

A LIDERANÇA NA PERSPEÇÃO DE LÍDERES E SEGUIDORES EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

Data de submissão: 20/12/2024

Data de aceite: 05/02/2025

Lucas Cordeiro Da Silva

Cornélio Procópio

Tayso Silva

Dr. Cornélio Procópio

RESUMO: Há nas instituições ou organizações um líder como figura representativa, com estilos de Liderança que podem influenciar ou intervir em certas situações, como no trabalho dos liderados. Apesar de ter conquistado um vasto campo da literatura existente do tema, 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 vida tanto organizacional como 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 dentro da organização e aplicado um questionário para os líderes e seguidores com diferenciação apenas no intuito de receber respostas para identificar o modelo de liderança e qual tipo de líder os seguidores gostariam de seguir. Como resultados, perceberam-se disparidades entre as respostas dos líderes com as dos seguidores, no que diz respeito aos diferentes modelos de lideranças adotados por cada líder.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, estilos de liderança, transformação.

ABSTRACT: In institutions or organizations, there is a leader as a representative figure, with leadership styles who can influence or intervene in certain situations, such as in the work of the self-employed. Despite having conquered a vast field of existing literature on the subject, there is still no consensus on leadership styles. Focused on more forms and styles – which were deepened for the understanding of the impact that a leader represents in the life, both organizational

objectives and in the personal lives of those who are led – the article aims to identify models of leadership exercised in the organization that, in turn, are adopted by the leaders. In addition, the work carried out in this recognition of the characteristics in a way that the leadership exercised in the middle of the organization can transfer to the work model of the collaborators. Thus, this work presents as main authors Cecília Bergamini (1994; 2002, and 2003); Sylvia Vergara (2007); Botelho and Krom (2014) among other authors who go on to contextualize leadership styles. As a methodological apparatus, was used a data collection within the organization and applied a questionnaire to leaders and followers with differentiation only to receive answers to identify the leadership model and what type of leader the subordinates would like to follow. As a result, were noticed disparities between the replies of the leaders and the subordinates about the different leadership models adopted by each leader.

KEYWORDS: Leadership, leadership styles, transformation.

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.

Reverendo 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.

1.1 Objetivos

O objetivo do trabalho é verificar como ocorre dentro da organização o processo de liderança e como os seguidores permitem ser liderados.

Objetivo geral:

Evidenciar os estilos de liderança em uma organização do setor industrial a partir do

entendimento de líderes e seguidores.

Objetivos específicos:

Identificar o estilo de liderança na percepção dos seguidores quanto aos processos de liderança apresentados por seus líderes em uma organização do setor industrial.

Identificar estilos de liderança implementados por líderes, na perspectiva destes, em uma organização do setor industrial.

Comparar os processos de liderança relatados por líderes com o entendimento de liderança relatados por seguidores em uma organização do setor industrial.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

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 “Um estudo comparativo entre empresas de transporte”, “A liderança aprendida”, “Os estilos de Liderança nas organizações”, “Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais”, “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); Stefano e Filho, (2003); Vergara, (2007); Botelho e Krom, (2014); Lima, (2022); Bergamini, (2002); Bergamini, (2003); Ferreira, Demutti e Gimenez, (2010) e Bergamini, (1994). Livro “Administração de Projetos” – Antonio Cesar Amaru MAXIMIANO

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 entemos 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 e 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. Maslow (apud Bergamini, 2008) defende que 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. Robbins (2002, apud Ferreira, Demutti e Gimenez, 2010, p. 4) correlaciona cada nível da seguinte forma:

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.

Figura 1. Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Para entender o processo da Liderança Carismática, fez-se uma pequena introdução sobre Maslow e a Teoria das Necessidades. Isso, porque é dela que pode-se 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

A liderança transacional é baseada no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados mediante critérios. Sendo assim, é estabelecido métricas e critérios para definições das recompensas. É nítido perceber que essa relação de troca entre contribuições e recompensas são importantes para manter uma motivação para engajamento de um determinado grupo. Maximiano (p. 213) relata que o sistema motivacional é utilizado por algumas empresas e são generosas pelo fornecimento de recompensas e que, diante disso, sabem transformar em resultados.

O líder transacional estabelece metas e esclarece situações para os liderados dando recursos e apoio necessários para alcançar as metas. Em contrapartida, espera-se que os liderados atendam e superem as expectativas dos objetivos alcançados, sendo reconhecidos com elogios, aumentos, entre outras formas de reconhecimento pessoal e profissional. Baseado a este modelo, é possível identificar que as maneiras de recompensas são importantes para manter a motivação da equipe. O líder transacional permite que o estímulo seja importante para o alcance das metas. Portanto, Rocha, Cavalcante e Souza (2010, p.40) mencionam que as decisões e atitudes do líder são baseadas nas regras

existentes, que se relacionam com a troca.

O ganho de produtividade e uma boa relação com os liderados são aspectos que devem ser considerados para que a delegação de atividades seja bem clara e que os recursos sejam alocados corretamente. Dentre as vantagens dessa liderança, é importante mencionar que há uma relação de independência entre motivação e alcance das metas.

2.5 Liderança Transformacional

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 | METODOLOGIA

Histórico da Empresa

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. Estudou-se apenas duas fábricas que conta com, aproximadamente, 400 funcionários e onde foi possível entender os problemas nos estilos de liderança.

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

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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.

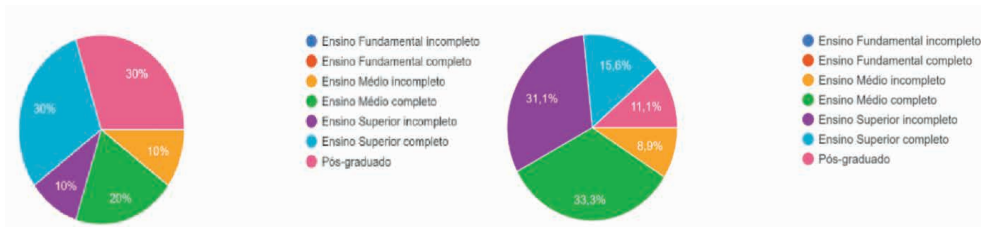


Gráfico 1: Níveis de escolaridade

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Foi identificado na pesquisa que uma parte dos líderes tem um nível de escolaridade diversificado. Verificou-se que 10% não terminaram o ensino médio; ao mesmo tempo, outros 10% têm o ensino superior incompleto. Dentre eles, considerou-se que o gráfico demonstra que os 20% já terminaram o ensino médio. E nos últimos 30% foram observados líderes com pós-graduação e ensino superior completo.

De acordo com o gráfico ao lado direito, a maioria dos liderados responderam que 33,3% completaram o ensino médio, 31,1% estão com o ensino superior incompleto, 15,6% já concluíram o ensino superior, 11,1% são pós-graduados e, por fim, os 8,9% não concluíram o ensino médio.



Gráfico 2: Idade

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

No gráfico 2 foi possível verificar que 90% dos líderes têm idade entre 30 e 45 anos, já os 10% encontram-se na idade entre 45 e 60 anos.

Em contrapartida no gráfico ao lado, tem-se 35,6% dos liderados com a idade entre 26 e 35 anos; 28,9% entre 21 e 25 anos; 26,7% têm entre 26 e 45 anos; 6,7% têm acima de 46 anos e 2,2% têm entre 16 e 20 anos.

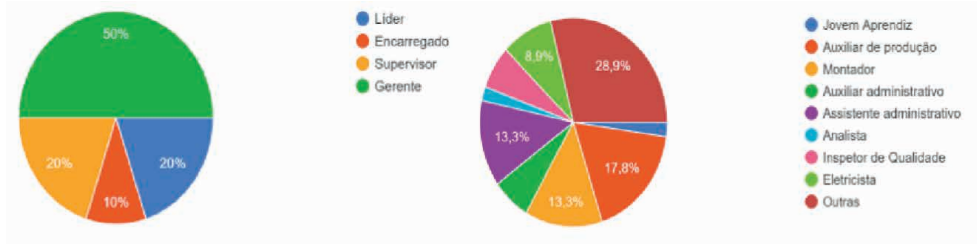


Gráfico 3: Tipos de funções na organização

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 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.

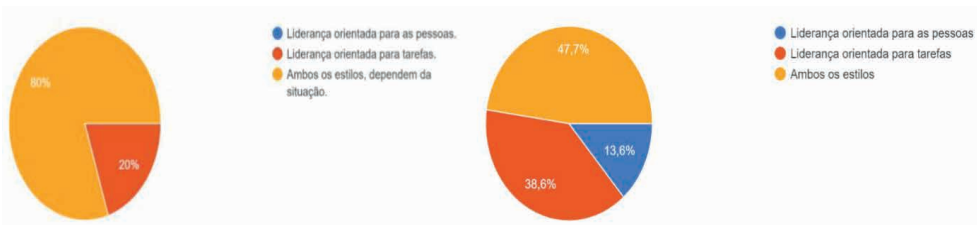


Gráfico 4: Estilos de liderança

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 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.

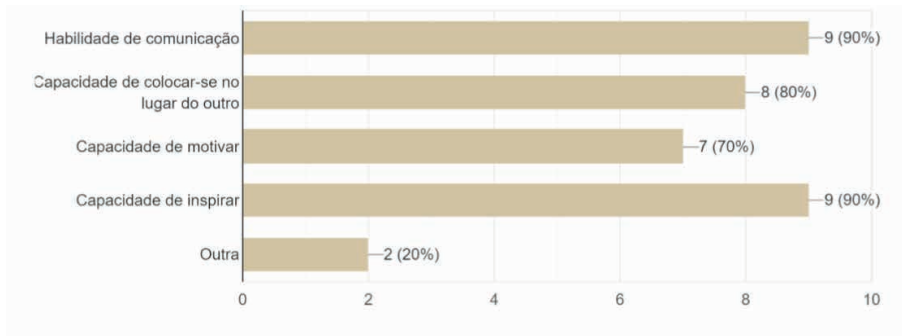


Gráfico 5: Habilidade interpessoais necessárias para um líder

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 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.

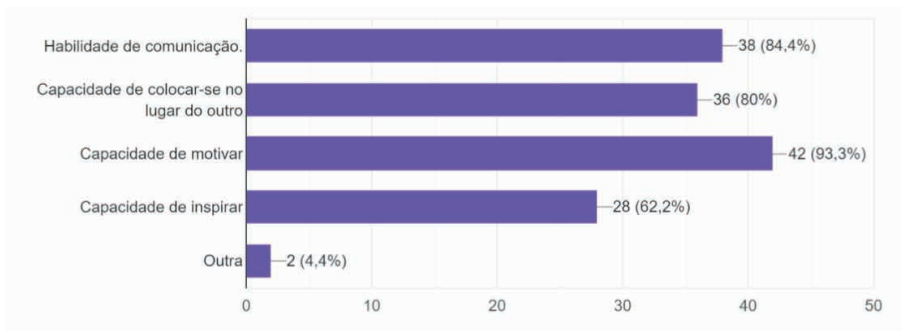


Gráfico 6: Habilidades necessárias para um líder na visão dos seguidores

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

No gráfico 12, 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.

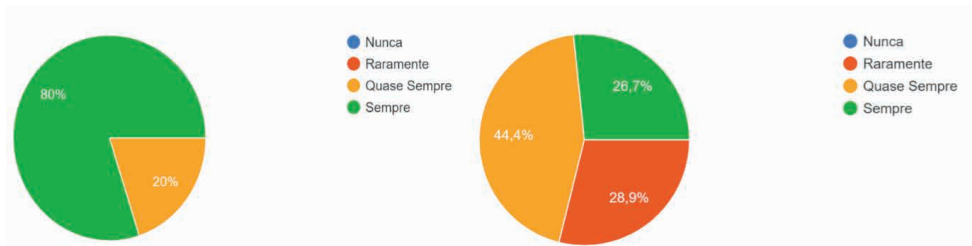


Gráfico 7: Saber ser um bom ouvinte

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Na pesquisa respondida pelos líderes de fábrica, 80% responderam que sempre ouvem os liderados e os outros 20% relataram que quase sempre ouvem. Já no gráfico da direita os seguidores responderam que 44,4% quase sempre são ouvidos pelo líder; 28,9% mencionaram que raramente são ouvidos e os 26,7% sempre são ouvidos.

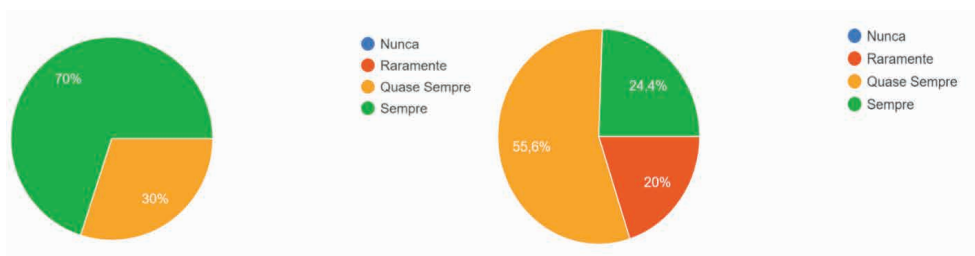


Gráfico 8: Manter interesse no diálogo

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Já neste gráfico, foi possível observar que 70% dos líderes sempre mantêm a continuidade do diálogo com os liderados e os outros 30% quase sempre mantêm o diálogo. No que diz respeito ao interesse que o líder traz nos diálogos, os liderados responderam que 55,6% quase sempre recebem o interesse do líder na continuidade do diálogo, 24,4% relataram que sempre têm a atenção do líder e os 20% raramente recebem essa atenção.



Gráfico 9: A transmissão e aconselhamento

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Nesta questão, a importância do aconselhamento torna-se primordial. Na pesquisa realizada, 70% dos líderes responderam que sempre aconselham os liderados em suas necessidades profissionais e os outros 30% quase sempre fazem o aconselhamento. Já na pesquisa com os seguidores, 57,8% disseram que quase sempre recebem orientação do líder quando precisam atender suas necessidades profissionais. 33,3% disseram que recebem a orientação e 8,9% discordaram, mostrando que raramente recebem orientações dos líderes.

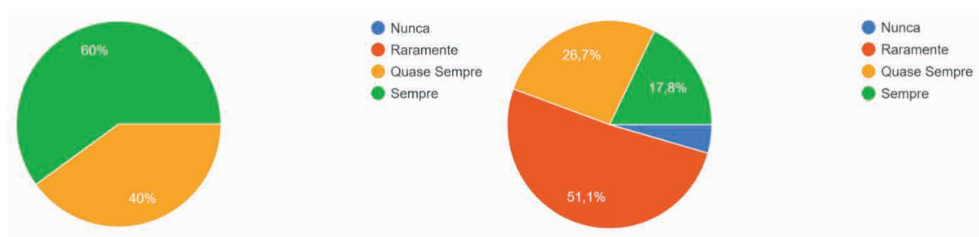


Gráfico 10: O reconhecimento e valorização

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

A questão da valorização é de extrema importância tanto para os liderados como para a organização. Portanto, se os colaboradores estiverem motivados os resultados organizacionais aparecerão. Neste questionamento, 60% dos líderes responderam que sempre valorizam os liderados e 40% assinalaram que quase sempre reconhecem e valorizam os colaboradores.

Nessa análise, os liderados foram fiéis em suas respostas. 51,1% responderam que raramente são reconhecidos e valorizados pelos líderes, 26,7% assinalaram que quase sempre são reconhecidos e valorizados, 17,8% relataram que sempre são reconhecidos e os outros 4,4% nunca foram reconhecidos.

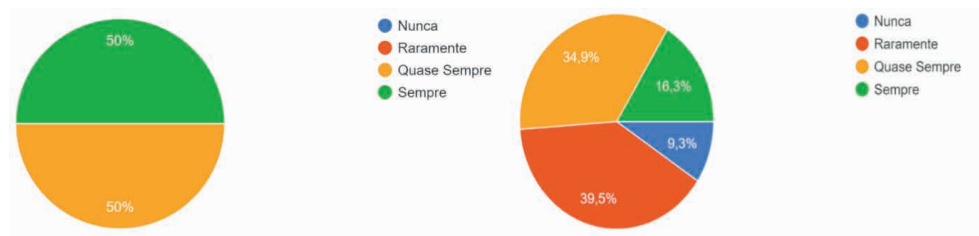


Gráfico 11: Redirecionamento de um novo caminho

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

É nítido observar, neste gráfico, que 50% sempre mostram um novo caminho para os liderados quando não correspondem ao desempenho que é esperado e os outros 50% quase sempre mostram o caminho a ser seguido.

Já no outro gráfico, verificou-se que 39,5% dos liderados apontaram que raramente

são orientados a seguir um novo caminho quando não correspondem com o desempenho esperado, 34,9% quase sempre recebem a orientação, 16,3% sempre recebem e 9,3% nunca receberam a orientação necessária.

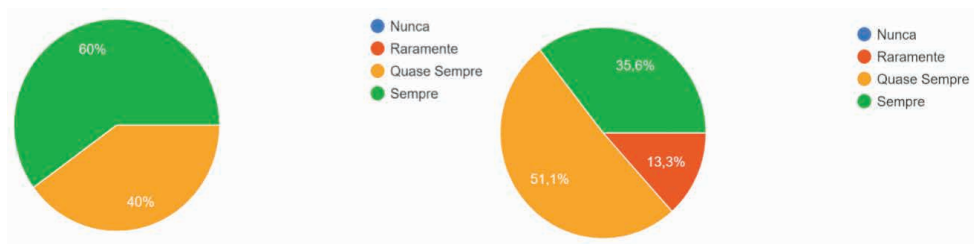


Gráfico 12: Contribuição para uma comunicação eficaz

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

A comunicação dentro de uma organização é importante, pois relaciona-se com a variedade e com a eficácia das relações de trabalho. 60% sempre contribuem para a comunicação eficaz com os liderados, porém, 40% quase sempre contribuem para a comunicação eficaz.

Para os liderados, 51,1% mostraram que quase sempre contribuem para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com o líder, 35,6% sempre exerceram sua comunicação e 13,3% raramente se comunicam nas relações de trabalho.

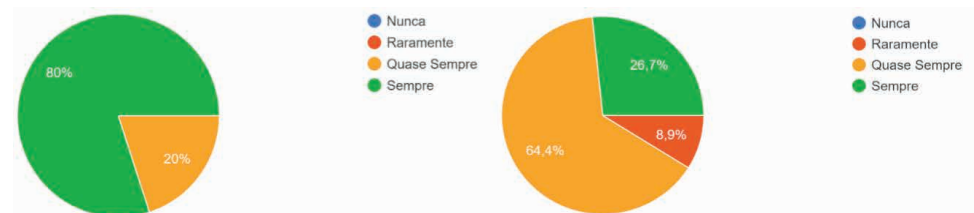


Gráfico 13: Os esclarecimentos das dúvidas

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Nesta questão, 80% responderam que sempre tiram as dúvidas dos liderados quando necessários e 20% disseram que quase sempre esclarecem as dúvidas dos liderados referentes às tarefas.

Segundo a pesquisa com os seguidores, 64,4% dos liderados relataram que quase sempre recebem exemplo prático do líder, 26,7% sinalizaram que sempre recebem exemplos e 8,9% alegaram que raramente recebem exemplo prático na execução das tarefas.

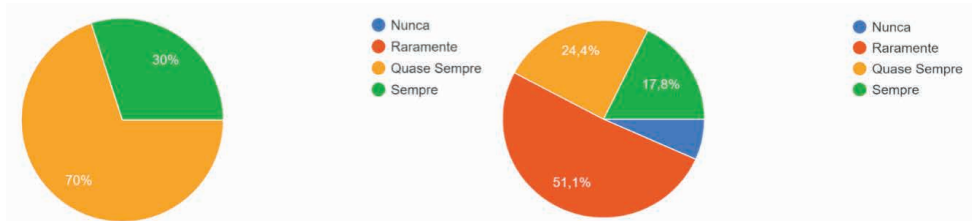


Gráfico 14: A importância do feedback

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Como observado, 70% dos liderados que participaram da pesquisa, responderam que quase sempre praticam o feedback com os liderados e outros 30% relataram que sempre praticam.

Para os liderados, o feedback é uma ação muito importante dentro da organização, 51,1% assinalaram que raramente recebem a prática do feedback, 24,4% apontaram que quase sempre recebem o feedback, 17,8% responderam que sempre recebem o feedback e 6,7% mencionaram que nunca receberam o feedback do líder.

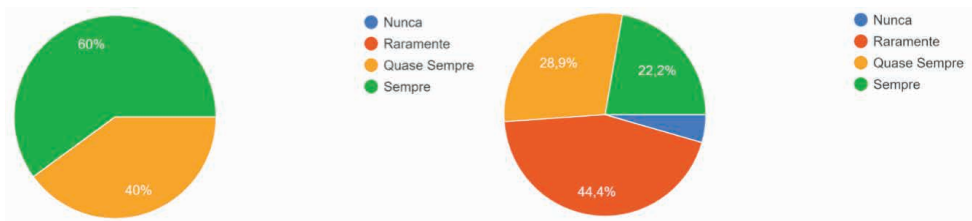


Gráfico 15: A influência dos líderes no desenvolvimento profissional dos liderados

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Na pesquisa mostrada pelo gráfico 24, 60% assinalaram que sempre exerce influência nos liderados e 40% quase sempre exercem a influência para alcançar os resultados na organização.

Para 44,4% dos liderados, raramente o líder influencia; 28,9% quase sempre é influenciado; 22,2% sempre recebe a influência do líder e o restante nunca recebeu influência do líder para a busca de resultados.⁷

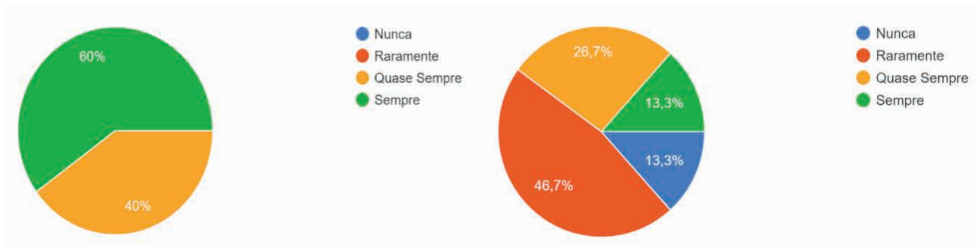


Gráfico 16: Compartilhamento nas tomadas de decisões

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Nesta questão, 60% relataram sempre compartilhar das decisões e os outros 40% assinalaram que quase sempre compartilham nas tomadas de decisões.

De acordo com as respostas dos liderados, 46,7% raramente participam da tomada de decisões, 26,7% quase sempre se permitem participar e o restante dos 13,3% sempre e nunca participaram da tomada de decisões na organização.

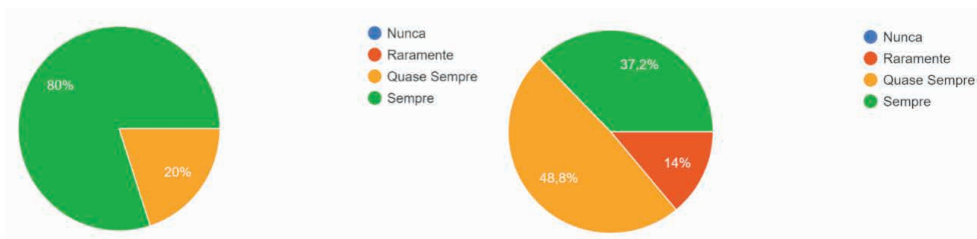


Gráfico 17: O auxílio na execução das atividades

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Nesta questão, 80% responderam que sempre tiram as dúvidas dos liderados quando necessários e 20% disseram que quase sempre esclarecem as dúvidas dos liderados referentes às tarefas.

Para os liderados, 48,8% quase sempre ficam à disposição dos liderados para enfrentar as dificuldades que encontram na realização de seu trabalho; 37,2% sempre ficam à disposição e os 14% raramente identificam alguém para auxiliá-los.

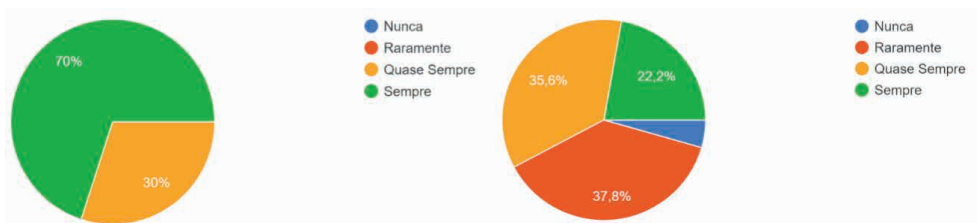


Gráfico 18: Para alteração de um procedimento a opinião torna-se importante

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Para os líderes, 70% das opiniões dos liderados auxiliam para alterar o procedimento organizacional e os outros 30% quase sempre aceitam as opiniões dos liderados para alterar algum procedimento.

Dos liderados entrevistados, 37,8% disseram que raramente os líderes valorizam sua opinião; 35,6% mencionaram que quase sempre são ouvidos para alterar algum procedimento; 22,2% alegaram sempre ter suas opiniões valorizadas e os outros nunca são valorizados para alterar um procedimento organizacional.

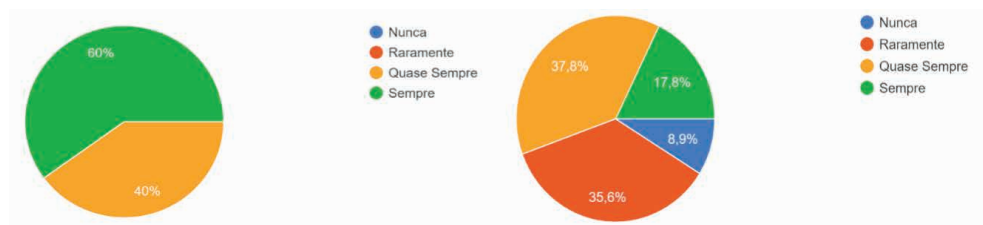


Gráfico 19: O auxílio nas definições das metas para cada liderado

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Conforme o gráfico 28, 60% dos líderes sempre definem as metas e 40% quase sempre auxiliam na definição das metas para a equipe.

Nesta pesquisa, 37,8% disseram que quase sempre o líder define com eles as metas, 35,6% disseram que raramente o líder define as metas com eles, 17,8% assinalaram que sempre o líder define as metas e 8,9% nunca participou nas definições das metas organizacionais.

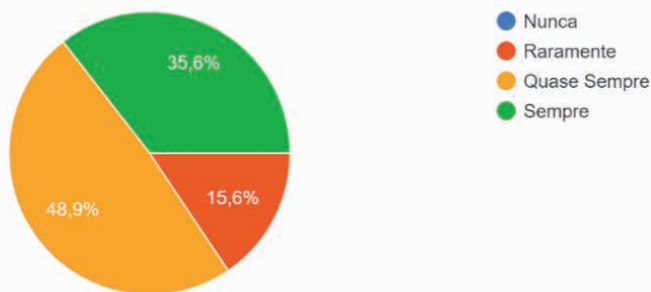


Gráfico 20: A definição dos prazos e das metas organizacionais

Fonte: (PESQUISA DE CAMPO, 2022)

Para os liderados, 48,9% quase sempre sabem do prazo previsto para alcançar as metas organizacionais, 35,6% sempre sabem quais os prazos para alcançar e 15,6% raramente sabiam os prazos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 enxergar 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.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações**. In: XIV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E X ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO. 2014.

LIMA, Jônatas de Sousa. Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society And Development**, Brasil, v. 11, n. 5, p. 1-9, 29 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. 5º. ed. [S. l.]: Atlas, 2002.

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.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 2, n. 1, p. 127-145, dez. 2004.

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

Questionário de Auto percepção no Exercício da Liderança

Este questionário tem finalidade do conhecimento e estilos de Liderança para com os Liderados.

*Obrigatório

O exercício da Liderança



1. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduado

2. Qual a sua Idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 25 a 30 anos
- Entre 30 a 45 anos
- Entre 45 a 60 anos
- Acima de 60 anos

3. Qual o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Líder
- Encarregado
- Supervisor
- Gerente

4. Quanto tempo de atuação na área? *



Assinale a alternativa que considerar mais adequada

Conceituação de Liderança pra Você

5. Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você. *

Marcar apenas uma oval.

- Liderança orientada para as pessoas.
 Liderança orientada para tarefas.
 Ambos os estilos, dependem da situação.

6. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder? *

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade de comunicação
 Capacidade de colocar-se no lugar do outro
 Capacidade de motivar
 Capacidade de inspirar
 Outra

Liderança exercida por você no dia a dia

7. Sei ouvir os liderados?



Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

8. Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

9. Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo suas necessidades profissionais

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

10. Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

11. Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

12. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

13. Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

14. Estimulo a prática do **feedback** com os liderados

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

15. Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes na organização.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

16. Compartilho as decisões com os liderados

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

17. Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

18. Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

19. Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

20. Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

21. Encaro as dificuldades pessoais e não deixo transparecer os problemas na atividade profissional

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

22. Conceitue o papel de um líder: *



AGRADEÇO POR SUA PARTICIPAÇÃO.

MUITO OBRIGADO!!!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Questionário para Liderados

Liderança Aprendida



1. Escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduado

2. Qual sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Acima 46 anos

3. Gênero:



Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

4. Está estudando atualmente?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Quanto tempo na empresa?



Seção sem título

6. Qual o seu cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Jovem Aprendiz
- Auxiliar de produção
- Montador
- Auxiliar administrativo
- Assistente administrativo
- Analista
- Inspetor de Qualidade
- Eletricista
- Outras

Assinale a alternativa que considerar mais adequada

7. Considerando-o um líder, assinale o estilo de liderança exercida por ele (a).

Marcar apenas uma oval.

- Liderança orientada para as pessoas.
- Liderança orientada para tarefas
- Ambos os estilos

8. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias ao líder. Assinale mais de uma, se for o caso.

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade de comunicação.
- Capacidade de colocar-se no lugar do outro
- Capacidade de motivar
- Capacidade de inspirar
- Outra

Liderados

9. Sou ouvido (a) pelo (a) meu (minha) líder.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

10. Recebo a atenção e o interesse do (a) líder na continuidade do diálogo.



Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

11. Recebo a orientação do (a) líder, quando preciso atender as minhas necessidades profissionais organizacionais,

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Quase Sempre
- Sempre

12. Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto na organização,

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

13. Sou orientado (a) a seguir um novo caminho, quando não correspondo com o desempenho esperado na organização,

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

14. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com meu (minha) líder,

Marcar apenas uma oval.

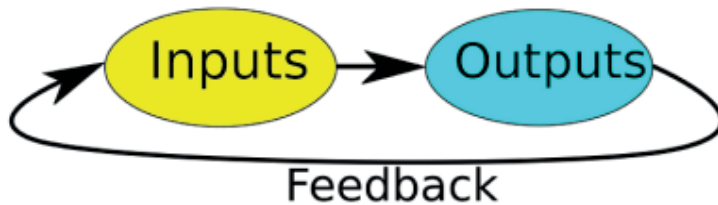
- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

15. Recebo exemplo prático do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

16. Recebo e pratico **feedback** com o (a) líder.



Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

17. Sou influenciado (a) por meu (minha) líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes na organização.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

18. O (a) meu (minha) líder me permite participar das tomadas de decisões?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

19. O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

20. O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

21. O (a) meu (minha) líder define comigo as metas organizacionais a serem atingidas.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

22. Sei o prazo previsto, para que eu alcance as metas organizacionais.

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Quase Sempre
 Sempre

23. Descreva o papel de um líder:

AGRADECIDO PELA SUA PARTICIPAÇÃO.

MUITO OBRIGADO!

"Faça o melhor nas condições que você tem, enquanto não tem condições melhores"

Mário Sérgio Cortella

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

<https://docs.google.com/forms/d/1GaIXBcp3u6nQ7b2u3n8Ouf5Xacjcd-4yaXWXMGAJ3/edit>

B/10