

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

A liderança nas organizações como fator relevante para melhoria de resultados – um estudo sobre uma empresa de assessoria contábil na cidade de Americana.

Lucilene Henrique Batista

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana, para graduação no curso superior de Gestão Empresarial com ênfase em Marketing.

**Americana - SP
2010**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

A liderança nas organizações como fator relevante para melhoria de resultados – um estudo sobre uma empresa de assessoria contábil na cidade de Americana.

Lucilene Henrique Batista

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana, para graduação no curso superior de Gestão Empresarial com ênfase em Marketing.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Dr. Carlos Augusto. A. Moreira

**Americana - SP
2010**

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

B337L	<p>Batista, Lucilene Henrique</p> <p>A liderança nas organizações como fator relevante para melhoria de resultados: um estudo sobre uma empresa de assessoria contábil na cidade de Americana. / Lucilene Henrique Batista. – Americana: 2010. 39f.</p> <p>Monografia (Graduação em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira</p> <p>1. Liderança 2. Administração de recursos humanos I. Moreira, Carlos Augusto Amaral Moreira II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 316.46 658.3</p>
-------	--

Bibliotecária responsável Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

DEDICATÓRIA

Dedico ao meu filho Giovane e ao meu esposo Wonei,
pelo amor, compreensão e apoio de todas as horas.

À minha mãe pelo extraordinário exemplo de vida
e a todos os gestores que buscam
um jeito especial de liderar.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida.

Ao meu orientador Prof. Carlos Augusto Amaral Moreira pela sabedoria, paciência e por me mostrar o caminho.

Aos colegas e amigos do curso, em especial Rosana, Miriam e Paula que me fizeram lembrar como é bom estudar e refletir coletivamente.

Aos gestores da Empresa alvo do estudo de caso que permitiram o desenvolvimento da minha pesquisa.

Aos professores do curso que ficarão para sempre no meu coração pelo apoio, carinho sabedoria e amizade.

BATISTA, L.H. A liderança nas organizações como fator relevante para melhoria de resultados - um estudo sobre uma empresa de assessoria contábil na cidade de Americana. Americana, 2010. 39 p. Monografia (Graduação em Gestão Empresarial). Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

RESUMO

A liderança é considerada atualmente um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente num cenário que visa alcançar metas e resultados. Este trabalho objetivou analisar a importância da liderança e saber até que ponto ela é responsável por melhores resultados. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de obter embasamento teórico e auxiliar na sustentabilidade da análise dos dados. A pesquisa de campo foi de caráter qualitativo, com estudo de caso. A coleta de dados se deu pelo método de entrevistas que foram realizadas com doze funcionários entre: líderes, liderados e gerente de RH em uma empresa do ramo de assessoria contábil. O resultado da análise demonstrou diferentes percepções entre os entrevistados em relação a atribuir créditos de melhores desempenhos à liderança, apesar de todos concordarem com a sua importância para a organização. Porém esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, nem efetuar conclusões acerca do assunto e sim iniciar outros questionamentos e contribuir para clarificar as indagações existentes.

Palavras Chaves: Liderança, motivação e desempenho.

ABSTRACT

Leadership is currently considered a competitive differentiator in the business environment, especially in a scenario which aims to achieve goals and results. The objective of this work was to analyze how much important and responsible is the leadership for achieving the best results. An literature research was conducted in order to obtain theoretical basis and assist in the sustainability of data analysis. The field research was a qualitative, with a case study. Data collections were made by the method of interviews and were conducted with twelve staff from: leaders, employees and resources managers in an accounting advice company. The review result showed different perceptions among respondents about the credits awarded to the best performance leadership, although everyone agrees on its importance to the organization. This research had no objective to exhaust the matter, nor make conclusions about the subject, but start other questions and contribute to clarify the existing questions.

Key words: leadership, motivation and performance

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1 LIDERANÇA	10
1.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	10
1.2.1 TEORIA DOS TRAÇOS	11
1.2.2 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	11
1.2.3 TEORIAS SITUACIONAIS	14
1.2.4.1 Liderança Carismática	15
1.2.4.2 Liderança Transacional e Transformacional	15
1.3 CAPACIDADES REQUERIDAS DO LÍDER	16
1.4 LIDERANÇA E PODER	17
1.5 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.6 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	19
1.7 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	19
1.7.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS	20
1.7.2 LIDERANÇA E DESEMPENHO	22
2 PESQUISA DE CAMPO	24
2.1 METODOLOGIA	24
2.2 COLETA DE DADOS	24
2.3 ESTUDO DE CASO	24
2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
2.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	26
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
4 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	36
ANEXOS	38
ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS	38

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	O GRID GERENCIAL ADAPTADO DE BLAKE E MOUTON	13
TABELA 1	QUADRO COMPARATIVO PARA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33

INTRODUÇÃO

O comportamento humano sempre foi motivo de estudos e inquietações para cientistas e pesquisadores. Conhecer o interior do ser humano, estudar as ações e seu modo de pensar são questões que ainda não conseguimos desvendar por completo e isso é motivo para muitos estudos ligados ao tema. As organizações também sempre tiveram grandes interesses em conhecer melhor o assunto, por isso, no decorrer da história vimos que muitos estudos foram e continuam sendo feitos para que se conheça melhor tudo o que envolve o ser humano no ambiente de trabalho e dentre os temas mais estudados nesta área estão o processo de liderança, o líder e seus liderados. Segundo Feidler (apud BERGAMINI, 1994) “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita”.

Muitas teorias foram e continuam sendo estudadas, mas o que sabemos a respeito fica somente no campo da subjetividade, saber de que maneira a liderança pode contribuir para melhores resultados na organização é extremamente relevante nos dias atuais, onde a imperam a competitividade e o ritmo forte de mudanças sendo necessário possuírem um diferencial para estar à frente dos concorrentes. A busca por líderes altamente qualificados, promotores de mudanças e transformações, se faz necessária porque as organizações estão se atentando mais para prática eficaz da liderança, que está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante porque pode vir a ser a razão de sucesso ou fracasso da mesma.

Portanto o objetivo deste trabalho foi analisar o processo da liderança como fator relevante para melhoria de resultados dentro das organizações, apresentando assim seus conceitos e teorias, bem como os aspectos que envolvem suas características. De modo a analisar como estas características podem afetar o comprometimento e o desempenho dos funcionários gerando melhor desempenho. Investigando também se ela viabiliza melhores desempenhos por meio da influência que exerce no comportamento de seus liderados, ou se é pelo uso de estratégias de comunicação claras e objetivas ou ainda pelo comprometimento dos liderados por meio da motivação. Permitindo que se faça uma análise comparativa entre os agentes e as orientações teóricas apresentadas no trabalho.

Em relação à estrutura do trabalho, a apresentação se dá em forma de capítulos. No capítulo um, faremos uma revisão teórica sobre conceitos e teorias a respeito da liderança e os aspectos que a envolvem dentro da organização, no capítulo dois, apresentaremos a pesquisa de campo, bem como a metodologia e as ferramentas de coleta de dados utilizadas na

pesquisa, além do estudo de caso da empresa alvo, a descrição e análise dos dados e finalizando, no capítulo três serão apresentadas as considerações finais a respeito da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança

Podemos observar que o processo de liderança existe em muitas situações, na família, na escola, na política, no trabalho e etc. Por isso muito tem se falado e escrito sobre liderança, mas ainda não conseguiram esclarecer por completo o seu significado. Todos que quiserem de informar a respeito de liderança não encontrarão um só enfoque que seja capaz de conter todo o significado do tema (BERGAMINI, 1994). O que a maioria dos autores concordam é de que liderança é um processo de influenciar pessoas.

“Liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio de: poder, conhecimento, interação, situação e expectativa” (FRANÇA, 2006).

Chiavenato (1994), explica que a liderança é um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se definir como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Já Macedo et al (2007) entendem que liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Robbins (2005) também define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

E Bergamini (1994) concorda com a maioria dos autores levando em consideração dois fatores: a liderança é um fenômeno grupal, que ocorre entre duas ou mais pessoas e é um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

1.2 Teorias sobre liderança

Com o intuito de clarificar as indagações a respeito do processo de liderança nas organizações, ao longo da história foram sendo desenvolvidas teorias que pudessem explicar como se dava a relação entre líderes e liderados. Dentre as mais conhecidas e estudadas

podemos citar: a teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança, teorias situacionais ou contingenciais e as neocarismáticas (carismática, transacional e transformacional).

1.2.1 Teoria dos Traços

Segundo esta abordagem o líder possui características próprias e apresenta traços específicos de personalidade, que o faz diferente, tornando-o um forte influenciador das pessoas. Esta teoria enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder, elevando-os ao patamar de seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços considerados como profundos e responsáveis por fazê-los emergirem e mantê-los como líderes (BERGAMINI, 1994).

Vergara (2009) esclarece que a teoria dos traços de personalidade é aquela onde o líder exerce influência sobre indivíduos e grupos com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa, a saber:

- Físicas: aparência pessoal, estatura, peso, força física, idade.
- Intelectuais: autoconfiança, inteligência, adaptabilidade, conhecimentos, escolaridade.
- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência, iniciativa, entre outras.

1.2.2 Teoria dos Estilos de Liderança

A teoria dos traços predominou até meados da década de 50, onde deu lugar a outra teoria, que explicava a liderança sob o aspecto comportamental do líder. Os pesquisadores passaram então a dirigir suas atenções para aquilo que o líder faz e começaram a se interessar em saber que tipo de comportamento adotado por ele seria capaz de aumentar a eficácia ao dirigir seus seguidores (BERGAMINI, 1994). Tais estudos resultaram inicialmente em dois estilos de chefia que representam os extremos da participação/submissão: o líder orientado para as pessoas, com maior envolvimento dos subordinados, e o líder orientado para as tarefas, em que os empregados apenas seguem as determinações da chefia (FRANÇA, 2006).

Segundo Robbins (2005),

“Os líderes vistos como orientados para os funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; demonstravam interesse pessoal nas necessidades dos seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo. Os líderes orientados para a produção, por seu lado, tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, sua principal preocupação estava na execução das tarefas do grupo e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim”.

Blake e Mouton (1989) criaram uma técnica de alteração comportamental denominada Grid Gerencial onde procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança. Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Para eles, os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas.

A preocupação com a produção refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

A preocupação com as pessoas diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.

Para tanto, fez-se uma grade gerencial em tabela com dois eixos: um vertical, representando a ênfase nas pessoas; um horizontal, para a ênfase na produção. Estas duas preocupações são ilustradas no Grid da figura 1, onde se apresenta uma escala de nove pontos, onde 1 se refere a uma baixa preocupação, 5 a uma preocupação média e 9 a uma preocupação alta. Os eixos medem os limites entre um estilo e outro, conforme os seguintes escores:

- 1,1 = Preocupação mínima com a produção e as pessoas, tendência do mínimo esforço exigido para permanecer na organização;
- 9,1 = Forte preocupação pela produção e preocupação mínima pelas pessoas;

- 1,9 = Preocupação mínima com a produção combinada com a preocupação máxima nas pessoas;
- 5,5 = Resultados médios sem grandes esforços das pessoas;
- 9,9 = Tendência à excelência, tanto nos resultados da produção, como na satisfação das pessoas.



Figura 1. O Grid Gerencial adaptado de Blake e Mouton (1989) pelo autor.

Para França (2006), a variação entre os graus de autocracia e democracia é apresentada por quatro padrões:

- **Sistema 1:** Relação com pouca interação, baseada no medo da desconfiança, com alto controle no topo da organização.
- **Sistema 2:** Existe alguma confiança na relação, os objetivos são estabelecidos no topo da organização, porém há algum controle em um nível mais intermediário.
- **Sistema 3:** Os chefes têm confiança nos subordinados, mas não total. Algumas decisões podem ser tomadas pelos subordinados, que são recompensados e se sentem responsáveis no alcance dos objetivos da organização.
- **Sistema 4:** Os chefes têm confiança total nos subordinados, os quais participam das decisões dentro da organização., havendo envolvimento no estabelecimento e alcance dos objetivos. Há comunicação entre todos os níveis e entre os colegas.

Conforme cita Chiavenato (2003), a teoria dos estilos de liderança está relacionada ao comportamento do líder em relação aos subordinados e aponta três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

Liderança autocrática – a líder fixa as diretrizes, sem a participação do grupo. O líder também toma as providências técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de escolher quem e com quem desempenhará a tarefa;

Liderança democrática – o líder debate as decisões com o grupo, e o grupo esboça as providências técnicas e realizam a tarefa. Quando necessário solicitam auxílio ao líder. O grupo é quem decide quem e com quem serão realizadas as tarefas;

Liderança liberal (laissez-faire) – liderança total nas decisões grupais ou individuais, o líder tem participação mínima, o grupo é quem decide quem e com quem serão desempenhadas as tarefas. (MAXIMIANO, 2000).

1.2.3 Teorias Situacionais

A abordagem desta teoria basicamente é a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação, conforme esclarece Vergara (2009). A teoria situacional ou contingencial, desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação e que não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido e que esta relação está baseada em três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação, destacando que, a autoridade formal não garante a liderança, porém pode facilitá-la e que as características pessoais do líder tanto podem ajudar como atrapalhar. Quanto aos seguidores a autora destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações para afirmar que somente pode exercer a liderança aquele que tenha condições de satisfazê-los.

Para Chiavenato (2003) “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação”.

Um dos mais conhecidos modelos em termos de liderança situacional é o modelo de Hersey e Blanchard, e é baseado em duas variáveis: o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidade dos seus subordinados.

De acordo com Bergamini (1994) os autores do modelo propõem que o estilo de liderança deva “mudar” de mais diretivo para menos diretivo, de acordo com o nível de maturidade e autodeterminação do grupo que está sendo chefiado, considerando que o processo de liderança tem como variáveis norteadoras o líder, o liderado e a situação. Nesse modelo não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente para alcançar a eficácia no trabalho e promover o desempenho satisfatório dos liderados.

1.2.4 Teorias Neocarismáticas

A principal abordagem desta teoria é de que elas vêem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, idéias e comportamentos (ROBBINS, 2005).

1.2.4.1 Liderança Carismática

Geralmente neste estilo de liderança, os subordinados enxergam seus líderes de um modo especial, atribuindo a eles capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança, quando observam determinados comportamentos (ROBBINS, 2005).

“Como outros tipos de liderança, o carisma deve ser visto como uma atribuição feita por parte dos seguidores que observam certos comportamentos por parte do líder dentro da organização” (CONGER & KANUNGO apud BERGAMINI, 1994).

Para Bergamini (1994), a liderança carismática é entendida muito mais como o resultado das percepções que os seguidores possuem sobre o líder, que o descrevem como alguém que consegue mudar aquilo que é convencional, influenciando os demais pelo fato de conseguir articular suas próprias motivações com as necessidades dos demais.

1.2.4.2 Liderança Transacional e Transformacional

Para Yukl (1997) a liderança transformacional refere-se ao processo de influenciar mudanças importantes nas atitudes e suposições dos membros da organização, bem como à construção do comprometimento para com a missão e objetivos da empresa.

Basicamente a diferença entre liderança transformacional e transacional segundo Robbins (2005) é:

“O líder transacional conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, já o líder transformacional inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem comum e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados”.

Os líderes transformacionais estão sempre atentos aos problemas, preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo por ele liderado, são capazes de modificar a maneira como seus liderados enxergam as coisas, ajudando-os na busca por novas soluções, capazes de entusiasmar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

O sucesso da liderança está em conhecer os objetivos almejados e organizar-se para atingi-los por meio da habilidade na transmissão da rede de significados aos liderados diretos e indiretos e pelo envolvimento dos diversos níveis de decisão: organização, líder e liderados (FRANÇA, 2006).

1.3 Capacidades requeridas do líder

Segundo Chiavenato (2003) “Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”. O líder, ao exercer a liderança, mobiliza funções psicológicas e coletivas psicossociais que tornam sua atuação muito importante no funcionamento de grupos, equipes, organizações, comunidades e na sociedade (FRANÇA, 2006).

Vergara (2009), cita que as capacidades requeridas do líder são:

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas estruturas, tecnologias e estratégias;
- Monitorar o ambiente externo;

- Contribuir na formação de valores e crenças dignificantes;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualizar o sucesso;
- Construir formas de auto aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e fracos;
- Ouvir e ser ouvido.
- Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas;
- Ter energia radiante;
- Ser ético.

Por esses fatores é que se vê que o a importância do líder, pois tudo o que envolve liderança está diretamente voltado ao relacionamento humano.

1.4 Liderança e Poder

De acordo com os estudiosos poder, autoridade e responsabilidade são fatores relacionados entre si e que fazem parte do exercício da liderança. A necessidade de poder é essencial para o sucesso do líder em influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização (CHIAVENATO, 1994).

Robbins (2005), diz que liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte desta influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. Macedo et al (2007, p. 112), define poder como uma habilidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionada com a capacidade de liderar.

Para Robbins (2005), as fontes do poder se baseiam em duas categorias:

- **O poder formal:** baseado na posição que o indivíduo ocupa na organização e emana da capacidade de coagir ou de recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações.

- **O poder pessoal:** emana das características únicas do indivíduo, baseado no poder de talento, de referência ou do poder de carisma.

1.5 Liderança e cultura organizacional

Cultura organizacional se refere a um sistema compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais, ou seja, é um conjunto de características chave que a organização valoriza (ROBBINS, 2005). De acordo com o autor a cultura desempenha várias funções dentro de uma organização, possui o papel de definidora de fronteiras, proporciona um senso de identidade aos membros, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um, fornece os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer, além de servir como mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

“Assim como as organizações podem ser melhores compreendidas por meio da simbologia que subjaz às suas ações, o maior conhecimento das pessoas que nela trabalham só pode ser atingido através da descoberta do significado ou do sentido que dão à organização e ao trabalho que aí desempenham” (BERGAMINI, 1994 p. 120). A autora chama atenção para o fato de ocorrer um confronto entre as ideologias das pessoas com as da organização, gerando questionamentos quanto a validade e a utilidade das suposições enraizadas nesses dois mundos diferentes. Quando este conflito ocorre é comum buscar a opinião de uma terceira pessoa, geralmente o líder, seu papel nesse contexto é de expressar a cultura da organização tanto por suas palavras como por seus atos. É nesse momento que sua ação caracteristicamente eficaz se faz presente, e para ser eficaz, ele conta com as necessidades existentes em cada indivíduo, que ao serem preenchidas geram um estado de satisfação capaz de transformar o ambiente organizacional e resultar em melhores desempenhos.

Schein (2009) chama a atenção para o fato de considerar cultura e liderança como sendo dois lados da mesma moeda, onde ambas não podem ser entendidas por si própria. Para ele cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizagem de grupo, parcialmente influenciado pelo comportamento do líder e complementa que se a sobrevivência do grupo ficar ameaçada em razão de conflitos relacionados à má adaptação de elementos de sua cultura será função da liderança reconhecer e tomar atitudes que possam resolver a situação.

Tendo cada organização uma cultura diferente, com pessoas de vários costumes, todos tentando trabalhar da mesma forma, é o líder quem deverá facilitar estimular, motivar, aperfeiçoar e agilizar o andamento do trabalho.

1.6 A importância da Comunicação

Na tentativa de explicar o processo de liderança na busca por melhores resultados, é difícil deixar de falar do processo de comunicação. As pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes, elas se relacionam com outras pessoas e com o ambiente por meio da comunicação. Não é possível existir um grupo sem que haja comunicação, e caso ela ocorra de maneira deficiente pode gerar conflitos interpessoais.

Robbins (2005) diz que existe uma relação entre comunicação e satisfação do trabalhador: quanto menor a incerteza, maior a satisfação, e complementa que, a comunicação também facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Pode fluir em sentido vertical ou horizontal, em direção ascendente e descendente, fornecendo os meios para que haja expressão de sentimentos e satisfação de necessidades sociais.

“A comunicação é, sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor” (MACEDO ET AL, 2007). O líder ao comunicar suas expectativas de forma clara e confiante aos seus liderados, desperta autoconfiança e auto-estima, nos liderados contribuindo para o alcance dos objetivos. Com a escolha certa dos canais, da escuta e do feedback é possível que haja uma comunicação eficaz capaz de resolver conflitos, alcançar metas e melhorar resultados.

1.7 Liderança e Motivação

Se o processo da liderança é desencadeador de melhores desempenhos por parte do grupo e da organização, não podemos deixar de nos atentar que isso só será possível se existirem funcionários motivados. Dirigir pessoas motivadas significa orientar-se, no sentido

da busca de estratégias capazes de evitar a desmotivação daqueles que já chegaram à empresa motivados (BERGAMINI, 1997). A motivação é um dos muitos fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho e pode ser mais influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc (CHIAVENATO, 1994).

Robbins (2005) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinados objetivos. Surge dependendo do que ocorre no ambiente externo e interno de uma organização, pois cada pessoa tem um ciclo motivacional.

Segundo Chiavenato (1994),

“A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou stress) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior (pag.171)”.

O líder tem como principal objetivo motivar com entusiasmo para que seus subordinados retribuam com os resultados desejados na obtenção do sucesso organizacional.

Para ajudar a esclarecer as dúvidas sobre o processo da motivação, estudiosos no assunto foram ao longo da história desenvolvendo várias teorias, entre as mais conhecidas estão: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria X e Y de Mcgregor, e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

1.7.1 Teorias Motivacionais

Uma das mais conhecidas teorias sobre motivação é provavelmente, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, onde as necessidades humanas são dispostas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Onde na base se encontra as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. (CHIAVENATO, 1994). A saber:

- 1) Fisiológicas: necessidades de alimentação, de sono e repouso, abrigo, sexo.
- 2) Segurança: necessidades de segurança e proteção, fisicamente ou emocionalmente. Surge quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- 3) Social: necessidades de associação, sensação de pertencer a um grupo. Surgem quando as necessidades mais baixas se encontram relativamente satisfeitas.
- 4) Estima: são necessidades relacionadas aos fatores internos (respeito próprio, realização, autoconfiança, etc) e externos de estima (status, reconhecimento e atenção).
- 5) Auto - realização: são necessidade mais elevadas, estão relacionadas com aquilo que cada pessoa tem de potencial, autodesenvolvimento.

Posteriormente à idéia da existência das necessidades humanas de Maslow, Douglas Mcgregor, estudioso na área social, apresenta a teoria X e Y, onde associa a motivação à atividade de liderança. Segundo esta teoria há duas posições sobre os empregados de uma empresa: concepções negativas a respeito da natureza do trabalhador chamada Teoria X e concepções positivas sobre o trabalhador, a Teoria Y (MARRAS, 2009). É a partir destas duas maneiras de enxergar os funcionários é que os executivos tendem a moldar seu próprio comportamento em relação a eles.

“ Teoria X:

- a) Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- b) Como não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c) Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Teoria Y:

- a) Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- b) As pessoas demonstrarão auto-realização e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- c) A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- d) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores”(ROBBINS, 2005).

Em seguida surge a teoria dos dois fatores formulada por Herzberg para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho (CHIAVENATO, 1994).

Herzberg (1997) argumenta que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho, complementando com a idéia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

- a) Os que predominantemente causam satisfação, mas sua falta não necessariamente causa insatisfação. São chamados fatores motivacionais: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento.
- b) Os que predominantemente causam insatisfação, não motivam. Sua presença não causa satisfação no trabalho, mas sua ausência causa insatisfação. São chamados fatores higiênicos: política e administração organizacional, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

1.7.2 Liderança e Desempenho

A busca por melhores desempenhos nas atividades do trabalho, seja ele qual for, é primordial para o sucesso das organizações. De acordo com Maximiano (2000), desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. É positivo quando beneficia a própria pessoa, o grupo ou a organização que trabalha, é influenciado por forças chamadas motivos e que produzem a motivação. Os motivos internos surgem da própria pessoa e os externos surgem da situação e do ambiente em que a pessoa se encontra. Uma pessoa motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho.

É nesse aspecto que a figura do líder é de relevante importância, pois aparece como facilitador e estimulador da motivação, apesar de saber que as pessoas são diferentes e o que motiva um pode não motivar o outro. Sendo assim cabe ao líder conhecer as individualidades, necessidades e desejos de cada indivíduo e trabalhar de modo para elas sejam atendidas, gerando satisfação. É o que geralmente ocorre com os líderes transformacionais, estão sempre atentos aos problemas, preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo por ele liderado, tentam ajudar seus liderados a enxergar as coisas de maneira diferente na busca novas soluções, são capazes de entusiasmar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si, auxiliando-os a transcender seus próprios interesses para o bem comum e elevando-os a um estado de motivação capaz de gerar melhores desempenhos para a organização.

Apesar da sua importância explícita nas teorias apresentadas, existem divergências quando se trata de atribuir os créditos de melhores resultados organizacionais à liderança. Nesse aspecto Bergamini (1994), chama a atenção para o fato de que não é simplesmente a ação do líder que determina sua eficácia. O liderado e as contingências do momento e do ambiente que podem desempenhar papéis tão importantes, e decisivos quanto o comportamento do próprio líder.

Segundo Robbins (2005) a liderança é apenas mais uma variável independente dentro da organização e em algumas situações ela pode contribuir muito para explicar fatores como produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação, mas em outras situações oferece pouca contribuição. Essa argumentação é baseada em dados provenientes de numerosos estudos, que conclui que a liderança pode não ser importante sempre, e que em muitas situações as ações do líder podem ser irrelevantes, o autor destaca que certas variáveis, individuais, organizacionais ou relativas ao trabalho em si, podem funcionar como substitutas da liderança ou neutralizar a influência do líder sobre seus liderados. Por isso esta é uma questão a ser analisada, estudada e discutida sempre.

É importante conhecer outros pontos de vista para que se abra o debate para novos questionamentos, e é isso que se propõe neste trabalho, conhecer melhor o processo da liderança dentro das organizações e analisar até que ponto ela pode ser responsável por melhores desempenhos, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas contribuindo para clarificar as indagações existentes.

2 PESQUISA DE CAMPO

2.1 Metodologia

A pesquisa inicialmente foi de caráter exploratório uma vez que nosso primeiro contato com o assunto se deu por meio da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de obter embasamento teórico e auxiliar na sustentabilidade da análise dos dados que se pretendia interpretar.

A pesquisa de campo se classifica como estudo de caso organizacional de natureza qualitativa porque objetivou fazer uma melhor e mais profunda avaliação em relação a opiniões, comportamentos e atitudes dos entrevistados. “O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (YIN apud ROESCH, 1999).

Utilizou-se amostra não probabilística por conveniência e julgamento, caracterizada por: oito liderados, três líderes e um gerente de RH, escolhidos aleatoriamente, com idade, sexo e tempo de serviços distintos para compor uma amostra heterogênea.

2.2 Coleta de dados

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas com funcionários da Empresa X nos dias 15 e 16 de setembro de 2010, a opção pelo método de entrevistas se dá por ser a que melhor contribui para que se faça uma análise comparativa entre os agentes e as orientações teóricas.

As entrevistas foram gravadas após autorização dos responsáveis pela empresa e dos entrevistados, a duração média foi de trinta minutos. Após a audição e a leitura dos relatos emitidos pelos sujeitos participantes do estudo, realizamos o confronto das suas opiniões com a literatura específica. No transcorrer da apresentação do estudo utilizamos algumas citações dos entrevistados para ilustrar a análise realizada.

2.3 Estudo de Caso

2.3.1 Contextualização da Organização

A Empresa X é um escritório de contabilidade que presta serviços de assessoria empresarial nas áreas: contábil, societária, fiscal e departamento pessoal, para empresas de diversos segmentos e padrões, desde micro empresas até empresas de capital estrangeiro, sendo em sua maioria empresas de médio e grande porte da região de Americana, seguindo padrões e princípios técnicos nas atividades do comércio, indústria e serviços, atendendo a todos os tipos de sociedades.

Para cumprir e satisfazer as necessidades, obrigações e expectativas dos clientes a empresa mantém uma equipe altamente técnica, com profissionais com vasta experiência no mercado nas áreas contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária, inclusive é uma das únicas empresas no seu ramo de atividade a trabalhar com o sistema de gestão empresarial: SAP, que por ser muito complexo exige que os usuários sejam treinados para utilizá-lo, por isso é muito valorizado pelas empresas de grande porte. Desta forma a empresa apresenta um diferencial no mercado, haja vista que poucos escritórios de assessoria empresarial conhecem ou trabalham com esse sistema.

A missão da empresa é prestar serviços com excelência e técnica, gerando informações exatas aos clientes para a tomada de decisões. Visando ser referência no mercado em que atua, buscando a melhoria contínua dos serviços prestados.

Sua história teve início no ano de 2001 com a união de cinco sócios, iniciando as atividades no dia 04/01/2001. Inicialmente com dez funcionários, cinco sócios e cinco funcionários e com 27 clientes na carteira. Em junho de 2006 houve uma mudança repentina na gerência, e foi necessário mudar o rumo e a postura da empresa, os outros sócios que até então eram apenas especialistas em suas áreas específicas se viram forçados a gerenciar o negócio, papel exercido pelo antigo gerente, que como declara uma das sócias, trabalhava com um estilo muito centralizador, onde pouco se sabia a respeito dos principais clientes e sobre os resultados da empresa.

Não existia a preocupação com a gestão do conhecimento, cada um sabia uma parte e ele possuía o conhecimento do todo, dificultando para os demais possuírem uma visão macro da organização. De lá pra cá a empresa passou por uma reestruturação e percebeu a necessidade de adquirir outra postura, outro estilo de gerenciar, hoje o quadro de funcionários

conta com 36 pessoas, e atende uma carteira com 105 clientes da cidade de Americana e região. Atualmente a empresa está mais preocupada em disseminar o conhecimento entre os sócios e os funcionários e juntos eles mantêm a empresa integrada de forma que todos possam conhecer os objetivos e metas, dividindo as responsabilidades dos resultados.

Manter o fluxo de informação em constante movimento é um requisito para a empresa continuar crescendo. Toda essa mudança refletiu no quadro geral da empresa, hoje eles trabalham com uma quantidade menor de funcionários, e conseguem atender com mais qualidade um número maior de empresas. Sendo os resultados mais satisfatórios.

2.4 Descrição e análise dos dados

Para melhor analisar as respostas dos entrevistados optamos por descrevê-las separadamente por meio de categorias de respostas. Nesta pesquisa, as categorias eleitas são: importância da liderança na organização, as características do líder e o impacto nos resultados, a influência da liderança na motivação e a liderança como fator responsável por melhores desempenhos.

a) Importância da liderança na organização

▪ Gerente de Rh

As pessoas são importantes, pois elas são o capital da empresa e o papel da liderança é maximizar o potencial de cada colaborador melhorando assim os resultados. O líder funciona como ponto de apoio, de guia, mostra o caminho. É o fator mais importante, pois em uma empresa de serviço, a equipe tem que estar motivada, coesa para atingir os objetivos e nesse aspecto o líder tem papel fundamental.

▪ Líderes

A liderança é fundamental na empresa, pois serve para orientar, compartilhar, sugerir sem ser autoritário, organizar, contribuindo desta forma para melhores resultados. Para eles não é o fator mais importante isoladamente, o importante é o todo, mas agrega muito no resultado final. Para um dos entrevistados, o líder tem que cobrar, pois ao contrário o resultado não sai, o líder vem para agregar.

▪ **Liderados**

É unânime a questão da importância da liderança para os liderados. Todos concordaram que sem ela os resultados não serão os mesmos. Porém, não acreditam que seja o fator mais importante. Para eles ter uma boa comunicação também contribui para melhores resultados, assim como a motivação. Segundo os entrevistados, a liderança existe para direcionar melhor o trabalho, fazer uma ponte para ligar os interesses da direção com os funcionários, estabelecer limites, ter foco nos objetivos, ter visão do todo, suprir as necessidades e coordenar seus subordinados.

Neste estudo de caso é possível perceber que a liderança desempenha um papel de destaque dentro desta organização. Na comparação da análise das entrevistas é possível notar que, nos três pontos de vista, a liderança aparece como um fator importante que agrega no resultado final. Porém com exceção do RH, os outros entrevistados não a consideram como o fator mais importante. Para eles a liderança desempenha um papel fundamental na busca por melhores resultados, principalmente no que diz respeito a orientar, guiar, mostrar o caminho, mas não funciona isoladamente, dependendo de outras variáveis para atingir seus objetivos como o bom uso da comunicação e a manutenção da motivação.

Na análise geral das entrevistas nota-se que existe uma concordância entre as teorias apresentadas e a percepção dos entrevistados. Segundo França (2006) o líder ao exercer a liderança, mobiliza funções psicológicas e coletivas psicossociais que tornam sua atuação muito importante no funcionamento de grupos, equipes, organizações, comunidades e na sociedade. Macedo et al (2007), complementam que liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, risco e incertezas.

Ou seja, não é possível anular a importância dada à liderança para esta organização. Mesmo que não seja considerada o fator mais importante, vem agregar muito para a integração e o resultado final de todos.

b) As características do líder e os impactos nos resultados

▪ Gerente de RH

O líder já nasce com aptidões para liderança, porém acredita que eles possam ser treinados. As características do líder exercem influência no desempenho de cada um dos liderados, mas para que isso ocorra o líder tem que ter empatia, tem que estar motivado, ser um estudioso, procurar conhecer mais, estar preparado para o exercício da liderança e saber agir com os liderados para que eles se sintam importantes dentro do processo. O líder tem que ter foco e objetivos claros para que todos caminhem em busca de melhores resultados.

▪ Líderes

Alguns disseram que suas características próprias não influenciam nos resultados, apesar de saber que há identificação dos funcionários para com eles. Outros disseram que as características de líder influenciam muito, tanto positivamente como negativamente, até mesmo o modo de se vestir, de falar, de se portar serve de modelo para os subordinados.

▪ Liderados

Do ponto de vista dos liderados, a maioria considera que as características de seus líderes influenciam muito no trabalho, direcionando o caminho a seguir. Já uma minoria não concorda com essa colocação e não se sentem influenciados pelo líder para melhorar seu desempenho, inclusive os consideram ausentes. A maior parte deles descreve seu líder como sendo humano, aberto as sugestões, a opiniões, e ao diálogo, os impulsionando a atingir os objetivos e metas, perguntando o que falta. Alguns disseram que os considera maleáveis e despreocupados demais.

Quanto às características do líder, a visão do gerente de RH corresponde às teorias mais clássicas sobre liderança, como a de traços e comportamental, ele acredita que líderes já nascem prontos, mas podem ser treinados para exercer a influência nas pessoas e captar delas melhores resultados.

Vergara (2009) esclarece que na teoria dos traços de personalidade o líder pode exercer influência sobre indivíduos e grupos com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Na teoria comportamental, a liderança é explicada sob o aspecto daquilo que o líder faz e para o tipo de comportamento adotado por ele para aumentar a eficácia ao dirigir seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Não é possível notar a mesma convicção nos líderes, pois alguns se questionam sobre esse poder. Nem todos acreditam que podem influenciar seus subordinados a melhorar os resultados, questão que também não é unânime para os liderados. A maioria destes consideram que a influência do líder pode alavancar melhores resultados, direcionando-os para o caminho certo, porém alguns discordam desta colocação e dizem não se sentirem influenciados pelo líder, considerando-os ausentes e despreocupados demais. Há de certo modo um desejo por líderes mais participativos. Esta visão contrasta com as principais teorias apresentadas neste trabalho, que dizem que a liderança é um processo de influenciar pessoas a atingir os objetivos, por meio de palavras, idéias e comportamentos, qualidades que não foi possível identificar claramente nas opiniões dos entrevistados.

c) A influência da liderança na motivação

▪ Gerente de RH

Os líderes que são treinados para a função, conhecem e utilizam ferramentas para manipular e influenciar as pessoas. A motivação para ele pode ser conquistada através da manipulação das necessidades dos subordinados e de seus interesses próprios. Eles conseguem o que desejam fazendo as pessoas se sentirem importantes na organização, pois ao fazer elas se sentirem bem, fazendo parte do todo, fica mais fácil motivá-las para o trabalho.

- **Líderes**

A liderança consegue motivar por meio de ações, exemplos, postura diante das adversidades. Concordam que oferecer treinamentos, dar liberdade para o aprendizado e ter boa comunicação são primordiais para o processo de motivação. Conhecer as dificuldades e particularidades de cada um é importante.

- **Liderados**

Todos concordam que, o líder pode motivar um funcionário quando existe reconhecimento do trabalho, quando passa confiança e diz eu acredito que você consegue, quando proporciona um ambiente agradável, estimula a atingir metas, pergunta o que falta, dá orientação, quando é aberto à sugestões, não faz uso do autoritarismo, quando há abertura para o diálogo, acordos, sem ser permissivo. Os entrevistados disseram sentir falta de mais reuniões, saber o que acontece na organização para ampliar conhecimentos. Para eles a comunicação e o feedback são importantíssimos para se sentirem motivados.

As teorias mais conhecidas sobre motivação nos dizem que todas as pessoas possuem motivos sob a forma de necessidades, desejos ou impulsos em relação a algo ou alguém e a simples perspectiva de satisfazê-los os estimulam a ação, tornando-a motivada. Em uma organização as pessoas têm necessidades e reconhecem como líder aquela pessoa que demonstra ser capaz de satisfazer tais necessidades.

O gerente de Rh vê a motivação por uma perspectiva diferente da apresentada nas teorias. Para ele os líderes utilizam da manipulação das necessidades individuais para atender os desejos da própria empresa e não do funcionário.

Já os líderes acreditam que é importante conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados para motivá-los, e que isso é possível através de ações, exemplos e postura. Eles tendem a concordar com as teorias motivacionais, inclusive as propostas por Maslow na Hierarquia das Necessidades. Modelo que supõe a existência de uma hierarquia de necessidades que obedecem à seguinte ordem: fisiológicas, segurança, sociais, estima e

autorealização, dispostas em uma pirâmide de importância. A motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Quanto maior a necessidade, mais motivada a pessoa está (BERGAMINI, 1994).

Para os liderados o líder influencia na motivação quando passa confiança, estimula a atingir metas, orienta, reconhece o trabalho, e diz eu acredito que você consegue, ou seja, com estas declarações é possível notar um desejo por parte dos liderados por uma liderança nos moldes dos líderes transformacionais. Onde estão sempre atentos aos problemas, preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo por ele liderado, capazes de modificar a maneira como seus liderados enxergam as coisas, ajudando-os na busca por novas soluções, entusiasmando e inspirando as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos.

d) Liderança como fator responsável por melhores desempenhos

▪ Gerente de RH

A liderança é um fator importante para melhorar os resultados, pois é capaz de maximizar o papel da equipe, traz solidez para empresa impactando em bons resultados, mas cabe ao líder manter todos motivados. O entrevistado acredita que o crescimento da empresa se deu em parte por meio das ações dos líderes.

▪ Líderes

Acreditam que melhores desempenhos são resultados de um bom trabalho do líder seja se posicionando como estimulador de atitudes, de aprendizagem, seja auxiliando na identificação e solução de problemas ou até mesmo pela própria cobrança/exigência de resultados.

▪ Liderados

Os resultados melhoram quando os funcionários se sentem motivados, quando existe diálogo entre as partes, quando o ambiente é bom, quando há reconhecimento do trabalho, quando existe o envolvimento e quando há um bom relacionamento entre ambos. Mas é preciso conhecer os objetivos e ter confiança mútua.

Em relação a atribuir créditos de melhores desempenhos à liderança, os entrevistados não se posicionaram de uma maneira única, no ponto de vista dos líderes e do Rh o trabalho do líder é responsável por melhores resultados, já os liderados creditam melhores desempenhos à liderança com ressalvas. Apesar de reconhecer sua importância, eles também identificam a existência e a importância de outras variáveis como ambiente de trabalho, reconhecimento, envolvimento e bom relacionamento como sendo importantes para alcançar melhores resultados.

Ou seja, o Rh e os líderes concordam com as teorias clássicas que apontam a liderança como fator importante para melhoria dos resultados, porque orienta, direciona, estimula atitudes, auxilia na identificação e solução de problemas. Conforme França (2006) e Macedo et al (2007) a liderança influencia as pessoas por meio de: poder, conhecimento, interação, situação e expectativa. Ou seja, orienta e estimula as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas.

Já os liderados tendem a concordar com os resultados dos estudos propostos por Robbins (2005) onde diz que a liderança é apenas mais uma variável independente dentro da organização e em algumas situações ela pode contribuir muito, mas em outras, não, complementando que a liderança pode não ser importante sempre, e que em muitas situações as ações do líder podem ser irrelevantes, destaca que certas variáveis, individuais, organizacionais ou relativas ao trabalho em si, podem funcionar como substitutas da liderança ou diminuir a influência do líder sobre seus liderados.

Para melhor visualizar, analisar e comparar os resultados obtidos na pesquisa apresenta-se o quadro abaixo:

Tabela 1. Quadro comparativo para apresentação da análise dos resultados.

Questões	Rh	Líder	Liderados	Análise
Importância da Liderança na organização	Sim, é o fator mais importante	É importante, mas não o único	É importante, mas não o único	Concordam com as teorias clássicas.
As características do líder e os impactos nos resultados	Líderes já nascem prontos, mas podem ser treinados para exercer influência	Alguns se questionam se realmente são capazes de exercer influência.	Alguns concordam que influenciam outros não. Consideram seus líderes ausentes e liberais demais.	Rh concorda com as teorias dos traços e comportamental. Líderes e liderados contrastam com as principais teorias apresentadas.
A influência da liderança na motivação	Os líderes sabem como manipular as necessidades para atender interesses da empresa	A motivação depende das ações do líder, necessário conhecer as individualidades.	Acontece quando o líder passa confiança, postura de liderança transformacional.	Concordam que com as teorias clássicas de motivação.
Liderança como fator responsável por melhores desempenhos	Sim, é resultado de um bom trabalho do líder.	Sim, é resultado de um bom trabalho do líder.	Reconhecem sua importância, mas identificam a existência de outras variáveis.	Rh e líderes concordam com as teorias clássicas, liderados não.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um tema bastante complexo. Ela não ocorre no isolamento, pois não há líderes sem seguidores. Liderar com eficácia é muito mais do que gerenciar, pois o verdadeiro sentido da liderança está em conhecer o outro. Segundo as teorias mais atuais, verdadeiros líderes conseguem estimular as pessoas a desejarem fazer as coisas certas, influenciando mudanças importantes nas atitudes e suposições dos membros da organização, impactando no que chamamos aqui de melhores desempenhos, sejam eles individuais ou organizacionais.

Neste trabalho procurou-se investigar até que ponto a liderança contribui para melhores resultados na organização. Como colocamos anteriormente nossa pretensão não é de esgotar o assunto e sim contribuir para outras reflexões acerca deste tema, bastante oportuno nos dias atuais onde imperam um ritmo forte de mudanças e competitividade. Com base nesses conceitos, partimos para o estudo de caso da Empresa X, onde procuramos colher as diferentes visões que líderes, liderados e gerentes de Rh têm a respeito da liderança. Desse modo, a análise que podemos fazer da empresa estudada é que a liderança é muito importante para esta organização, exercendo um poder grande no comportamento destas pessoas. Nota-se que eles desejam e gostam de serem conduzidos por um líder, e sua presença passa segurança mesmo que eles não necessitem dela todo tempo para desempenhar suas tarefas. É provável que esses líderes ainda não se deram conta do quanto podem influenciar essas pessoas a darem o melhor de si. Isto se nota pelo pedido de mais atenção por parte dos liderados e da reclamação da ausência.

Por terem vivenciado anteriormente uma liderança mais autocrática e centralizadora, é possível que esses líderes tenham adotado uma postura mais liberal depois da mudança por não aprovarem o modo como eram liderados. Se antes a liderança era centralizadora, agora os líderes são considerados ausentes e paternais demais pelos liderados. Ou seja, nota-se uma insatisfação com relação às chefias, os fazendo desejarem líderes mais presentes, com um pouco mais de controle e rigidez. Isso nos dá abertura para questionarmos se são realmente líderes ou apenas chefes.

Mesmo as percepções entre eles sendo divergentes, o resultado da empresa melhorou no decorrer dos últimos anos. Apesar da insatisfação dos funcionários, esse novo estilo de liderança considerado mais liberal, obteve êxito e de alguma forma contribuiu para melhorar o

os resultados, levando-nos a questionar se esse desempenho poderia ser melhor caso fosse ainda mais alinhados às necessidades e anseios dos funcionários.

O modo como a empresa se organizou depois da mudança de direção trouxe uma maturidade necessária que lhe rendeu uma melhora nos resultados. Porém não temos informações suficientes para afirmar que essa melhora seja decorrente apenas das mudanças em relação à liderança. Para tanto, seria necessário um mapeamento mais abrangente das variáveis internas e de mercado que influenciam o desempenho de uma organização, o que foge ao escopo deste trabalho.

4 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, C.W., CODA R.. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAKE, R.R., MOUTON J.S. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANÇA, A.C.L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. Saraiva, 2006.

HERZBERG, F. Como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.W., CODA R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MACÊDO, I. I., RODRIGUES D.F., JOHANN, M.E.P., CUNHA, N.M.M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV,2007.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas. 2009.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YUKL, G.A. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C.W., CODA R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO A: Roteiro de entrevistas

- **Perguntas direcionadas aos líderes e gerente de RH**

- 1) Qual a importância da liderança dentro da organização que trabalha?
- 2) Você acredita que a liderança é um fator importante para que ocorra melhoria dos resultados? Você acha que esse é o fator mais importante?
- 3) As características do líder influenciam na obtenção de melhores resultados?
- 4) Em sua opinião, quais são as características esperadas de um líder para que possa maximizar o desempenho/resultados na organização?
- 5) Qual método é adotado para que haja integração do líder e dos liderados?
- 6) Você acha que o líder exerce influência no comportamento dos liderados?

- **Perguntas direcionadas somente ao líder**

- 7) Quais métodos você utiliza para desenvolver/ estimular melhores desempenhos?
- 8) O que fazer para alinhar todos num só objetivo?

- **Perguntas direcionadas aos liderados**

- 1) Qual a importância da liderança dentro da sua organização?
- 2) Você acredita que a liderança é um fator importante para que ocorra melhoria dos resultados da empresa?

- 3) As características do líder ou o tipo de liderança exercem influência no seu desempenho ou no seu comportamento?
- 4) Como você define seu líder?
- 5) Você acredita que um líder pode motivar um liderado a alcançar melhores resultados?
- 6) O que o líder faz para alcançar seus objetivos na empresa?
- 7) Você desempenha suas tarefas sem a interferência do líder?
- 1) O líder foi ou é responsável pelo seu crescimento na empresa?