

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dércia Antunes de Souza
derciaantunes@uol.com.br
FATEC - Faculdade de

Bianca Catarina de Souza
biancasouza_pb@hotmail.com
FATEC - Faculdade de

Fernanda Deolinda Fajan
fernandafajan@hotmail.com
FATEC - Faculdade de

Cristina Becker Matos Nabarro
profcrisbecker@gmail.com
FATEC - Faculdade de

Marcos Antonio Maia de Oliveira
marcos.maia@fatec.sp.gov.br
FATEC - Faculdade de

Resumo: As organizações são únicas, cada uma com sua própria cultura organizacional, assim como cada pessoa é única com suas crenças e seus valores. A liderança tem um papel fundamental na competitividade das organizações, exercendo importante papel na construção de espaço das mesmas, e por isso, é cada vez mais trabalhada pelos profissionais. Aborda-se sobre as definições de liderança, as principais características do líder e os estilos presentes na organização. Dentro do contexto foram encontrados vários conceitos que definem o tema tratado. Para tanto, foi realizada uma pesquisa estruturada com a utilização de questionários específicos que permitiram avaliar o comportamento da liderança na empresa, a percepção dos subordinados quanto ao clima organizacional e as relações líder x subordinado e subordinado x subordinado. Após a coleta dos dados, estes foram analisados e assim mostrando como resultado, o estilo de liderança autocrático, com maior percepção pelos subordinados e com impacto negativo apontados pelos mesmos. Ao final da análise dos dados, foram indicadas algumas sugestões de possíveis ações a serem tomadas pelo líder, através de uma nova pesquisa de campo ou se utilizar como base os resultados apontados nesse relatório, com a finalidade de identificar pontos que necessitam de mudanças na liderança atual e no clima organizacional da empresa.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Gestão Pública - Liderança - Líder - Clima Organizacional

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo competitivo, onde ter um bom líder é de suma importância para a sobrevivência das organizações. Esse líder deve saber como encarar os problemas e as dificuldades do dia a dia, onde ele orienta, controla e delega tarefas, mantendo o clima organizacional propício para a realização de atividades. Tendo sempre em mente que o trabalho em equipe deve manter colaboradores motivados e satisfeitos.

Pode ser atribuído a qualquer pessoa o status de líder, sendo ela capaz de influenciar o comportamento de uma ou várias pessoas, se o mesmo possuir facilidade de se comunicar, se tem maior possibilidade de atrair atenção, podendo ser desenvolvido dentro de um processo de amadurecimento a característica de liderança.

Neste contexto, França (2006) indica que:

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

Segundo Sombrio (2007) “o perfil de líder deve ser composto características básicas de integridade tais como respeito, responsabilidade e compromisso com a crença de que esse comportamento agirá na valoração do trabalhador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano”.

O líder é uma pessoa que consegue alterar comportamento e atitudes de outros, porém, conduzindo todo o grupo à solução do problema. Pode-se dizer que ele é um catalisador de talentos, um facilitador de interações em equipes. Conhecimento, interação, situação, inteligência são algumas características que podem ser atribuídas a um bom líder, facilitando seu progresso na função.

Este trabalho tem como objetivo geral a análise dos estilos de liderança que predominam na empresa objeto de estudo e sua influência sobre os colaboradores. E como objetivos específicos têm-se: descrever o perfil dos atendentes da empresa; identificar os estilos de lideranças segundo a percepção dos atendentes; e, identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes e seus colegas.

A metodologia deste trabalho é de caráter descritivo e delineado pela pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado, pois possibilita aos respondentes fazer escolhas e ponderações diante das alternativas propostas. O questionário foi aplicado para os atendentes de um órgão público localizado em Bragança Paulista para atender aos objetivos propostos neste trabalho. Foi utilizado também, o método de observação sistemática.

A relevância deste trabalho consiste em analisar e descrever a percepção dos atendentes de um órgão público acerca do estilo de liderança de seu supervisor direto. Assim, poderá contribuir para o conhecimento dos estilos de liderança que predominam e se destacam em uma empresa de atendimento à população na região bragantina.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Independente do porte, as empresas buscam os melhores líderes para seu crescimento dentro do mercado. Isso torna a liderança um tema fundamental, pois está diretamente relacionado com o sucesso da organização. Segundo McClelland (1975 apud Bergamini, 1994), “os líderes ajudam a fazer seus subordinados se sentirem fortes e responsáveis, evitando constrangê-los por regras insignificantes fomentando a produção de uma estrutura organizacional clara, bem como criando o orgulho de pertencerem a ela”.

Neste contexto, Maximiano (2010) indica que:

Os resultados do administrador são os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência [...]. Se o administrador tem um grupo de pessoas que se reportam a ele, ou um círculo de pessoas sob a sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas [...]. O consultor interno, que proporciona a visão adequada a um grupo que luta contra um problema, afetará o trabalho e o produto de todo o grupo.

Segundo este mesmo autor, “a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Líderes podem influenciar pessoas através da autoridade. Percebe-se essa autoridade como um direito formal onde se pode conseguir com que seus liderados façam o que se pede.

É importante conseguir diferenciar poder de autoridade para não distorcer a percepção do liderado para com seu supervisor. O que se funciona para um indivíduo pode não ser o mais indicado para grupos. Essa autoridade pode não gerar a motivação em um liderado, isso preocupa o líder. Desta forma, Maximiano (2010) assevera que:

A palavra motivação é usada com diferentes significados [...]. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento seja ele qual for [...]. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

O líder precisa ter capacidade de incentivar e inspirar, pois a relação com seus liderados é de extrema importância para a organização. Segundo Bergamini (1994), “o líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento e suas próprias necessidades [...]. Viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica”.

A liderança não só influencia estilos, mas também as características e comportamentos do líder em suas atividades. De acordo com Bass (1990 apud Bergamini, 1994), “o líder pode influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo”.

Alguns autores acreditam na “Lei da recompensa”, embora sua ineficácia já tenha sido comprovada, como propõe Koln (1983 apud Bergamini, 1994), “[...] Prometer uma recompensa a alguém que parece desmotivado é de certa forma como oferecer água salgada a quem tem sede. O suborno no trabalho simplesmente não pode funcionar”.

Sendo assim, Kouses (1993 apud Bergamini, 1994) afirma que:

Os líderes terão que mostrar às pessoas todos os dias que eles se importam. Eles terão que ter tempo para agir conscientemente e consistentemente. As ações deles devem falar mais alto que as suas palavras. Afinal de contas, a liderança existe somente nos olhos dos subordinados.

França (2006) indica que, “o líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e necessidades dos seus liderados e dos grupos relacionados ao processo de influência em que está inserido”. Ainda, segundo França (2006):

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é com posto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.

Um líder bem-sucedido executa e entende perfeitamente seu trabalho, dispõe de habilidades e conhecimento para dominar as responsabilidades essenciais à sua posição. Neste contexto, Stogdill (1974 apud Bergamini, 1994 afirma que:

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Um líder não deve usar apenas um estilo de liderança ou uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas, ele deve utilizar vários estilos de acordo com as necessidades de seus colaboradores. Do ponto de vista do poder, podem-se classificar os estilos como: Autocrático, democrático e liberal.

Sendo assim, Maximiano (2010) indica que “a medida que o estudo da liderança evoluiu, os estilos passaram a ser caracterizados de forma diferente, criaram nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) ”.

Segundo Chiavenato (2002) “a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se aos seguintes estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal”.

O estilo autocrático de liderança costuma aparecer em organizações de mão de obra não especializada sem influência ou pouco uso da tecnologia.

Tipo de líder que controla rigidamente tudo o que acontece dentro da empresa e com frequência usa punições ou ameaças, essa liderança é do tipo autoritária, na qual o líder não se importa com a opinião do grupo.

Para Banov (2008):

O líder autoritário tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado, tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente, favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

Maximiano (2007) afirma que “a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. Ainda, segundo Maximiano (2010):

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

Um líder guiado por tarefas tende a apresentar comportamentos como, focalizar o trabalho do subordinado ou grupo, tem consigo a necessidade de cumprir metas e designar tarefas para pessoas específicas.

Davis e Newstrom (1992) destacam:

A orientação é formal, autoridade oficial. Essa autoridade é delegada pelo direito de comando sobre as pessoas às quais ela se aplica. A administração acredita que sabe o que é melhor para os empregados e que a obrigação dos empregados é a de seguir ordens. Ela parte do princípio que os empregados têm que ser dirigidos, persuadidos, forçados a produzir e essa é a tarefa de gerência.

A prioridade desse estilo é a obediência, ocasionando a vinculação total e dependência dos empregados com seu líder, que como almejar usa seu poder, essencialmente controlando os colaboradores com seu comportamento, preocupa-se em fazer com que os mesmos correspondam às ordens já pré-estabelecidas.

O democrático tem um perfil diferenciado da burocrática, a boa comunicação existe, pois, certas decisões são tomadas somente após um debate em conjunto, nesse estilo todos participam democraticamente em decisões. Com frequência encontramos esse estilo, ao contrário o autocrático, em empresas ou organizações com influência ou uso da tecnologia. O líder democrático orienta tarefas e estimula a participação do grupo.

Chiavenato (2004) afirma que o líder se comunica espontaneamente e forma grupos de amizades e um bom relacionamento entre sua equipe.

Diante disso, Bergamini (1994) cita que o estilo democrático é caracterizado pela presença de vários núcleos de poder que se intercomunicam e criam uma rede interativa e horizontalizada de distribuição e troca entre membros.

Os envolvidos participam de maneira igual, visando uma equipe e não apenas um líder, ele é o elemento central, porém os demais têm direito a voz, desde que seja favorável a empresa. As normas a serem seguidas são antes debatidas e questionadas, as escolhas técnicas a serem utilizadas cabem ao grupo, dispondo do cumprimento de metas estabelecidas.

Maximiano (2004) indica que “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Ainda, segundo Maximiano (2010):

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Este estilo de liderança segundo Banov (2008), “possibilita a integração entre os liderados, pois, promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para a execução de tarefas e objetivos da empresa”. Ou seja, produz maiores resultados, atribuídos ao bom relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados.

No estilo de liderança liberal o grupo fica em evidência e a participação do líder é menor, permite que ele atue como membro do grupo e intervenha quando for solicitado. Há a liberdade e confiança na equipe onde as decisões são lançadas ainda pelo líder, porém, o mesmo não faz um acompanhamento das tarefas. Chiavenato (2004) afirma que esse estilo é indicado a grupos com alta maturidade e responsabilidade, gerando assim inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos próprios na organização, porém, aponta um grande desperdício de tempo por problemas pessoais, assim, a produção acaba sendo baixa.

De acordo com Banov (2008):

A atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes, quer o líder ou não, e, não há imposição de regras. Esse ambiente favorece o desrespeito, a confusão, a impunidade, onde a falta de uma voz ativa que impulse os processos, determine funções e resolva conflitos, culmine no fracasso de qualquer organização.

A participação do líder dentro de um debate acaba sendo limitada, por essa falta de participação tanto a escolha dos parceiros quanto a divisão das tarefas ficam completamente sob responsabilidade da equipe, afinal ele não vai realizar nenhuma tentativa de avaliação, somente quando questionado, o líder faz comentários irregulares sobre as atividades realizadas (CHIAVENATO, 1983).

Robbins (2002) menciona que o estilo liberal está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes liberais assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar os estilos de liderança que predominam na empresa estudada e a influência sobre os colaboradores. Mais precisamente, identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes segundo a percepção dos mesmos. A identidade do órgão público foi preservada devido a solicitação do responsável.

Sendo assim, para atingir o objetivo foi aplicado um questionário estruturado para 49 pessoas, que trabalham na empresa objeto de estudo, variando de 18 a 50 anos, a pesquisa possui um quadro inicial para triagem do perfil do público alvo da aplicação desta pesquisa. Foi elaborado um questionário com 12 perguntas, das quais foi possível obter resultados conforme abaixo:

- 1) Seu líder concede autonomia para que se realize o trabalho?
- 2) Seu líder solicita aos funcionários que deem ideias na resolução de problemas?
- 3) Permite a participação dos funcionários na tomada de decisão dentro da organização?
- 4) Você considera o relacionamento entre Líder e liderados como:
- 5) Como você considera o seu ambiente de Trabalho?
- 6) Como você considera o relacionamento profissional entre subordinados?
- 7) Seu líder auxilia a equipe ficando junto aos funcionários quando é necessário?
- 8) Seu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores?
- 9) Quando surge um problema, seu líder auxilia na resolução do problema?

- 10) Como é o seu acesso aos líderes da empresa?
- 11) A comunicação entre Líder e Liderados é:
- 12) Avalie seu grau de satisfação com sua liderança atual.

Na tabela a seguir é apresentado o perfil dos respondentes pesquisados:

Tabela 1: Perfil dos respondentes

| Sexo | Idade | Cargo | Setor | Escolaridade | Tempo de Atuação | Estado Civil |
|--------------------|-----------------------|------------------|---------------|---------------------------|-----------------------|----------------|
| Fem. – 53% | 18 a 25 anos - 62% | Diretor – 8% | Triagem – 35% | Médio Incompleto – 2% | Menos que 1 ano – 71% | Solteiro – 73% |
| Masc. – 47% | 26 a 35 anos - 24% | Examinador – 16% | RG – 15% | Médio Completo – 44% | Mais que 1 ano – 29% | Casado – 20% |
| ----- | 36 a 45 anos - 6% | Atendente – 70% | Detran – 26% | Superior Incompleto – 24% | ----- | Outros – 7% |
| ----- | Maior de 45 anos - 8% | Outros – 6% | Valid – 12% | Superior Completo – 22% | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- | Banco – 6% | Especialização – 8% | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- | Outros – 6% | Mestrado – 00% | ----- | ----- |
| ----- | ----- | ----- | ----- | Doutorado – 00% | ----- | ----- |

Os dados do perfil psicossocial indicam que dos 49 colaboradores que responderam à pesquisa, 47% são homens e 53% são mulheres. 71% estão na empresa a menos de 1 ano e 29% a mais que 1 ano. Em relação a faixa etária, verifica-se que se trata de um público jovem, sendo constatado somente 7 colaboradores com a idade acima de 36 anos, do total dos entrevistados. Quanto a escolaridade 2% possuem ensino médio incompleto, 44% ensino médio completo, 24% superior incompleto, 22% superior completo, 8% especialização, 00% mestrado e doutorado, isso demonstra que existe certa exigência quanto ao nível mínimo de escolaridade, ou seja, a partir do ensino médio. Pode-se também observar que 73% encontram-se solteiros, 20% encontram-se casados e 7% não souberam ou não quiseram opinar. Com referência ao cargo, a maioria são atendentes num total de 34 colaboradores, 4 ocupam o cargo de diretor, 8 ocupam o cargo de examinador e 3 não souberam ou não quiseram opinar. Em relação ao setor, 35% ocupam a área da triagem, 15% RG, 26% DETRAN, 12% valid, 6% banco e 6% ocupam cargos como vigilância, técnico de informática e limpeza.

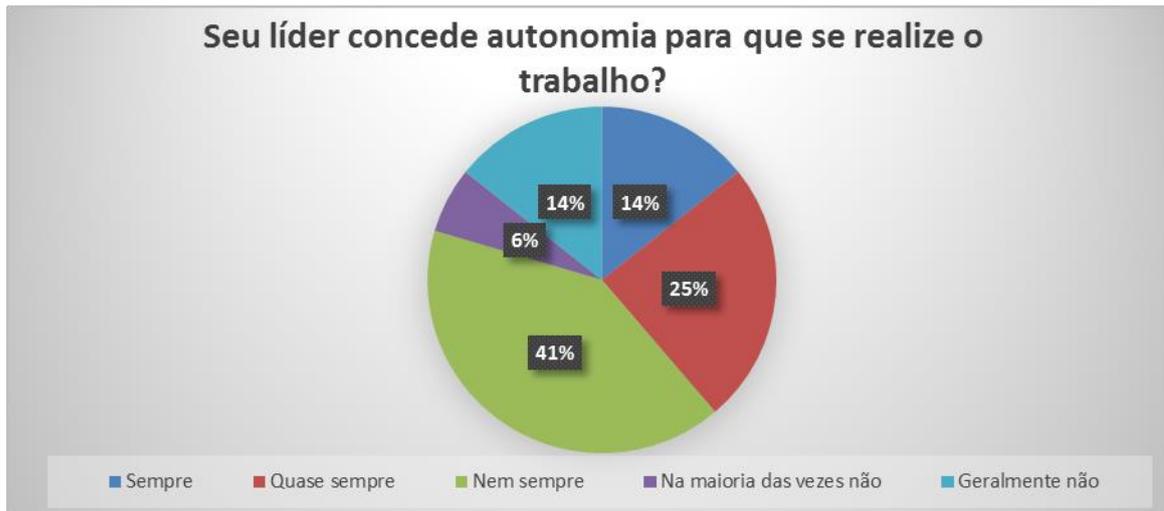


Figura 1: Concessão de autonomia pelo líder.

O gráfico acima refere-se a concessão de autonomia dada pelo líder aos profissionais, para que realize o trabalho na empresa. Verifica-se que 14% desses profissionais que representam 7 pessoas responderam que sempre recebem autonomia, 12 responderam quase sempre, 20 nem sempre, 3 na maioria das vezes não e 7 geralmente não. Observa-se que nem sempre o líder concede autonomia aos seus colaboradores para que desenvolvam as suas atividades.



Figura 2: solicitação de ideias aos funcionários

De todos os respondentes, 21 pessoas informaram que geralmente o líder não solicita ideias dos colaboradores na resolução de problemas, o que representa 43% dos entrevistados. Entretanto, 6% que totalizam 3 pessoas responderam que sempre são solicitados, 8 pessoas responderam quase sempre, 14 nem sempre, 3 na maioria das vezes não. Observa-se que o líder, poucas vezes solicita a intervenção dos colaboradores na resolução dos problemas, tomando decisões, muitas vezes sozinho.



Figura 3: Participação dos funcionários nas decisões

Os dados acima mostram que todos os entrevistados, 51% que totalizam 25 pessoas, afirmam que o líder geralmente não permite a participação dos funcionários na tomada de decisão, 5 pessoas dizem que na maioria das vezes não, 9 dizem que nem sempre, 7 dizem quase sempre e 3 dizem que sempre. Pode-se observar que na maioria das vezes o líder não permite que seus colaboradores opinem a respeito de tomadas de decisão.



Figura 4: relacionamento entre líder e liderado

Quando questionados sobre o relacionamento entre líder e liderado, observa-se que 19 respondentes afirmam ser regular o relacionamento entre líder e liderado. No entanto, 13 indicam ser bom, 6 pessoas responderam ser ótimo, 6 responderam ruim e 5 disseram ser péssima. Percebe-se que um grande número de pessoas fica a meio termo, esse resultado pode reforçar o gráfico 1, onde foi verificada a autonomia cedida aos funcionários, ou seja, se não existe um bom relacionamento, não existe a confiança para ceder autonomia.

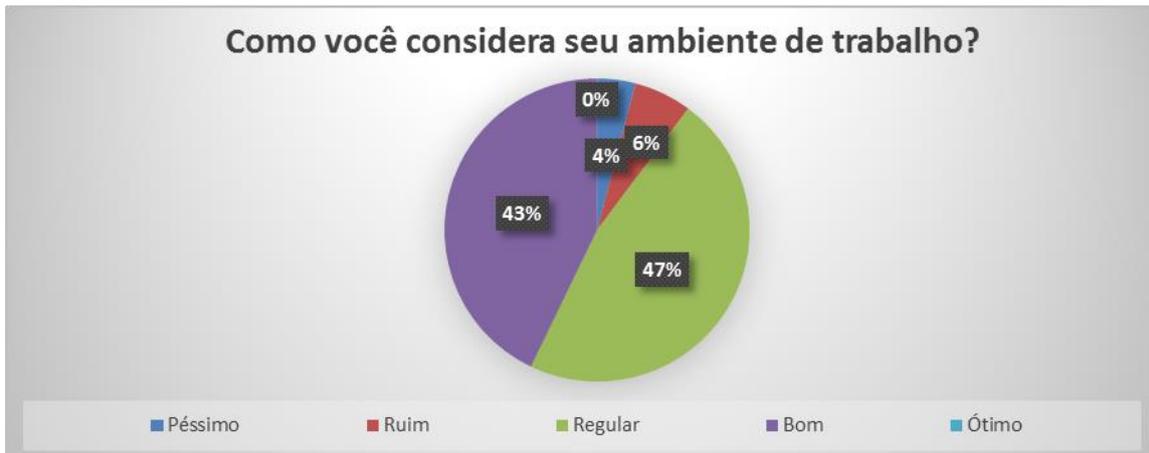


Figura 5: ambiente de trabalho

Na questão sobre o ambiente de trabalho, 43% o que correspondem 21 pessoas respondentes, afirmam que o ambiente é bom, 23 disseram ser regular, 3ruim, 2péssimo, porém 0 pessoas responderam que o ambiente é ótimo, isso causa uma preocupação, pois percebe-se que nenhum dos colaboradores está totalmente satisfeito com o ambiente de trabalho questionado.



Figura 6: relacionamento entre os subordinados

Quando questionados quanto ao relacionamento profissional entre subordinados, observa-se que 43%, o que representa 21 pessoas, opinam que esse relacionamento é considerado regular, 15 opinam ser bom, 6 ótimo, 4 ruim e 3 péssimo. Verifica-se que a empresa não costuma trabalhar em equipe, pois o relacionamento interno nem sempre é bom, o que se torna prejudicial ao ambiente de trabalho, pois cria uma desarmonia e divergência entre as pessoas.

Seu líder auxilia a equipe, ficando junto aos funcionários quando é necessário?



Figura 7: auxílio do líder quando necessário

Ao se tratar do auxílio do líder aos funcionários, observa-se que apenas 33%, o que corresponde a 16 do total dos pesquisados, responderam que sempre ou quase sempre tem o apoio e o auxílio do líder quando necessário. No entanto, 27% o que representa 13 respondentes, indicam que nem sempre tem o auxílio de seu líder no trabalho e a maior parte, 40% que representa 21 pessoas informaram que na maioria das vezes seu líder não auxilia a equipe.

Pode-se analisar que estes resultados estão com as informações bem divididas devido aos funcionários não necessitarem de apoio e ajuda constante de seus líderes, pois exercem atividades e funções simples sem necessidade constante de intervenção direta do líder. No entanto, existem aqueles que requerem apoio, principalmente aqueles que são novos no posto de trabalho e segundo Bergamini (1994), o líder eficaz é aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento e suas próprias necessidades.

Seu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores?



Figura 8: aceitação de críticas e sugestões

Quando questionado os entrevistados acerca da aceitação do líder quanto a crítica e sugestões. 33% dos colaboradores, o que representa 16 pessoas, responderam que nem sempre o líder é aberto a crítica e sugestões, 15 pessoas afirmaram que geralmente não, 6 na maioria das vezes não, 7 quase sempre e 5 sempre. Observa-se, portanto, certa barreira entre o líder e o liderado, onde não há muita comunicação entre os mesmos, dificultando assim a convivência na empresa.



Figura 9: auxílio do líder na solução de problemas

De acordo com os dados do gráfico, observa-se a questão do auxílio do líder na resolução dos problemas junto aos liderados, 13 dos profissionais responderam que quase sempre ele auxilia na resolução dos problemas, essa mesma quantidade disse nem sempre, 8 responderam na maioria das vezes não, 6 geralmente não e apenas 20%, o que representa 9 pessoas, responderam que sempre recebem auxílio do líder, encontrou-se, portanto, uma grande concentração de respostas fora dessa última opção, auxiliar os liderados, a qual é um dos papéis principais de um líder, que é orientar os seus subordinados quando necessário, questiona-se, se a liderança da empresa estudada desempenha o seu papel de maneira eficiente, pois existe uma deficiência significativa no auxílio ao seus subordinados.

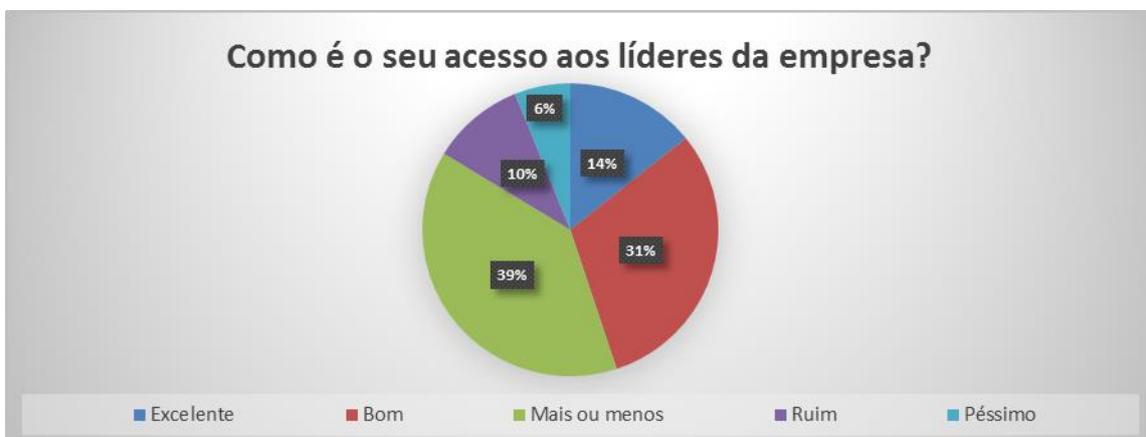


Figura 10: acesso ao líder pelos liderados

Na questão sobre o acesso dos subordinados ao líder, observa-se que 7 pessoas informaram que o acesso é excelente, ou seja, possui muita facilidade em interagir com o líder, 15 apontaram o acesso como bom, no entanto, 55% o que representa 27 pessoas que é mais que a metade dos respondentes indica ter dificuldades para ter acesso ao seu líder.



Figura 11: comunicação entre líder e liderado

Os dados representados no gráfico acima e no gráfico a seguir mostram um fato importante para essa pesquisa. Neste primeiro gráfico, nota-se que 25 dos profissionais entrevistados avaliam a comunicação do líder da empresa com os liderados como regular, 8 apontaram a comunicação como ruim e péssimo e apenas 16 respondentes avaliam a comunicação como boa e ótima. Percebe-se, portanto, que existe certo descontentamento com a comunicação, ou talvez não haja a mesma, pois mais da metade dos entrevistados informaram que não estão satisfeitos com o repasse de informações do líder aos subordinados.



Figura 12: satisfação com a liderança atual

Quando questionados acerca da satisfação com a liderança atual, apenas 12 dos pesquisados informaram estar satisfeitos com seu líder. 21 indicaram estar mais ou menos satisfeitos, e 16 demonstraram insatisfação e descontentamento com o atual líder. Desta forma, percebe-se que 76% que representam 37 colaboradores, não aprovam a liderança da empresa. Assim como citado nos dados do gráfico anterior, existe um certo descontentamento não só com a comunicação, mas com toda a liderança que são submetidos os subordinados.

4. CONCLUSÃO

Como visto no referencial teórico, França (2006) indica que o líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e necessidades dos seus liderados e dos grupos relacionados ao processo de influência em que está inserido.

A pesquisa teve como objetivo analisar os estilos de liderança que predominam na empresa objeto de estudo e sua influência sobre os colaboradores, bem como identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes e seus colegas.

Com a análise dos resultados, pode-se observar que o líder da empresa estudada possui o estilo de **liderança autocrático**. Maximiano (2007) afirma que a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento, pois possui características de autoridade. Na pesquisa foram apontados sinais de autoritarismo, de não importância com a opinião da equipe em relação as suas decisões.

Pode-se concluir que o estilo de liderança autocrático encontrado na empresa, concede baixa autonomia aos seus liderados nas execuções das tarefas. Na solução dos problemas da empresa, poucas vezes são solicitadas opiniões dos mesmos, pois o líder costuma tomar decisões muitas vezes sozinho. Acerca do relacionamento entre o líder e seus liderados, como não há autonomia para a execução das atividades e tampouco auxílio para o desenvolvimento das mesmas, existe certo desconforto por parte dos subordinados em se relacionar com o líder, e nessa maioria, os encontramos descontentes com o ambiente e com os seus colegas de trabalho, demonstrando a dificuldade da empresa em trabalhar em equipe. Foi identificada também, uma grande dificuldade na comunicação entre o Líder e seus subordinados, pois o mesmo não está aberto a críticas e sugestões, dificultando assim a convivência na empresa.

Avaliou-se o grau de satisfação dos colaboradores com a liderança da empresa e como resultado um descontentamento em geral pelos subordinados, não só com a comunicação, ambiente de trabalho, mas com toda a liderança que os mesmos são submetidos. Liderar uma empresa não é tarefa fácil, justamente porque o fato de lidar com pessoas torna-se o fator crucial para o sucesso, e é através da liderança que se pode conseguir ótimos resultados.

Conclui-se, portanto, que se faz necessário o líder da empresa estudada, munir-se de ferramentas adequadas, fazer pesquisas com os seus subordinados, ou até ter como base, essa análise, com a finalidade de extrair o máximo de seus liderados com o mínimo de esforço. Dessa forma, ele obterá a confiança de seus liderados, facilitando a comunicação e o processo de lidar com os mesmos, e somente a partir daí é que será possível administrar a sua equipe com excelência e obter ótimos resultados.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- _____. **Gerenciando Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. P. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- SOMBRI, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. 2007. 46 f. Monografia (Especialização em Gestão de negócios financeiros) – Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.