

LIDERANÇA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO: O PAPEL DO LÍDER¹

Jeferson Vieira Teixeira²
Luiz Fernando Costa Neves³

RESUMO

A gestão de pessoas tornou-se um assunto muito debatido dentro do sistema empresarial, tendo em vista os impactos em desempenho e produtividade que uma organização poderá sofrer por meio de sua liderança junto aos indivíduos que fazem parte do seu quadro de funcionários. Em vista disso, o presente artigo refere-se ao impacto da liderança dentro da organização. Este estudo foi baseado em uma empresa do setor de alimentos, mais especificamente relacionado a um supermercado localizado na cidade de Novo Hamburgo/RS. A pesquisa tem como objetivo geral desenvolver um estudo sobre os benefícios e danos que uma liderança pode causar em seu quadro de funcionários. Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica abordando todos os temas referente à liderança e procurando soluções para possíveis problemas. Como procedimento metodológico, foi aplicada uma pesquisa estruturada junto ao quadro de funcionários da empresa para um melhor entendimento e análise referente ao tema, para, assim, evidenciar e propor uma estratégia que resultasse em melhorias, conforme aspectos levantados na pesquisa em relação ao referencial teórico.

Palavras-chave: liderança; chefe; líder

ABSTRACT

People management has become a hotly debated subject within the system business, the impacts on performance and productivity that a organization may suffer through its leadership among the individuals who are part of its staff, therefore this article refers to the impact of leadership on the organization, this study will be applied to a company in the food sector, more specifically related to a supermarket located in the city of Novo Hamburgo R/S. The research will have the general objective of developing a study on the benefits and harms that leadership can cause to its staff employees and customers. As a specific objective, a survey was used bibliographical covering all topics and looking for solutions to possible problems, a survey was carried out among the staff and respective owners for a better understanding and analysis regarding the topic, in order to highlight and propose a strategy that results in improvements.

Keywords: leadership; boss; leader.

1 INTRODUÇÃO

¹ Artigo científico apresentado ao Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Data da submissão e aprovação: dezembro de 2024.

² Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* jefersonteixeira@sou.faccat.br

³ Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* fneves@faccat.br

Este artigo tem como objetivo analisar os diferentes formatos de liderança e seus impactos no comportamento dos colaboradores e no clima organizacional. O problema central desta pesquisa concentra-se sobre os benefícios e danos que um estilo de liderança pode causar ao quadro de funcionários e à relação com os clientes. Este questionamento visa entender os impactos das diferentes abordagens de liderança e como elas afetam a organização como um todo, considerando a motivação e o clima organizacional. Este trabalho busca não apenas identificar as práticas de liderança, mas também analisar as suas consequências e como podem ser aprimoradas para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

A liderança é um dos principais fatores que influenciam o ambiente de trabalho, tem a capacidade de moldar a cultura organizacional, motivar equipes e direcionar os resultados de uma empresa. O entendimento do impacto da liderança na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, alguns fatores específicos como: critérios de avaliação, possível tratamento diferenciado, abertura de metas, conhecimento teórico sobre o tema, como o estilo pode influenciar na motivação, desempenho e no desenvolvimento. Este artigo espera contribuir para o entendimento e importância de uma liderança equilibrada, capaz de promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo e oferecer subsídios para práticas de gestão mais alinhadas às necessidades dos colaboradores e aos desafios organizacionais.

Para desenvolver este estudo, foram utilizadas teorias e conceitos bibliográficos que abordam os formatos de liderança e suas repercussões nas organizações. A liderança, segundo diversos autores, é uma ferramenta estratégica que, se bem aplicada, pode impulsionar o desempenho e a motivação das equipes e, se mal direcionada, pode gerar conflitos, insatisfação e baixa produtividade. O clima das empresas está em constante variação e passando por muitas transformações. Assim, torna-se um desafio para a administração adaptar esse novo cenário de forma que as empresas não sofram com essas constantes mudanças.

A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa para entender as dinâmicas de liderança em uma empresa do setor alimentício localizada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Dessa forma, o presente estudo oferece uma análise aprofundada dos efeitos do estilo de liderança na satisfação dos colaboradores e propõe

aprimoramentos que visam a criação de uma cultura organizacional mais engajada, inovadora e orientada ao crescimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo traz conceitos aprofundados relacionados ao formato de liderança e fornece suporte para um maior conhecimento e entendimento referente aos seguintes assuntos: liderança, influência e impacto organizacional. A pesquisa seguiu os objetivos traçados, utilizando a abrangência da literatura e do tema.

2.1 Liderança

Segundo Drummond (2012), o papel de um líder é de extrema responsabilidade e relevância, bem como o formato a ser cumprido. Desse modo, as empresas e as organizações podem atingir melhores resultados. O objetivo é encorajar e estimular a perspectiva dos liderados em relação às práticas de seus líderes, analisando os efeitos que um clima de confiança pode causar e quais benefícios mútuos serão gerados (Robbins; Decenzo; Wolter, 2013). O autor concentra-se em abordar a liderança como um fenômeno que surge a partir da capacidade do líder de considerar e investir no outro, apesar dos inúmeros estímulos ao individualismo e à competição predatória, que são comuns nas sociedades, agravados pelo contexto de uma economia globalizada. Conforme Lameiras (2010), a liderança tem um papel de extrema importância nas empresas e não deve ser confundida com a própria gestão. A liderança deve ser voltada para os objetivos e necessidades da empresa e das pessoas.

Segundo Drucker (2003, p. 143), “a exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança”. Se não for assim, não haverá seguidores e a única definição de um líder é alguém com seguidores. Portanto, as pessoas são inclinadas e motivadas a executarem seus trabalhos sempre visando aos objetivos e às necessidades da empresa, assim, essa relação precisa ser mútua entre o líder e os membros de sua equipe.

Conforme Drummond (2012), o aumento da concorrência nos dias atuais tem causado mudanças aceleradas nas organizações, o que tem causado instabilidade e insegurança. Dessa forma, as ações coletivas estão sob ameaça, o que têm como consequência a diminuição da colaboração, que é uma condição indispensável para o êxito de uma organização. A confiança é de suma importância e está relacionada

ao papel da liderança. Esse tema tem sido o foco principal nas discussões a respeito dessa temática. O autor relata que, nos dias atuais, é notória a crescente dificuldade das condições sociais, que praticamente impedem o alcance de resultados e de ações previsíveis ou de expectativas. Além disso, é perceptível que a imagem da maioria dos líderes não corresponde às reais características de sua personalidade.

2.2 Característica de Líder

Primeiramente, buscou-se questionar o que é um “líder”. Conforme literatura, pode-se dizer que são indivíduos que possuem a capacidade de promover o desenvolvimento, influenciar e motivar seus colaboradores em busca de resultados satisfatórios conforme as necessidades da empresa, sempre fortalecendo a cultura da empresa e utilizando os recursos com responsabilidade.

Segundo Bordenave e Pereira (2014), um líder necessita obter algumas características que são essenciais para manter uma qualidade de liderança. Qualidades como: entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade e confiança. Para Oliveira (2013), um verdadeiro líder inspira, motiva e mobiliza, sempre focado no sucesso sem medir esforços. Para melhor compreensão, buscou-se definir cada uma das qualidades do líder a seguir:

- Entusiasmo: pessoa manter-se motivada e determinada indiferente às dificuldades, transmitindo otimismo a todos.
- Integridade: essa qualidade está ligada diretamente à confiança, pois as pessoas que o seguem precisam acreditar na prática de valores que será aplicada, sendo necessário transparência e gentileza.
- Firmeza: os líderes acabam exigindo comprometimento e responsabilidade de maneira perturbadora, mas, por muitas vezes, isso ocorre por seus padrões serem altos, visto que os líderes são obstinados, persistentes, respeitados e focados.
- Imparcialidade: líderes tratam indivíduos de formas diferentes, mas não proporcionam favoritismo, eles agem de forma imparcial, tanto no elogio quanto na cobrança.
- Zelo: um líder precisa ter sensibilidade e entendimento de suas ações, ser apaixonado pelo que faz e importar-se com as pessoas.

- Humildade: para ter uma liderança respeitada, o líder precisa ser um bom ouvinte, evitar a arrogância, pois nenhum colaborador gostaria de trabalhar nesses moldes.
- Confiança: a confiança é essencial no âmbito pessoal e profissional, pois as pessoas sentem a capacidade de autoconfiança que é transmitida e acabam comprando ideias e necessidades referente ao exercício.

2.3 Característica de Chefe

Para contexto deste estudo, é importante compreender o que é um “chefe”, a fim de estabelecer um comparativo com a ideia de “líder”. Chefes são indivíduos que utilizam meios como autoridade para impor uma hierarquia. Esse modelo já foi muito utilizado pelas empresas, tornando-se de extrema importância no começo da revolução industrial, quando era necessário haver um indivíduo com essa representatividade para garantir as necessidades e obrigações sem afetar a estrutura e os processos. Normalmente, o chefe tem um excelente conhecimento técnico e utiliza para delegar atribuições aos membros de sua equipe. Ele sempre foca nos resultados, independente dos acontecimentos (Maxwell, 2008).

Segundo a revista científica multidisciplinar Treis (2017), o chefe utiliza o modelo de gerenciamento e pauta o seu dia a dia em cobranças excessivas por resultados, podendo acarretar sobrecarga na sua equipe, afetando o desempenho e a motivação que, por ser uma rotina não estratégica, pode desgastar o relacionamento entre integrantes e afetar o desenvolvimento e os resultados dentro da empresa. Conforme Maxwell (2008), o chefe comanda seus subordinados inspirando autoridade, confrontos e implementação do medo.

Dentro das características relacionadas ao chefe, pode-se dizer que um chefe, em geral:

- Tende a tomar todas as decisões sem envolvimento da equipe em algumas situações, de maneira autoritária, sem ouvir a opinião de seus seguidores e, dessa forma, não inclui-los nos debates para a formulação de novas ideias e estratégia para a equipe (Maxwell, 2008).
- Conduz pelo modelo de gerenciamento: uma grande diferença que existe entre chefe e líder está relacionada ao fato de que o primeiro pode não possuir segurança sobre suas próprias habilidades. Essa situação pode acabar influenciando todo o time, comprometendo a qualidade do trabalho de todos.

Por essa razão, o chefe utiliza esse modelo e, dessa forma, ele consegue acompanhar de perto toda atividade exercida por sua equipe. Esse modelo de gestão pode ser o precursor na ocorrência de ansiedade no trabalho.

- Necessidade em trabalhar a própria inteligência emocional: um chefe pode se tornar temido por sua equipe por não saber trabalhar bem sua inteligência emocional. Um indivíduo em posição de líder, que não sabe trabalhar suas emoções, pode causar dificuldades com seus liderados e ter dificuldade na solução de problemas. Isso acaba gerando um mal-estar junto a seus comandados.
- Pressionar por resultados imediatos: o chefe também pode pressionar de forma constante pelo atingimento de resultados. Essa prática descontrolada pode contribuir na formação de sentimentos negativos junto aos funcionários. Essa situação pode auxiliar no desenvolvimento da **Síndrome de Burnout**.

Segundo Iannini (2000), as diferenças entre chefe e líder podem ser observadas no quadro 1:

Quadro 1: diferença entre líder e chefe

| LÍDER | CHEFE |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Solicita | Ordena |
| Está aberto a sugestões | Impõem |
| Confia ao delegar funções | Controla atividades |
| Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades) | É paternalista (protege uns e persegue outros) |
| É democrático | É autoritário |
| Conquista positiva de credibilidade através de admiração e do respeito mútuo | Cria um clima negativo e de insegurança e ameaça |
| Comunica-se bem | Tem dificuldades para expressar |

Fonte: Iannini (2000, p. 24).

2.4 Influência

Segundo Chiavenato (1993, p. 174), “A influência é uma força psicológica, ‘uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional’”. Conforme o autor, essa influência envolve alguns conceitos como *autoritarismo* e *poder*, demonstrando todas as formas que causam mudanças no comportamento das pessoas e dos grupos. Segundo o autor, a partir de alguns aspectos que dão origem à influência do gestor sobre os subordinados foram desenvolvidas teorias sobre liderança, sendo elas:

Teorias dos traços de personalidade, Teorias sobre os estilos de lideranças e Teorias situacionais da liderança.

Segundo Chiavenato (2011), a teoria dos traços de personalidade é a mais antiga em relação ao tema. Esse tema busca identificar as qualidades e características pessoais dos líderes e não líderes. O que torna marcante essa teoria é a forma com que o líder pode influenciar. O gestor apresenta características fortes referente a sua personalidade e, por meio dela, desenvolve o poder de influenciar e estimular as pessoas. Conforme o autor, essas teorias dos traços só podem ser exercidas por indivíduos que apresentam traços intelectuais, sociais e comportamentais diferentes das demais pessoas. É um somatório de todas as características.

Segundo Chiavenato (2011), a teoria sobre o estilo de liderança busca estudar o comportamento do líder em relação a seus subordinados. Essa abordagem refere-se ao modelo de gestão empregado pelo líder e seu comportamento ao liderar. Essa teoria pode adotar três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

O líder autocrático centraliza o processo e a tomada de decisão, não consulta ou permite a participação de seus liderados. Hersey e Blanchard (1986), afirma que o líder autocrático estipula regras aos subordinados esperando obediência e cumprimento de suas tarefas. Conforme o autor, esse modelo de liderança não é de todo ruim, podendo ser aplicado em algumas situações, como: em funcionários dispersos na realização de objetivos que devem ser executados e diante de colaboradores que não respondem a outros estilos. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2006), líderes democráticos costumam envolver seus liderados nas tomadas de decisão, motivando e incentivando a participação dos desafios, assim, delegando autonomia. O líder autocrático utiliza seu poder para tomada de decisões sem participação de sua equipe. O líder democrático debate as necessidades e toma decisões em conjunto.

Conforme Chiavenato (2011), o líder democrático possui um papel muito importante dentro da organização. Ele é um condutor e orientador, sempre incentivando a participação dos colaboradores e proporcionando um ambiente leve e comunicativo. Asanome (2001) afirma que esse formato de liderança é muito satisfatório quando empregado em equipes de profissionais bem qualificados e experientes. O líder liberal apresenta relevância aos objetivos e necessidades da empresa e não orienta seus subordinados, proporciona muita liberdade para que

tomem decisões, não estabelece regras e procedimentos a serem cumpridos. Estilo pode ser utilizado com pessoas experientes e confiáveis.

De acordo com Chiavenato (2011), a teoria situacional da liderança propõe que o líder não utilize apenas um estilo de liderança, mas que ele pratique diferentes tipos de liderança junto aos indivíduos de sua equipe, visualizando as necessidades de cada situação e como se encontra. Essa teoria diz que uma liderança bem sucedida ocorre pelo estilo e nível de habilidade empregado por seus seguidores no cumprimento de suas tarefas. Os adeptos desse modelo não utilizam um estilo permanente de liderança e sim o mais eficaz para cada situação.

Segundo Mackey, McIntosh e Phipps (2021), quando se assume a liderança, é de extrema importância dar o exemplo. Assim, se o líder manter essa prática, os colaboradores irão observar e analisar suas atitudes. A prática dessa ação terá um impacto maior diante da equipe, pois os indivíduos costumam entender e aprender mais com a prática do que com a teoria.

2.5 Critérios de Avaliação

De acordo com Tulgan (2019), a maioria dos gestores tem dificuldade em aplicar avaliações, não sabe definir diferenças entre os subordinados e mencioná-los em caso de correção ou recompensa. As organizações estão cada vez mais inclinadas a práticas de avaliações sobre um curto período. Esse modelo obriga a liderança a estar cada vez mais ciente de dados e resultados para que essa avaliação seja imparcial e legítima, levando em conta todos os resultados, ter conhecimento se o profissional cumpriu todas as metas impostas conforme os prazos e se mantém sua rotina de acordo com as normas da empresa. Com um controle e acompanhamento bem feito, dificilmente o funcionário tomará outros caminhos.

Conforme Chiavenato (2021), a “performance” pode e deve ser aprimorada de maneira gradativa e incessante. Para isso, o gestor necessita supervisionar, orientar e proporcionar feedback bem elaborado junto aos membros de sua equipe. Essas informações devem levar em conta todos os resultados apresentados. O líder deve incentivá-los a aprender cada vez mais com seus erros ou falhas para que possam alcançar níveis extraordinários de desempenho. Esse nível é chamado de “excelência”. Conforme Bordenave e Pereira (2014) o líder tem um papel muito importante junto a sua equipe, pois ele possui informações de cada um de seus colaboradores, como foi a efetividade e o alcance referente a cada objetivo e, com

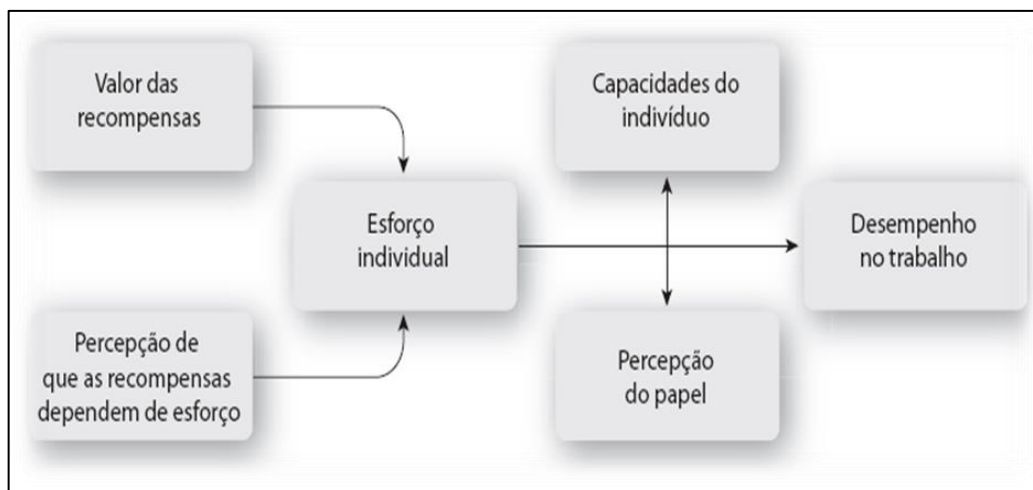
essas informações, deve agir de forma transparente, orientando sobre melhorias e estimulando o desenvolvimento.

Segundo Mackey, McIntosh e Phipps (2021), o líder deve conhecer as necessidades de cada indivíduo que se encontra sobre sua gestão, precisa incentivar o desenvolvimento e entender o seu grau de ambição, ter o conhecimento de suas pretensões referente a empresa, se deseja ser promovido ou trocar de cargo, informar quais habilidades deve evoluir conforme seu desejo de crescimento profissional junto à organização. O líder precisa ter o conhecimento sobre os planos de carreira da empresa e seus critérios para mudança de cargos, mostrar os objetivos e metas pelos quais o colaborador deve lutar. Assim, transmitindo conhecimento e confiança, sua equipe irá segui-lo e permanecer ao seu lado, sem correr o risco de perder grandes profissionais.

2.6 Desempenho

As empresas estão cada vez mais envolvidas nas relações sobre desempenho e monitoram frequentemente o comportamento de cada indivíduo da equipe, explica Chiavenato (2021). Conforme o autor, esses comportamentos sofrem constantes variações e eventos, o que pode afetar diretamente no desempenho de toda a equipe, causando danos ao modelo de trabalho. A forma que será conduzida esse trabalho acarretará bons resultados, gerando recompensas. Tudo isso será formado pelo esforço de cada indivíduo e suas habilidades, assim, o desempenho de cada membro da equipe depende exclusivamente de suas habilidades, competência e do entendimento que esses fatores irão gerar. Referente a isso, pode-se demonstrar a estrutura de desempenho conforme Chiavenato (2021, p.128) no quadro 2:

Quadro 2 - modelo de estrutura de desempenho.



Fonte: Chiavenato (2021, p. 128).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas, no formato assertivo. Esse modelo é muito importante para a coleta de dados, pois o questionário informa dados sobre as necessidades e as relações entre a liderança e seus subordinados. Conforme Martins (2002), esse modelo possui uma lista de perguntas que são encaminhadas ao universo pesquisado e, assim, obtém informações relevantes para o estudo. Quando o questionário é utilizado para um estudo de caso ou de amostra, o mesmo deve ser aplicado pelo próprio pesquisador.

3.2 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa no segmento alimentício, especificamente um Supermercado na cidade de Novo Hamburgo/RS. A empresa existe há 15 anos, possui trinta colaboradores e é gerenciada por sua família. A empresa funciona das 8 horas às 20 horas de segunda-feira à sábado e, no domingo, das 8 horas às 12 horas. Durante a semana, o horário pode ser excedido conforme o movimento de clientes, chegando até as 21 horas. Os dias de funcionamento são de segunda-feira a domingo.

A população total de colaboradores são trinta pessoas e a pesquisa utilizou uma amostra com quinze participantes. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a população pesquisada é o aglomerado de indivíduos animados ou inanimados que demonstram pelo menos uma característica em comum.

3.3 Meios e Métodos da pesquisa

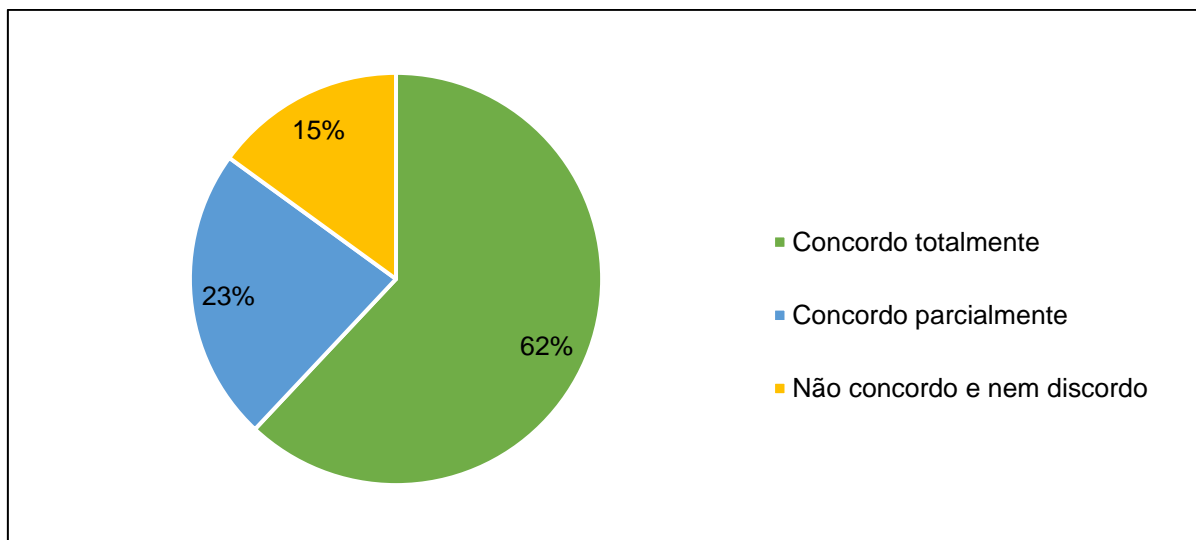
Foi aplicado um questionário no formato da escala Likert, com respostas objetivas de múltipla escolha. Esse formulário foi disponibilizado por um link. Conforme Oliveira (2001), a escala Likert atribui formas de avaliar o nível de satisfação referente ao tema estudado, utilizando três dimensões, a saber: importância, satisfação e as diferenças entre os objetivos.

De acordo com Silva *et al.* (2019), a escala Likert é representada por variáveis qualitativas ordinárias, por isso ela necessita de 5 opções de respostas ou uma quantidade ímpar, assim, obtendo um ponto neutro. A escala estabelece importantes pontos que podem ser estudados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme afirma Gil (2008), a análise referente às informações é um procedimento completamente relacionado. Ela deve fornecer respostas ao problema de pesquisa. Para uma melhor visualização deste trabalho, a análise de dados será apresentada por meio de gráficos, juntando as perguntas relacionadas aos temas pesquisados.

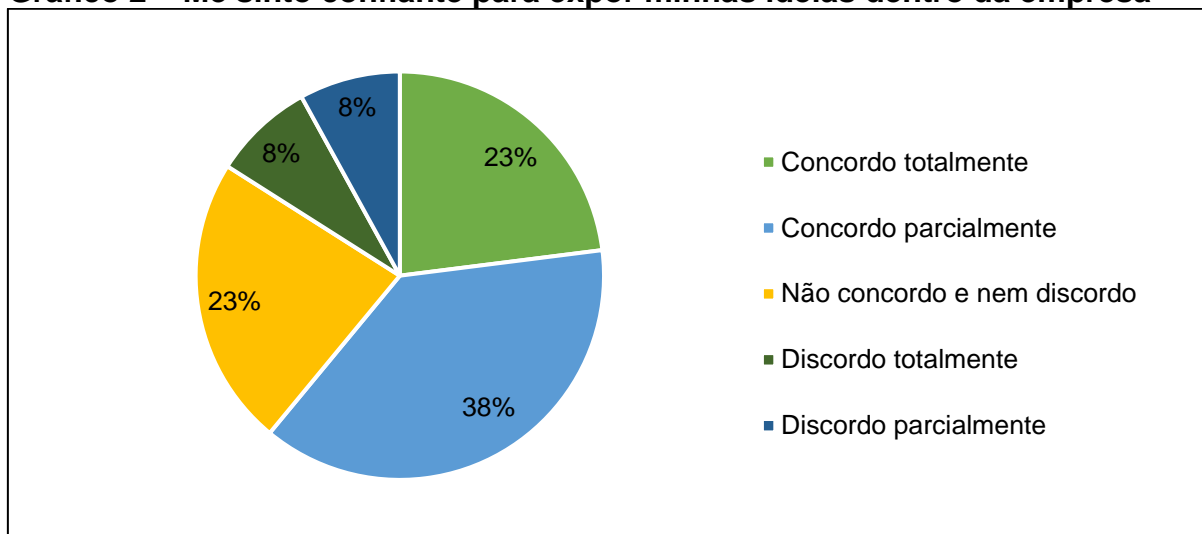
Gráfico 1 – Tenho conhecimento sobre a real importância da liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Referente à primeira questão “tenho conhecimento sobre a real importância da liderança?”, treze participantes responderam à questão. Dentre esses, oito concordam totalmente (62%), três concordam parcialmente (23%) e dois não concordam e nem discordam (15%). Vê-se aqui que somente 62% sabem a real importância da liderança. Conforme o autor Lameiras (2010), a liderança exerce um papel de extrema importância nas organizações e não se pode confundir com a própria gestão. A liderança deve ser voltada para os objetivos e necessidades. Há uma pequena margem de colaboradores que desconhecem a real importância da liderança e, como o autor relata, é necessário que todos os colaboradores tenham conhecimento para que sejam alcançados os objetivos.

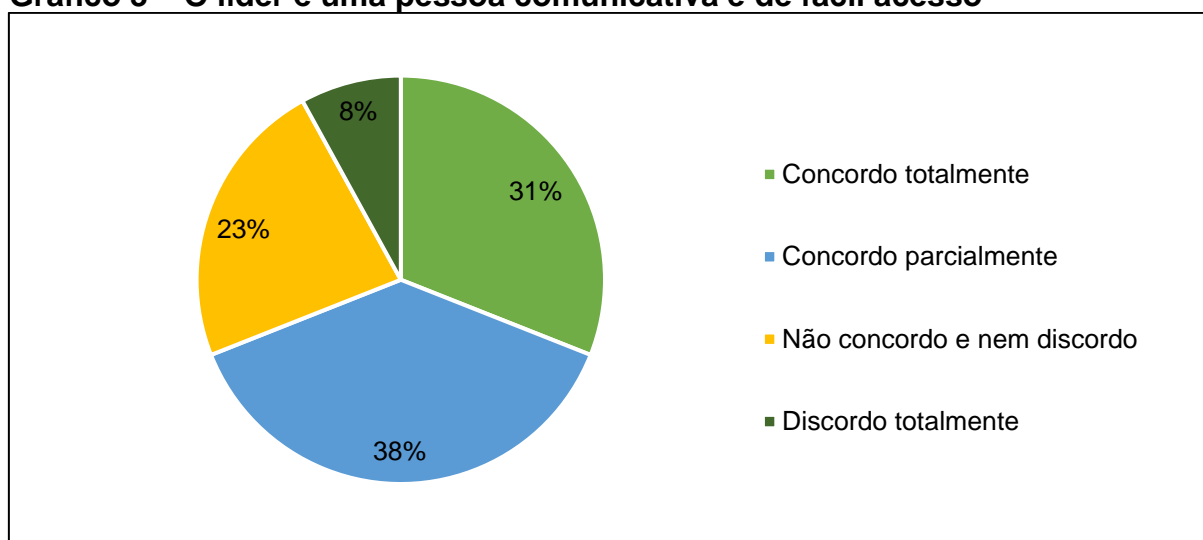
Gráfico 2 – Me sinto confiante para expor minhas ideias dentro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Referente a questão se “me sinto confiante para expor minhas ideias dentro da organização”, três pessoas concordam totalmente (23%), quatro concordam parcialmente (38%), quatro não concordo e nem discordam (23%), um discorda parcialmente (8%) e um discorda totalmente (8%). Conforme Bordenave e Pereira (2014) uma boa liderança precisa incentivar a criatividade e inovação, qualidades que são importantes dentro das organizações. De acordo com os autores, existem um percentual de pessoas que concordam totalmente, mas tem um percentual significativo que não concorda, apontando, assim, que existe a necessidade de melhorar comunicação entre colaboradores e liderança.

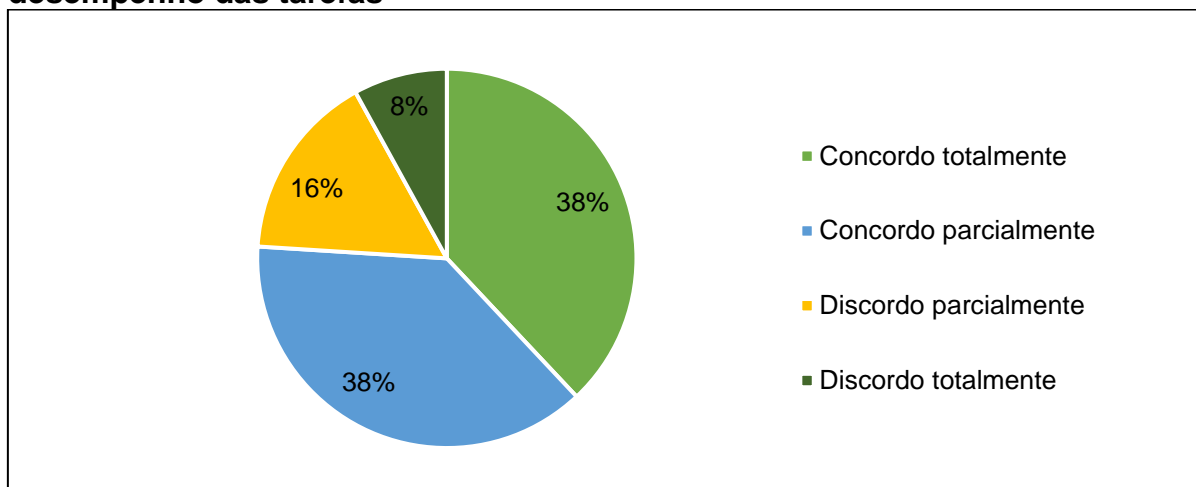
Gráfico 3 – O líder é uma pessoa comunicativa e de fácil acesso



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na questão que analisa se “o líder é uma pessoa comunicativa e de fácil acesso”, quatro pessoas concordam totalmente (31%), cinco concordam parcialmente (38%), três não concordam e nem discordam (23%) e uma discorda totalmente (8%). Conforme Chiavenato (2011), o líder possui um papel muito importante dentro da organização, pois ele é um condutor e orientador, sempre incentivando a participação dos colaboradores e proporcionando um ambiente leve e comunicativo. De acordo com o que o autor fala, dos treze pesquisados, quatro colaboradores não se sentem confiantes para expor suas ideias e os fatores que poderiam motivar esse quadro seriam a falta de confiança, liberdade e autoestima.

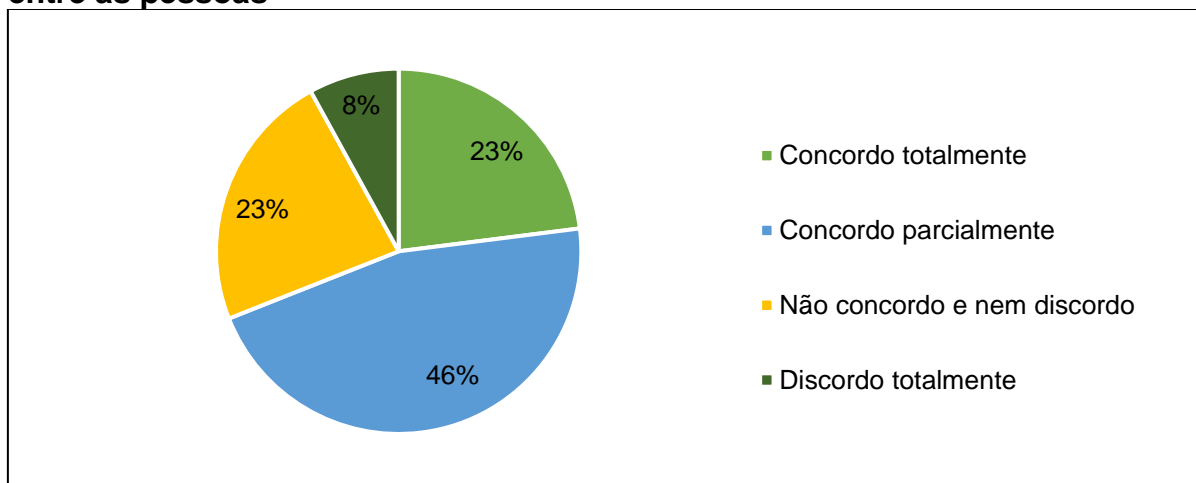
Gráfico 4 – O líder compartilha informações importantes que irão auxiliar no desempenho das tarefas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Referente à pergunta se o líder compartilha informações que serão importantes no desempenho das tarefas, dos treze participantes que responderam à pesquisa, cinco pessoas concordam totalmente (38%), cinco concordam parcialmente (38%), duas discordam parcialmente (16%) e uma discorda totalmente (8%). Os autores Mackey, McIntosh e Phipps (2021) referem-se ao líder como uma pessoa que necessita apresentar relevância aos objetivos e necessidades, orientando seus subordinados, fator muito importante para o desempenho. Nessa questão, os autores relatam que o líder precisa ter conhecimento para orientar e compartilhar os objetivos, porém, dos treze pesquisados, três pessoas (24%) não sentem o líder totalmente comunicativo e de fácil acesso, gerando um problema de comunicação e acessibilidade.

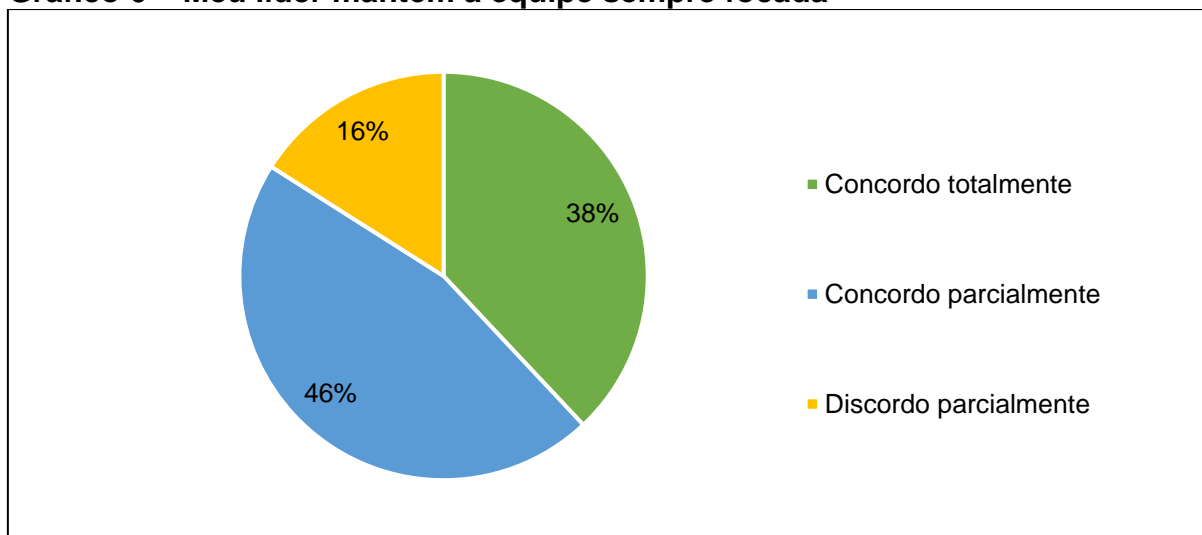
Gráfico 5 – O líder sempre procura compreender as necessidades e diferenças entre as pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

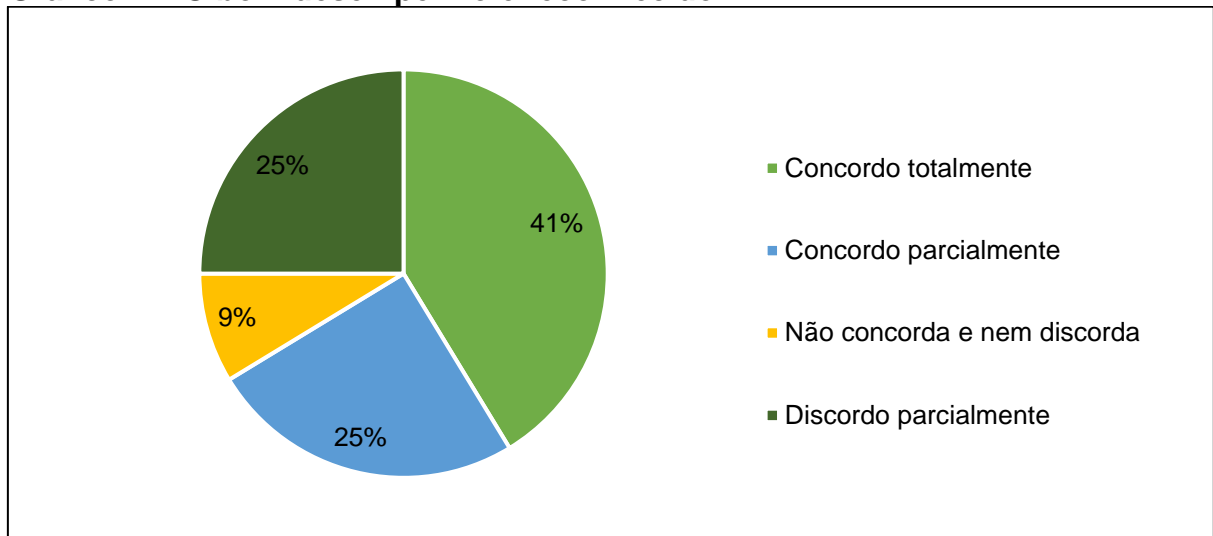
Referente à compreensão entre as necessidades e diferenças sobre as pessoas, a pesquisa mostrou que, dos treze participantes, três concordaram totalmente (23%), seis concordam parcialmente (46%), três não concordam e nem discordam (23%) e um discordam totalmente (8%). Conforme Drucker (2003), para liderança eficaz, é necessário que haja confiança para, assim, adquirir seguidores. Um líder define-se como alguém inclinado a motivar e entender as necessidades das pessoas. Referente a essa questão, o autor relata a necessidade de o líder ser uma pessoa que inspire confiança e compreenda as necessidades para, assim, ser seguido, mas, dos treze pesquisados, quatro não apresentam essa confiança sobre o tema, ou seja, 30% dos seus seguidores não concordam.

Gráfico 6 – Meu líder mantém a equipe sempre focada



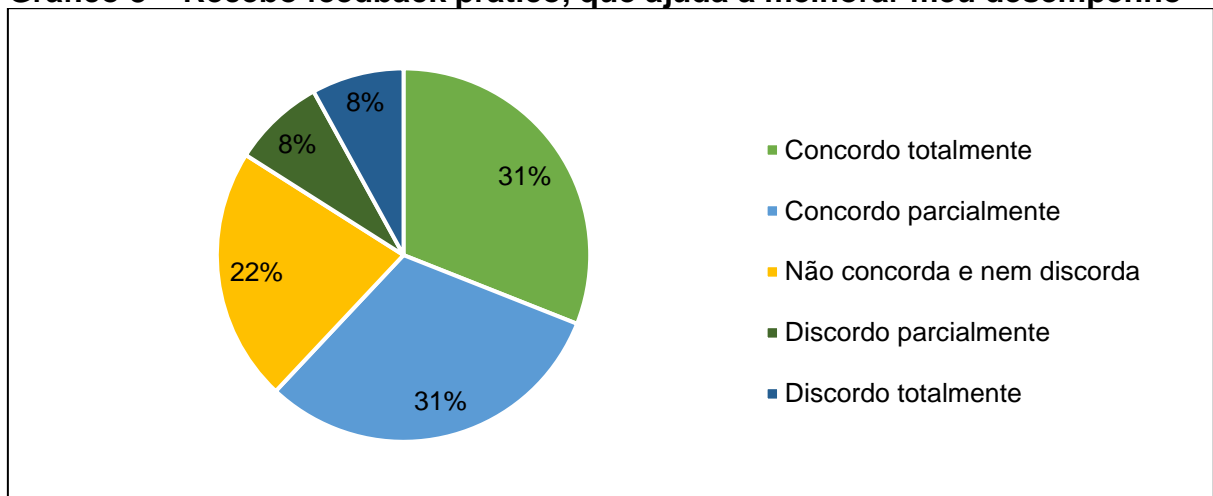
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre a questão “meu líder mantém a equipe sempre focada”, dos 13 pesquisados, cinco concordam totalmente (38%), seis concordam parcialmente (46%) e dois discordam parcialmente (16%). De acordo com o autor Chiavenato (2021), as organizações estão muito mais atentas e envolvidas nas relações sobre desempenho, elas monitoram constantemente o comportamento de cada indivíduo. O autor fala ainda sobre o reconhecimento para manter a equipe motivada e unida. Todavia, cinco pessoas dentre os entrevistados, representando 39% dos pesquisados, não concordam sobre a questão, e isso poderia estar afetando o desempenho e a união da equipe.

Gráfico 7 – O bom desempenho é reconhecido

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

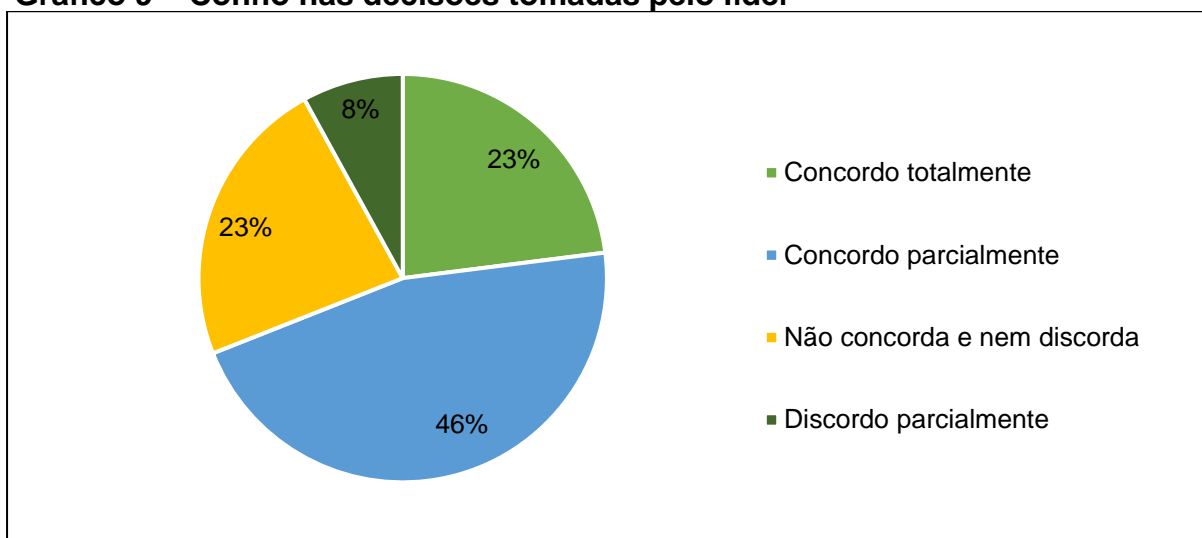
Sobre a questão que investiga se “o bom desempenho é reconhecido”, dos treze pesquisados, cinco concordam totalmente (38%), três concordam parcialmente (23%), um não concorda e nem discorda (8%), três discordam parcialmente (23%) e um discorda totalmente (8%). Conforme o autor Chiavenato (2021), o modelo que será conduzido e a forma que será reconhecido esse trabalho resultará em bons ou maus resultados, ou seja, tudo dependerá da comunicação, além disso, a forma que será recompensado o desempenho de cada membro depende exclusivamente das habilidades de cada um. Dentro do que o autor fala, existe um certo descontentamento sobre o tema, pois 39% não concordam sobre a questão, evidenciando a necessidade de um conhecimento melhor da liderança sobre o tema.

Gráfico 8 – Recebo feedback prático, que ajuda a melhorar meu desempenho

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

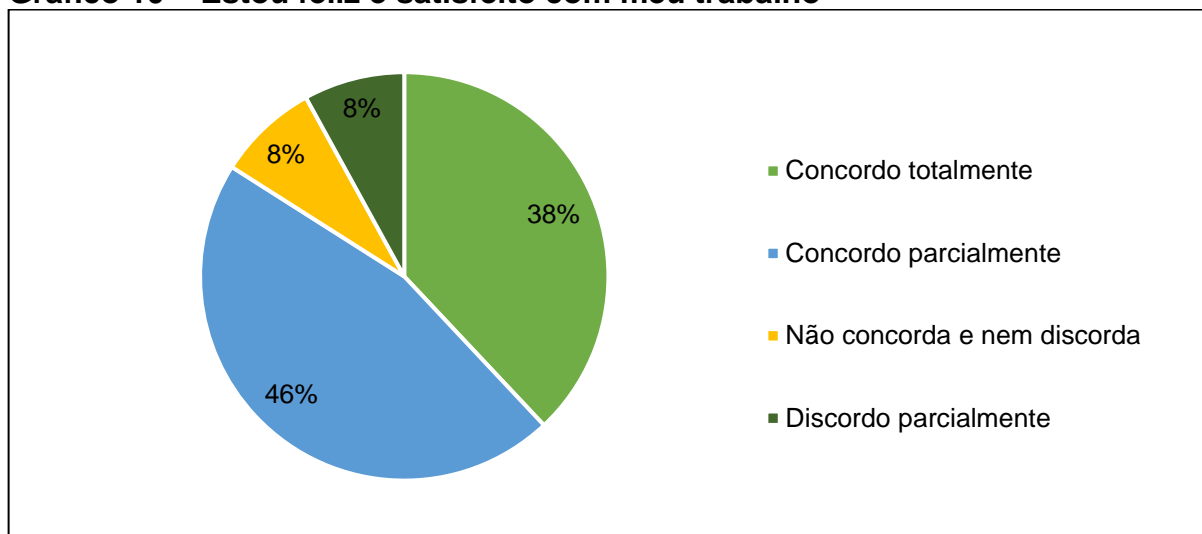
Referente ao feedback, dos treze pesquisados, quatro concordam totalmente (31%), quatro concordam parcialmente (31%), três não concordam e nem discordam (22%), um discorda parcialmente (8%) e um discorda totalmente (8%). Para o autor Chiavenato (2021), um líder necessita supervisionar, orientar e proporcionar feedback bem elaborado para sua equipe para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional. Sobre o feedback, o autor fala da necessidade dessa prática, mas cinco pessoas (39%) não concordam com a questão, podendo gerar uma desestimulação, diminuir a entrega e atrapalhar o desenvolvimento.

Gráfico 9 – Confio nas decisões tomadas pelo líder



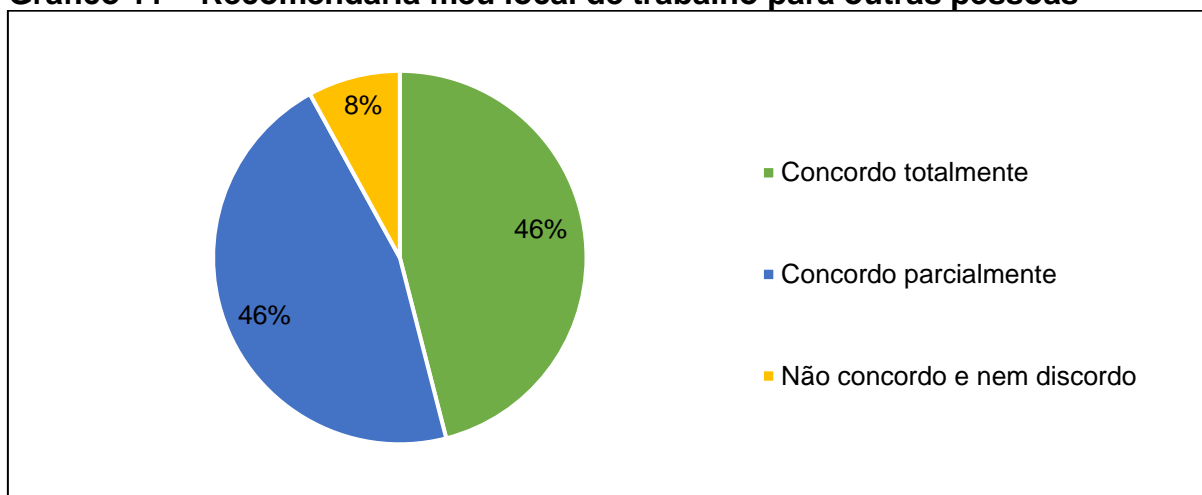
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Referente à questão: “confio nas decisões tomadas pelo líder”, dos treze pesquisados, três concordam totalmente (23%), seis concordam parcialmente (46%), três não concordam e nem discordam (23%) e um discorda parcialmente (8%). Conforme os autores Mackey, McIntosh e Phipps (2021), o líder precisa transmitir conhecimento e confiança, assim, sua equipe irá segui-lo e permanecerá ao seu lado. Os autores relatam a importância de ter conhecimento e confiança nas tomadas de decisões, mas 31% dos entrevistados não confiam na forma que o líder toma as decisões, mostrando que existe uma margem a ser recuperada para obter a total confiança.

Gráfico 10 – Estou feliz e satisfeito com meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na questão “estou feliz e satisfeito com meu trabalho”, dos treze pesquisados, cinco concordam totalmente (38%), seis concordam parcialmente (46%), um não concorda e nem discorda (8%) e um discorda parcialmente (8%). Segundo o autor Drummond (2012), existe um aumento significativo de concorrência, que tem causado mudanças aceleradas nas organizações. Esse fato tem gerado muita instabilidade e insegurança, as ações coletivas estão sob ameaça, o que tem gerado uma diminuição e satisfação das pessoas referente ao seu local de trabalho. 31% dos colaboradores não estão totalmente felizes e a satisfação é uma condição indispensável para o êxito de uma organização.

Gráfico 11 – Recomendaria meu local de trabalho para outras pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na questão referente se recomendaria seu local de trabalho para outras pessoas, dos treze pesquisados, seis concordam totalmente (46%), seis concordam parcialmente (46%) e um não concorda e nem discorda (8%). Robbins, Decenzo e Wolter (2013) falam sobre os efeitos que um clima confiante pode causar e os benefícios que são gerados por esse fato. Os autores também abordam o fator liderança como um fenômeno que surge referente à capacidade do líder de considerar e investir no outro, transformando o ambiente saudável e satisfatório. Referente ao assunto pesquisado, 92% dos participantes recomendam o local onde trabalham, indicando que o ambiente é saudável e satisfatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo entender os formatos de liderança e os impactos de sua influência no clima da empresa junto a seus colaboradores, a motivação e o desenvolvimento influenciado pela liderança.

Para este estudo foi utilizada uma pesquisa de caráter bibliográfico abordando todos os assuntos relacionados ao tema.

O clima das empresas está em constante variação e passando por muitas transformações, o que se torna um desafio para a administração de cada uma adaptar-se a esse novo cenário de forma que não sofra com essas constantes mudanças.

As informações foram coletadas por meio de questionário com respostas múltiplas e objetivas enviada aos colaboradores do supermercado e, para a análise dos dados desta pesquisa, foi utilizada a escala Likert que, conforme Oliveira (2001), por meio desse modelo, consegue-se avaliar o nível de satisfação referente ao estudo.

Acerca da pesquisa, considera-se que o objetivo foi atingido. Em relação ao problema de pesquisa, que fala sobre os riscos e benefícios que podem ocorrer na empresa em relação à liderança, é constatado que a liderança pode comprometer os resultados da empresa. Alguns pontos como a falta de feedback, liberdade para novas ideias e reconhecimento de um bom desempenho podem afetar a produtividade e os resultados, como foram apontados nesta pesquisa. É necessário ter um ambiente inovador, focado no desenvolvimento para manter sua equipe motivada e engajada.

Em relação ao objetivo geral, que era analisar o estilo de liderança na empresa pesquisada, observou-se que o modelo mais utilizado é o autocrático, pois os colaboradores não costumam opinar sobre assuntos e cumprem suas tarefas conforme orientação, são focados na produtividade. Com relação aos objetivos

específicos, verificou-se que a empresa pesquisada necessita de melhorias na área de gestão sobre pessoas, pois existem algumas lacunas que foram constatadas e que precisam ser aprimoradas. Uma grande parte dos colaboradores estão satisfeitos com o sistema de liderança, mas, por outro lado, existe um percentual de insatisfação. Os dados recebidos mostraram os pontos a serem melhorados. Conforme Marconi e Lakatos (2003), por meio da coleta dos dados é possível desenvolver uma interpretação e uma análise dos resultados. As questões que sofreram maior índice de insatisfação foram: 1) “me sinto confiante para expor minhas ideias” - nessa questão, sugere-se a criação de uma caixa de sugestões, a qual todos tenham acesso e possam colocar suas ideias sem identificação, criação de um aplicativo que possa ser acessível por funcionários e clientes, reuniões mensais ou trimestrais com os funcionários abordando o tema, todas as ações estimulando desenvolvimento e inovação; 2) “recebo feedback prático que ajuda a melhorar meu desempenho” - como foi sinalizado na pesquisa, esse tema exige uma atenção especial, pois ela aborda diretamente o desempenho e necessidade de cada colaborador. Sobre essa questão, sugere-se um treinamento específico da liderança para aprimorar e entender melhor sobre o tema, seria de boa prática da empresa identificar alguns líderes que fazem parte do quadro de funcionários a frequentarem o treinamento juntos, assim, irão transmitir conhecimentos sobre o assunto, facilitando o tema entre os liderados. O feedback é de extrema importância para o desempenho de toda a equipe. Conforme os autores Mackey, McIntosh e Phipps (2021), um líder precisa ter conhecimento sobre sua equipe, é necessário que estimule o desenvolvimento e tenha o conhecimento sobre a ambição de cada membro e quais suas pretensões. 3) “o bom desempenho é reconhecido” - outra questão que obteve um índice elevado de insatisfação e, sobre esse tema, sugere-se a criação de incentivos, como: mural onde se coloca em evidência o colaborador do mês, um prêmio estipulado pela empresa para esse colaborador, que poderiam ser mensais com gatilhos trimestral e semestral, criação de um plano referente à participação de lucros anual ou semestral, criação de um pacote comemorativo referente a datas especiais, como aniversário, Natal e Réveillon.

Referente às outras questões, o índice de satisfação ultrapassou o esperado. Sobre as treze questões abordadas, apenas três tiveram seus índices com uma certa relevância de insatisfação. Esse resultado demonstrou que a empresa está no

caminho certo, precisando fazer alguns ajustes e melhorias para alcançar seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 197f. 2001. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

BORDENAVE, Juan Díaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Vozes, 2014.

CAVALCANTI, V. *et al.* **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **À Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUMMOND, Virgínia S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria situacional**. São Paulo: EDU, 1986.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

LAMEIRAS, E. O. S. **Liderança e Motivação dos Colaboradores**: Um ensaio no Sector da Saúde, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2010.

MACKEY, John; MCINTOSH, Steve; PHIPPS, Carter. **Liderança Consciente**: Alta Books, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCCHESNEY, Chris; COVEY, Sean; HULING, Jim; e outros. **As 4 disciplinas de execução**: alcance suas metas crucialmente importantes. São Paulo: Alta Books, 2022.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, T. M. V. d. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Gutman, Alpert. **Administração On Line**, Brasil, v. 2, n. 2, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2013.

SILVA, Juliane S., F. *et al.* **Estatística**. São Paulo: Grupo A, 2019.

TREIS, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 06, p: 54-72, dez. 2017.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. Rio de Janeiro: Alta Books 2019