

# IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

<sup>1</sup>Antonia Maria Gimenes.<sup>2</sup> Matheus Toledo <sup>3</sup> Renato Nogueira Perez Ávila <sup>4</sup> Patrícia Angélica Paulino

## RESUMO

O objetivo geral do presente artigo foi verificar de que forma o estilo de liderança aplicado interfere no desempenho dos funcionários dentro das organizações. Os objetivos específicos foram levantar o histórico dos estudos sobre liderança; analisar os principais estilos de liderança aplicados nas organizações e determinar a relação da liderança exercida com a motivação dos funcionários de uma organização. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada uma entrevista aberta, aplicada ao sócio proprietário e gestor da empresa. Diante do diagnóstico levantado, foi levado em conta a grande importância da contratação de novos colaboradores qualificados e preparados para assumir um cargo de gestão dentro dos departamentos com a maior necessidade desse cargo, adotando reuniões quinzenais com o gestor do setor e seus colaboradores, adotar reuniões uma vez por mês com todos os colaboradores de todos os departamentos e o diretor geral e seus gestores, a prática do feedback individual.

**Palavras chaves:** liderança, motivação, organização

## ABSTRACT

The goal of this paper was to investigate how the applied leadership style affects the performance of employees within organizations. The specific objectives were to raise the history of studies on leadership; analyze the main leadership styles applied in organizations and to determine the relationship of leadership provided with the motivation of the employees of an organization. An open interview, applied to the part owner and manager of the company as a data collection instrument was used. Raised before the diagnosis, was taken into account the importance of hiring new qualified and prepared to take on a management position within the departments with the greatest need for this position, adopting fortnightly meetings with the sector manager and their employees, adopting meetings once a month with all employees of all departments and the general manager and their managers, the practice of individual feedback.

**Key words:** leadership, motivation, organization

<sup>1</sup> Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos. <sup>2</sup>, Professor do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL Acadêmico de Tecnólogo em RH do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos; <sup>3</sup> Tecnólogo Processamento de Dados, Licença Premio em Informática, Especialista em ciência da Computação, Doutor em ciência da Computação, Mestre em Sistema de gerenciamento de Telecomunicação, Professor e Coordenador de Pesquisa. <sup>4</sup> Acadêmica tecnólogo em gestão de RH.

## **INTRODUÇÃO**

No mercado de trabalho cada vez mais competitivo as empresas necessitam de colaboradores competentes e dedicados. Essas características são de extrema importância em um líder. A grande importância da liderança dentro das organizações, como um líder deve lidar com conflitos, com as várias gerações e insatisfação dos colaboradores. Visto que líder não é somente a pessoa que chefia, apontaremos as características que este profissional precisa para o alcance do sucesso coletivo.

Desta forma, o objetivo geral do presente artigo foi verificar de que forma o estilo de liderança aplicado interfere no desempenho dos funcionários dentro das organizações. Os objetivos específicos foram levantar o histórico dos estudos sobre liderança; analisar os principais estilos de liderança aplicados nas organizações e determinar a relação da liderança exercida com a motivação dos funcionários de uma organização.

O presente artigo foi relevante pelo fato de que contribui de forma concreta para que gestores possam compreender melhor de que forma a liderança influencia o comportamento, desempenho e produtividade dos colaboradores de uma organização. Isto é importante porque permite ao líder estudar melhor seus comportamentos e analisar quais são as melhores formas de se obter bons resultados de seus colaboradores. Outro ponto pelo qual se justifica o presente artigo é o fato de que as teorias aqui discutidas indiretamente ajudam também a promover um melhor nível de motivação na organização.

Assim, junto à revisão de literatura, foi feita uma pesquisa que possibilitou uma melhor visão sobre como a liderança interfere no desempenho dos colaboradores de uma organização.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA**

Para o sucesso de uma organização, a importância de reconhecer os tipos de liderança é de muita importância. A liderança é de grande importância, tanto na vida pessoal quanto na organizacional, a boa liderança é o caminho para o bom resultado de

uma equipe em todos os sentidos. O líder é aquele que influencia os liderados a fazerem sem serem ordenados, mas pelo exemplo.

Segundo (MOSCOVICI,1995), "Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes dirigentes, executivos, gerentes para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades".

Segundo (CHIAVENATO, 2006), a liderança "(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Às vezes, o mesmo líder deve também saber adaptar seu estilo de comando dependendo da situação, é importante saber dosar as ações e o momento de utilizar cada modelo de liderança. Isso pode variar de acordo com a complexidade da situação, a maturidade da equipe e a urgência da solução, utilizar somente um estilo de liderança gera problemas. Temos pessoas e equipes diferentes com o passar do tempo e, por isso, é preciso ter flexibilidade de atuação para obter o melhor resultado. Segundo (Maximiano 2000,) a liderança se define em:

"Autocrático um líder que decide o que seus colaboradores devem fazer a forma de trabalho, totalmente centralizador, tudo e decidiu através dele, já o líder Democrático e aquele que toma as decisões em conjunto com seus colaboradores preocupam com a participação de todos, procura orientar, tomar as decisões que o grupo propunha, E impessoal e objetivo nas suas críticas e elogios, sempre disposto a dar opinião. O Liberal da toda liberdade para sua equipe, deixando toda as decisões e direcionamento traçados por eles, apresenta apenas alternativas para o grupo".

Segundo (MONTANA E CHARNOV,1998), dentro de uma organização há seis tipos de poder: poder legítimo; poder de recompensa; poder coercitivo; poder de especialização, poder de referência e poder de informação.

O poder legítima e poder inerente a estrutura organizacional em si. Se o indivíduo venha a deixar o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo. O poder recompensa que é através da influenciados pela possibilidade de recebe-las como produto de seu desempenho, promoção, prêmio, elogios. O poder coercivo e o de punir,

com advertência, suspensão ou até o desligamento. O poder de especialização e o da experiência interior do indivíduo, habilidades e talentos especiais. O poder referência ao onde o indivíduo tem em quem se espelhar, mesmo ele não tendo algo fora do ambiente profissional, mas nos seus talentos e uma referência e o poder a informação aonde em uma decisão até a secretaria de um diretor poder ser muito importante por ter a informação nas mãos.

O líder deve ter entusiasmos, motivado, saber conduzir a sua equipe para um bom desempenho, e para o mesmo objetivo da organização. Ser líder e saber se moldar diante de várias situações e equipe, souber delegar, cobrar, e fazer com que sigam conforme seus exemplos.

A liderança e a forma de conduzir, o líder de saber identificar e orientar o tipo de equipe que trabalha, a equipe tem que estar motivada a seguir seu líder, a ter vontade de trabalhar em prol da organização e de seus companheiros de equipe. A liderança dentro da organização e de muita importância, pois o comportamento de um líder e o caminho para um bom resultado ou um mal resultado, um líder traz grandes resultados para a equipe, por isso a importância de cargos de liderança estar pessoas preparadas.

Um bom líder tem que ter algumas características; ser empático saber quem e sua equipe, conversar conhecer seus colaboradores de perto, saber dar opinião tanto positivo quanto negativo fazer com que sua equipe escute sem se sentir magoados com o *feedback* negativo, saber inovar buscar técnicas de trabalho, rápidas e eficaz, incentivando a sua equipe a ter novas ideias no seu trabalho, transmitir confiança para sua equipe, pois se percebem que seu líder não confia e não está seguro no que se faz como eles vão ter confiança também, fazer com que sua equipe se sentir motivada e com isso os resultados sempre serão positivos, e sirva de exemplo, pois não adianta falar ou impor, tem que ser o líder que sua equipe tenha vontade de seguir e se tornar igual.

Diante de uma situação de conflito o líder deve ser imparcial, saber escutar todos, o líder deve ter autocontrole diante de uma situação conflitante, o líder deve sempre estar preparado para diversas situações e saber lidar com diferentes tipos de personalidades.

Percebemos a grande influência que o líder tem dentro de uma equipe e de uma organização, o líder pode levar uma equipe e uma organização ao sucesso como ao fracasso, por isso é de grande importância termos realmente líderes preparados, um líder não é aquele que tem cargo de chefia, a pessoas que conseguem influenciar sem ter cargos importantes.

Nesse contexto, (LANCOBE, 2005) acredita que um bom líder deve possuir algumas características, confiança em si, crença no que faz visão clara do objetivo a alcançar, boa capacidade de comunicação. Tomar decisões e ter calma em momentos de crise, visualizar o sistema como um todo, entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe, avaliar a fazer com que as pessoas certas ocupem os devidos lugares em momentos certos, motivar seus liderados.

Deste modo, percebe-se que a liderança é um importante e complexo processo dentro das organizações, porque lida com pessoas e sua relação com estruturas de poder, E mesmo que haja certas características que são desejáveis ou até mesmo indispensáveis em um bom líder, percebendo que não há fórmula a ser seguida para que um gestor se torne um bom líder. Da mesma forma apesar de todos os estudos organizacionais já desenvolvidos sobre o tópico.

## **LIDERANÇA SITUACIONAL SEGUNDO HERSEY E BLANCHARD**

Segundo (MAXIMIANO, 2008), o principal problema que a teoria da liderança. Situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?

Este modelo 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 de seus subordinados. Para (HERSEY E BLANCHARD,1972), a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Ainda conforme os autores a ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade: Comando: adequado às pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm

vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional. Venda: este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades. Participação: este estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouca insegurança ou motivação. Delegação: consiste em dar pouca atenção à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades, competência e motivação.

Um dos pontos fortes desta teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

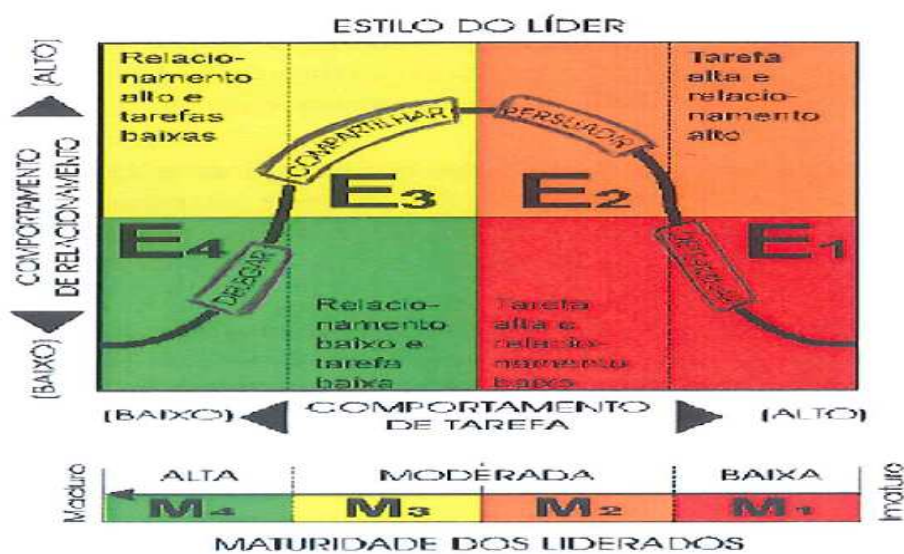


Figura 1 - Esquema Geral da Liderança Situacional

Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. p.189

Como se pode verificar pela figura, sempre que os liderados atingem elevados graus de maturidade, o líder diminui o controle sobre as atividades, diminuindo também o

comportamento de relacionamento. Qualquer dos estilos é eficaz, desde que adequado à maturidade dos subordinados.

## **METAS ESPERADA DO LÍDER**

A liderança quando aplicada de forma correta, é resultada diante de seus liderados e de muita importância. Conscientizar o líder de sua importância diante dos seus liderados para se ter um resultado positivo e voltado para objetivos e resultados comuns empresa e liderados.

Fazer que o líder perceba que diante de seus comportamentos serão os resultados que obterá, pois uma liderança centralizadora, autoritário resultado serão mais difícil de se alcançar, e assim trazendo a desmotivação e o desânimo, e colaboradores que só fazem o que se pede e não procura cada vez mais estar melhorando e trabalhando em prol da empresa.

A meta esperada e poder mostrar de uma forma prática e com pesquisa e resultados positivos que a liderança deve ser compartilhada, para que os colaboradores trabalhem em equipe e para o resultado pessoal e corporativo. Colaboradores satisfeitos o resultado esperado são sempre os mais positivos, procura o sempre a nossa satisfação profissional e pessoal

## **METODOLOGIA**

No presente artigo foi utilizada uma pesquisa qualitativa, feita através de uma pesquisa bibliográfica e aplicação de um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada uma entrevista aberta, aplicada ao sócio proprietário e gestor da empresa locadora de banheiros químicos e módulo metálico localizado na região sul de Londrina, que atualmente tem 27 funcionários na unidade de Londrina. Com as perguntas como ele se avalia como líder e vê sua equipe diante da sua liderança. A atual realidade de sua equipe, e o que espera de seus liderados, e a observação do comportamento e

relacionamento dos liderados perante o seu líder na empresa. Também com pesquisas em livros, internet para se verificar e comprovar a importância do papel do líder para a organização, colaboradores e clientes.

## **DIAGNOSTICO ATUAL DA EMPRESA**

O diagnóstico da empresa com a entrevista com o gestor e observação de seus liderados. Aonde pode se observar um clima de desarmonia, aonde o colaborador não tem um espírito de equipe, que todos fazem exatamente o que se manda, não tendo iniciativa de fazer além das suas obrigações. Liderados que não conseguem aceitar normas e regras da empresa, aonde tudo é contestado. Falta de comunicação entre o líder e seus liderados, setores comerciais e operacionais que não são gerentes ou pessoas responsáveis aonde o gestor e sócio da empresa possa direcionar as responsabilidades onde diretamente tenha que lidar com seus liderados e tudo é focado somente no dono da empresa.

Um ambiente hostil, uma equipe totalmente imatura, aonde o próprio líder deixa os colaboradores inseguros e não tem a consciência que a maioria dos problemas acontece por falta de uma liderança participativa, compartilhada, aonde os liderados tem a oportunidade de dar sua opinião, sugestões, que a palavra final é sempre do líder. Pela insegurança do líder de reconhecer que não sabe sobre tudo, não reconhecer o bom desempenho de sua equipe, não saber dar *feedback* positivo, aonde seus *feedbacks* somente são negativos, e as críticas são coletivas, desmotivando a todos os envolvidos.

Um líder para ter uma equipe de resultados, devem ser feitas críticas individualmente, apontando a falha do trabalho e não criticar a pessoa, atitudes que não são comuns, pois as críticas às vezes são mais pessoais do que profissionais.

Um bom líder orienta ensinar o caminho, para um bom resultado, mas esse não seria o diagnóstico atual na liderança nessa empresa.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS LEVANTADOS**

Com uma entrevista com o sócio administrador da empresa e com algumas perguntas como ele se vê como líder e se avalia na satisfação de seus colaboradores,



Tem alguma expectativa diante da atual realidade da sua equipe. Como avaliaria sua equipe hoje. Qual seria o objetivo hoje para estar mudando a realidade que se vê diante da sua equipe.

Diante dessa entrevista pode se avaliar um líder descontente com sua equipe, aonde não é bem visto por cobrar com autoridade e depois ter que passar mão na cabeça, pelos resultados não satisfatórios. Avaliou uma equipe imatura e não predisposta a assumir desafios, percebe um líder bem desanimado, descontente, disposto a abandonar tudo caso, os resultados não mudem.

Como última tentativa de mudança, percebeu a necessidade de contratar pessoas qualificadas, experientes e preparadas para assumir cargos de liderança, dando autonomia total a esses colaboradores. Focado numa liderança bem diferente com a que até o momento se praticava, foca no ser humano, na satisfação do colaborador. .

Pode-se observar deste modo que um líder que direciona culpa somente nos seus liderados e que não observa que os resultados não são satisfatórios, e diante de sua liderança hoje praticada, centralizador e autoritário, que se observar que e uma cultura da organização.

## **CONCLUSÃO**

Diante do diagnóstico levantado, foi levado em conta a importância da contratação de novos colaboradores qualificados e preparadas para assumir um cargo de gestão dentro dos departamentos com maior necessidade desse cargo. Observando também com a entrevista com o gestor, que alguns colaboradores já foram observados e ate alguns já assumindo o cargo de líder, mas que os resultados não foram satisfatórios para a equipe, então por isso se vê a grande necessidade da contratação de pessoas de fora, aonde se possa fazer um trabalho profissional, melhorando a qualidade de satisfação dos colaboradores e a motivação dos mesmos.

Como processos de mudança geralmente geram resistência por parte dos funcionários nas empresas é importante que líderes saibam conduzir estes momentos de forma gradativa, sempre explicando as razões pelas quais as mudanças estão ocorrendo. Existem vários tipos de líder em nossas organizações por exemplos os líderes apoiadores, diretivos, participativo, orientado para as metas ou resultados. Estes estilos

podem ser encontrados em um único líder outros possuem apenas um destes estilos. O líder é aquele que direciona as pessoas para que juntas, elas consigam atingir um determinado objetivo. Por esta razão, uma liderança eficiente, participativa e ética tende a ser mais motivadora na visão dos colaboradores e inspira mais confiança. Conseqüentemente, isto gerará um melhor nível de qualidade de vida no trabalho e também, de produtividade.

Desta forma, conclui-se que a contratação de novos gestores, é interessante que se faça reuniões quinzenais com o gestor do setor e seus colaboradores. As reuniões devem ser focadas e saber qual a satisfação dos colaboradores, falhas a serem melhoradas e um planejamento a melhoria. Com essas estratégias os resultados podem ser mais positivos. Adotar reuniões com todos os colaboradores de todos os departamentos e o diretor geral e seus gestores. Não é uma prática usada para apontar falhas, mas para encontrar soluções para as falhas existentes, por ser um departamento dependente um do outro.

Adotar a prática do *feedback* individual, apontando os erros profissionais com objetivo de melhoria, assim que surgir um problema, uma desarmonia estar diagnosticando e corrigindo de imediato e não esperar o aumento do problema a serem direcionadas as pessoas envolvidas. Qualquer mudança seja comunicada as pessoas de interesse, que decisões sejam feitas em equipe aonde participem todos relacionados ao interesse dessa equipe. Que seja passada aos colaboradores a nova forma de trabalho, como verificado que tudo é direcionado ao gestor. Que esse quadro mude com as novas contratações, caso algum problema surgir o gestor do departamento resolva junto com sua equipe, e caso isso não tenha solução, o gestor do departamento direcione ao diretor da empresa, para que juntos tentem resolver.

O trabalho em equipe é um trabalho de grupo com alto desempenho, onde seu potencial geralmente é grande e precisa ser bem administrado, pois necessita obter uma participação mais objetiva, alcançando altos estágios de desempenho, ou seja, ultrapassando os modos tradicionais. Sendo assim é necessário que haja: Desafios; Coesão; Comprometimento; Responsabilidade; Estímulos e Motivação. Percebe-se que apesar de existir vários conceitos acerca da liderança, eles remetem sempre o poder de influenciar as pessoas. Sendo esta característica pessoal existente em poucas pessoas. A liderança é o poder nomeado ao líder.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

SANTANNA, Vangevaldo B. Portal da administração. 2011. Disponível em:

Acesso em 28 de fev. 2011. <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>