, que se vigore a autoconfiança e colaboração com os mesmos para que suas competências sejam ampliadas para um desenvolvimento eficiente das atividades dentro da empresa.

Quanto à existência de uma relação de respeito por parte do gerente para com os colaboradores, 71% dos entrevistados concorda e 29% concorda parcialmente

Segundo Hunter (2006) uma boa liderança exige vários fatores que a torna excelente, uma delas é o respeito. Este fator é uma via de mão dupla, em que apresentando o respeito em ambas as partes envolvidas a organização terá um ambiente de trabalho harmonioso, saudável e determinação no desenvolvimento das atividades.

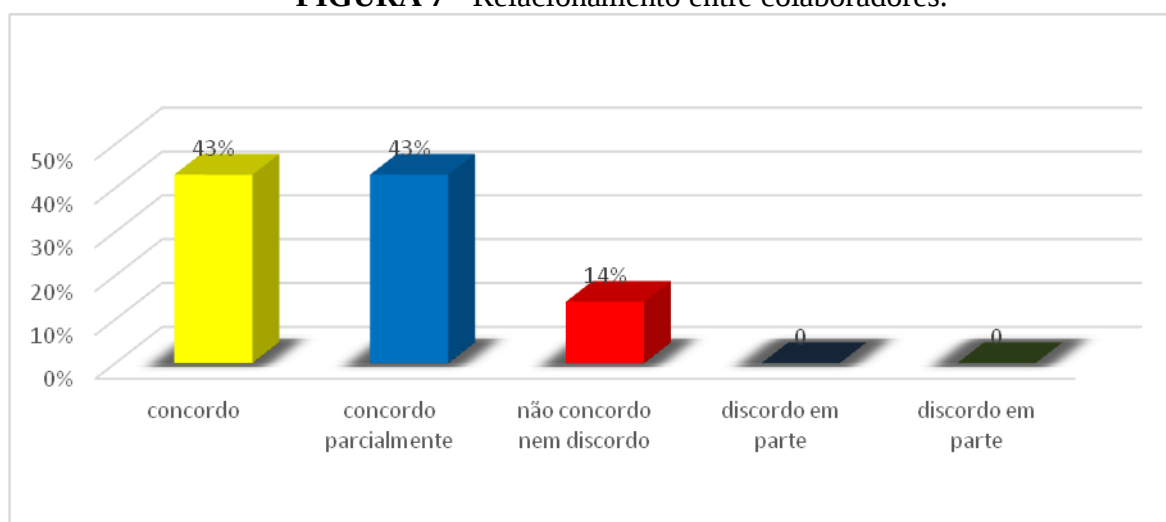
Quanto ao envolvimento do gerente na solução dos problemas apresentados pelos clientes, 86% concordam com essa afirmativa. A figura 6 demonstra sobre o auxílio do gerente na resolução de algum problema difícil na empresa, percebe-se que 72% concordam, e 14% concordam parcialmente ou são neutros.

FIGURA 6 - Auxílio do gerente na resolução de problemas na empresa.

Fonte: Dados de pesquisa, 2020.

Tonet *et al* (2012, p. 33) afirmam que cabe ao líder “ser uma presença viva na organização, de tal forma que todos se sintam seguros e confiantes porque ele está por perto”. Segundo os mesmos autores no cenário atual as pessoas precisam ser compromissadas com a empresa e serem competentes pois, elas assumem a responsabilidade de suas ações e de sua equipe e cabe ao líder assumir a responsabilidade de tudo que sua equipe faz dentro da organização.

Analisando os dados demonstrados na figura 7, compreende-se 43% dos questionados concorda ou concorda parcialmente que há um bom relacionamento entre colaboradores.

FIGURA 7 - Relacionamento entre colaboradores.

Fonte: Dados de pesquisa, 2020.

Sousa (2013, p.45) afirma que “a missão, visão, objetivos organizacionais e a cultura compõem o modelo no qual as pessoas trabalham e se relacionam dentro das organizações”,

uma vez que para que esses objetivos se tornem real os esforços dos colaboradores devem ser cooperativos. Essa questão tem sua relevância pois o bom relacionamento e a cooperação na cultura empresarial é indispensável para um ambiente oportuno, mantendo os colaboradores motivados para um desenvolvimento satisfatório nas organizações.

Ao serem questionados se a liderança exercida demonstra flexibilização e adaptação as novas realidades de trabalho, e aos desafios que surgem meio a tantas mudanças no contexto organizacional, 78% dos pesquisados informa que concordam. Segundo Branco (2020) as empresas tem que se adaptarem a uma nova realidade, forçando cada vez mais os seus profissionais a desempenharem seu papel frente a liderança para suas atividades, alterando a forma como os líderes enxergavam a gestão de pessoas, as tomadas de decisões e os negócios. A transformação da liderança frente as mudanças exigirá uma profunda transformação, buscando novos preceitos para adaptação na busca de atingir objetivos e metas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados concluiu-se que a liderança assume um papel crucial no desenvolvimento, crescimento e adaptação meio a tantas mudanças no âmbito organizacional, e consequentemente o gerente tem papel de líder no desenvolvimento das rotinas e procura promover a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Atingiu-se os objetivos, pois, foi possível conhecer e identificar a liderança e a importância do seu papel para as empresas no cenário desafiador e atual de mudanças.

Para tanto, a liderança modifica os paradigmas existentes ajudando a preparar os colaboradores e a organização para o futuro, buscando novos saberes, adaptações, reinventando experiências, buscando conhecimento. O líder deve criar bases solidas para enfrentamento dos cenários, proporcionando estratégias, promovendo influência direta nas atividades diárias desempenhadas, participando ativamente na empresa, que pode representar um certo grau de comprometimento com as rotinas, influenciando positivamente os colaboradores, sendo respeitoso, promovendo *feedbacks* quando necessário, compartilhando seu conhecimento. Por meio dessas vias lhe é possibilitado promover a segurança e a satisfação dos trabalhadores, podendo assim influencia-los e levar à empresa a cumprir seu papel social, possibilitando atingir as metas e objetivos, atrelados à missão e visão da empresa.

Meio ao cenário desafiador que as organizações enfrentam é necessário uma transformação continua, e postura mediante as mudanças cada vez mais forte. Para se ter sucesso no mercado instável, incerto e imprevisível a liderança tem um papel fundamental para

a condução dos resultados, utilizando polivalência e flexibilização, precisara entender as mudanças e adaptar a elas. O líder precisa conhecer suas necessidades e de sua equipe buscando desenvolver seus liderados.

Recomenda-se que a participação do gerente nas organizações e a contribuição com o conhecimento seja mais frequente, buscando sempre inovação. Recomenda-se, também, que a confiança demonstrada na resolução de problemas seja sempre expressada com mais solidez para continuar influenciando positivamente os colaboradores obtendo assim, mais comprometimento. Pôde-se concluir ainda, que para uma liderança ser significativa e consistente, vários fatores importantes têm que ser considerados. Dentre eles o bom relacionamento no ambiente organizacional, pois, através deste relacionamento é gerado o vínculo importante e necessário para influenciar os colaboradores, o qual seja, a confiança.

Ressalta-se que a liderança, sua influência e sua construção para redução de perdas no dia a dia das organizações é um projeto sem fim; estando os líderes em constante desenvolvimento.

6 REFERÊNCIAS

BISPO, Edinilson Alves. **Influência do estilo de liderança no comportamento da equipe:** empresa Curinga Pneus, no município de São Mateus-ES – São Mateus-ES, 2012, 56p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – UNISAM-Faculdade Norte Capixaba de São Mateus, 2012. Disponível em: [http://saomateus.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/05/Influencia-do-estilo-de-lideranca-no-comportamento-da-equipe _empresa-Curinga-Pneus-no-municipio-de-Sao-Mateus-ES.pdf](http://saomateus.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/05/Influencia-do-estilo-de-lideranca-no-comportamento-da-equipe_empresa-Curinga-Pneus-no-municipio-de-Sao-Mateus-ES.pdf). Acesso em 22/08/2020.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Inteligência de mercado: a liderança durante e após-covid-19.** Sumaré Centro Universitário. 2020. Disponível em: [http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20AP%C3%93S-COVID-19%20\(1\).pdf](http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20AP%C3%93S-COVID-19%20(1).pdf). Acesso em 09/09/2020.

BRYMAN, Alan. **Handbook de estudos organizacionais:** ações e análises organizacionais. 3. V. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna-** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da administração:** uma das visões abrangentes da moderna administração das organizações – 3º ed. Ver, e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Psicologia Organizacional: ciências contábeis II**- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed.- São Paulo: Atlas, 2010

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMES, Jeffrey A. **A Cabeça de Peter Drucker** – Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

LIMA, Rinaldo Jose Barbosa. **Gestão de Negócios**. Londrina: Unopar, 2014.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas Empresas**/ São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin G. [*et al*]. **Administração de pequenas empresas**/ São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 7ed. – São Paulo: Atlas, 2010

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração** - 5º ed. - São Paulo: Atlas, 2000

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 7º ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, John C. **A arte de formar líderes: como transformar colaboradores em empreendedores** – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração** – 5ª ed. – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011

NOGUEIRA, Eurimar. **Os Estilos de Liderança em um Grupo de Micro e pequenas Empresas do Setor de vestuário da Cidade de Picos cuja Gestão é Exercida por Mulheres**. Picos – PI, 2013, 70p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013. Disponível em: http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20Adm_%20Eurimar%20UFPI%202013.pdf. Acesso em 28/08/2020.

PETERS, T. J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTO, Laiane.; LIMA, Valdirene.; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. **Gestão de pessoas por competências através de liderança ética**. XI Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia - SEGeT. 2014. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>. Acesso em 10/09/2020.

PONTES, Celia Maria. **O novo papel das lideranças nas organizações**. Florianópolis, 2008. 60 p. Monografia do Trabalho de conclusão de curso. Curso de Especialização em Administração Judiciária. UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ - UVA. Disponível em <http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>. Acesso em 07/09/2020.

RUSSO, Fabrizio [et al]. **Liderança em 5 atos: ferramentas praticas para gestores em instituições de saúde** - 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2013

SERES. O perfil do novo líder pós-pandemia. **Portal Grupo Seres**, 2020. Disponível em <https://www.gruposeres.com.br/o-perfil-do-novo-lider-pos-pandemia/#:~:text=Mantenha%20sua%20equipe%20unida%2C%20ainda%20que%20distante&text=Naturalmente%2C%20somo s%20seres%20sociais%20e,ainda%20que%20estejam%20fisicamente%20separados>. Acesso em 09/09/2020.

SLIVNIK, Alexandre. **O poder da atitude: como empresas com profissionais extraordinários encantam e transformam clientes em fãs** – São Paulo: Editora Gente, 2012.

SOUSA, Hítalo Policarpo. **A Relação Entre o Tipo de Liderança e a Satisfação dos Colaboradores: Um Estudo De Caso Realizado No Magazine Alfa Localizado Na Cidade De Picos-Pi**. Picos – PI, 2013, 76 p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013. Disponível em: http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20H%C3%ADtalo%20Policarpo%2010_04_2013.pdf Acesso em 28/08/2020.

TANURE, B. **O Líder transformador pra valer**. Revista HSM Management, nº87 ano 15 vol. 4 Julho/ Agosto 2011.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer** – São Paulo: Editora Gente, 2006

TONET, Helena Correa. [et al] – **Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2012.