

Tipos de Liderança e seu Impacto na Área Contábil

ADMILSON DONIZETE DE PAULA JÚNIOR
dadmilson@yahoo.com.br
UNASP-EAD

HELEN MONIER MOSSMANN
helen.mossmann@icloud.com
UNASP-EAD

LUIS FERNANDO DA ROCHA
luis.rocha@unasp.edu.br
UNASP-EAD

DIEGO HENRIQUE MOREIRA DOS SANTOS
diego.moreira@unasp.edu.br
UNASP-EAD

Resumo: Baseando-se no crescimento e desenvolvimento das organizações a preocupação com o impacto que os diferentes tipos de liderança podem causar dentro das equipes de trabalho, tem acarretado uma grande demanda de investimentos internos para capacitação de suas equipes e melhora no clima organizacional. Neste trabalho o objetivo é apresentar através de uma pesquisa bibliográfica as diferenças que cada estilo de liderança possui e os resultados que eles trazem para os colaboradores e diretamente para a empresa no setor contábil, para o alcance de objetivos e metas traçados pela organização. Mediante a análise dos conteúdos teóricos estudados para a elaboração desta pesquisa, foi possível identificar os impactos positivos ou negativos, que as empresas e organizações sofrem devido a escolha no estilo de líder e liderança a serem adotados por ela, podendo estes afetar diretamente na qualidade e desempenho da empresa. Ainda foi visto como a motivação dos colaboradores está ligada diretamente com a participação pessoal e envolvimento dos líderes com as suas equipes na busca de melhorias, sempre incentivando a criatividade e participação dos funcionários. Atualmente não se enquadram bem como líderes, pessoas que possuem um estilo ditatorial ou que centralizam o poder sobre si, perfis com maior liberdade de relacionamento acabam sendo mais aceitos por suas equipes. Mediante a todas as questões estudadas e o levantamento feito sobre os tipos de liderança, foi entendido como o melhor estilo de liderança, assim o estilo democrático se mostra como o mais apropriado para as empresas atualmente, pois conta com líderes que possuem perfis de gestão descentralizada e que buscam a participação da equipe no processo de tomada de decisão.

Palavras Chave: Tipos de Liderança - Gestão de Pessoas - Motivação - Área Contábil -



1 INTRODUÇÃO

O termo liderança dentro dos escritórios contábeis vem a cada dia merecendo mais atenção, este tema tem sido muito estudado ao longo dos anos e verificado como o perfil dos líderes é capaz de influenciar no comportamento e produtividade dos contadores das instituições. Mudanças que são implementadas a fim de se melhorar o relacionamento entre líderes e liderados, e assim também agregar força em seu processo produtivo com colaboradores mais empenhados nas metas e objetivos traçados pela organização.

Desta forma, de acordo com Arruda, Crisóstomo e Rios (2012), o tema liderança deve ser estudado de maneira recorrente, pois a importância se engloba nas variáveis tratadas pelos estilos de liderança e em como o seu poder e autoridade pode afetar no desempenho dos membros da equipe e nas características pessoais dos líderes e liderados, podendo também afetar as inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências necessárias ao seu exercício.

Este tipo de preocupação de como os líderes podem influenciar as pessoas, não é algo que começou a ser tratado a pouco tempo. O tema liderança é visto desde o início da humanidade, onde as pessoas que compõem o povo refletem diretamente o comportamento que é oferecido por seus líderes. Desta forma, é importante que seja dada uma atenção específica para este tema, para que através dos líderes nomeados pela empresa, ela consiga um comportamento colaborativo de seus colaboradores para as atividades empresariais, onde todos lutem pelo mesmo objetivo da empresa.

Assim, foram abordados vários estilos de liderança no decorrer do trabalho e como cada um desses estilos são capazes de influenciar e agregar união as equipes ou também de tornar o ambiente de trabalho um verdadeiro caos. Avaliando assim a importância de se ter um líder capaz de motivar a sua equipe e colocar os objetivos traçados pela organização na rotina de seus liderados, fazendo com que todos trabalhem por um objetivo muito maior do que apenas os desejos próprios.

Nesse contexto, elaborou-se o problema de pesquisa: como os tipos de liderança podem influenciar na motivação e desempenho dos contadores da instituição? Mostrando assim que o estilo de liderança adotado pelos gestores pode ser um divisor de águas para o bom ou mau desempenho de seus contadores. Assim o objetivo dessa pesquisa é realizar um levantamento do maior número de estilos de liderança aplicando-os ao desempenho dos contadores, avaliando como cada um deles se desenvolve no processo de liderar suas equipes. Para que desta forma se consiga verificar o estilo mais aceito entre os entrevistados neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Sabe-se que o líder desempenha seu papel através da formação e direcionamento da sua equipe, por meio de controle e monitoramento. De forma que esta venha a exercer um papel comprometido e buscando um desempenho para que juntos alcancem as necessidades e objetivos de uma organização e/ou empresa. Liderar e obter êxito atualmente é necessário ter paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso. Além do mais num mundo competitivo, produtividade significa muito mais que a produção física em si (DUTRA, 2002).

Um líder necessita de algumas características importantes para que consiga atingir seus objetivos através de uma equipe. É necessário saber influenciar as pessoas de uma forma



que as motive e as faça sentir parte do grupo para que atinjam os resultados desejados. A equipe precisa ter confiança no seu líder e admirá-lo também pelo seu caráter.

Segundo Hunter (2006), o significado de liderar consiste em cativar as pessoas e envolvê-las para que trabalhem felizes em busca de um objetivo, dando o máximo de si para atingir as metas e a missão. Dentro da palavra motivação, muitos conceitos podem ser tirados para isso, simplesmente pelo fato de que as pessoas são diferentes umas das outras, ou seja, o que motiva uma pessoa pode não ser a mesma coisa que irá motivar o seu colega de trabalho que acaba muitas das vezes fazendo até a mesma função.

Assim, o sucesso da liderança parte do domínio do líder em executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos. O líder necessita perceber o que motiva os colaboradores e quais são as expectativas destes no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que, deve saber trabalhar e se relacionar com as diferenças motivacionais de cada um, respeitando e aceitando a maneira própria de cada colaborador (BERGAMINI, 1994).

Para que um líder seja considerado completo, ele deve praticar oito atitudes em seu comportamento que são consideradas básicas.

Primeiramente, deve perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas, buscar as coisas certas para a empresa; ter um plano de ação claro; não fugir das responsabilidades; ser um bom comunicador; ter foco em oportunidades, não em problemas, transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu” (DRUCKER, 2006, p. 45).

Segundo Cordeiro e Lopes (2015), o processo de liderança exige extremo controle e se faz necessário variadas capacidades para lidar diretamente com pessoas, exemplo, habilidade de conseguir exercer influência ao colaborador tratando assim de sua motivação, fazendo com que ele execute suas tarefas conforme os objetivos e metas traçados pela organização. Sua função principal está relacionada a designar condições para que seus colaboradores sejam capazes de executar suas tarefas utilizando-se de suas potencialidades e capacidades exploradas fazendo com que se crie o sentimento de satisfação e autoconfiança.

A parte de liderar pessoas é muito maior do que simplesmente ficar criando frases de efeito ou até mesmo bordões sobre o trabalho executado, liderar uma equipe é se colocar em seu meio, demonstrar que como o líder também faz parte da equipe e que todos buscam o mesmo resultado, assim se faz necessário que as necessidades de cada um estejam supridas ou então que se entenda que existe o tempo adequado para isso, para que assim a equipe concentre seus esforços na busca do objetivo comum traçado.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 4).

A liderança pode ser desenvolvida de diversas formas e é apresentada de maneiras variadas. É necessário conhecer a equipe de trabalho para saber que tipo de liderança será necessário exercer para motivar e conseguir atingir as metas. Pois a liderança, segundo Kouzes e Posner (1997), pode ser considerada como uma arte em que se busca mobilizar as pessoas, para que assim sintam o desejo de lutar por aspirações compartilhadas em equipe.

Segundo Pinheiro et al. (2013) o líder precisa ter um perfil informativo, pois é ele quem avalia a gestão do patrimônio e gera informações para os usuários, internos e externos. Pinheiro et al. (2013) também afirma que o líder este caracterizado como o profissional dotado de conhecimento, visto sua área de atuação influenciar em vários setores da organização. É preciso saber se fazer um líder, nem sempre se consegue as coisas por status ou pelo seu poder dentro da organização, pelo contrário, grandes líderes na maioria das vezes

se fazem pela causa em que lutam, sejam pelos seus exemplos de conduta no dia a dia ou pelos pedidos de auxílio dentro das necessidades.

2.2 DIFERENÇAS ENTRE CHEFE E LÍDER

O principal ponto a se diferenciar neste aspecto é que a uma grande diferença entre um chefe de setor que foi colocado na função pela administração, e um líder que consegue o apoio de sua equipe mediante seus esforços e padrão de conduta entre eles. Desta forma a liderança é algo que se conquista no dia a dia por afinidades de padrões na conduta, não pode ser algo imposto por alguém, já a chefia é uma função imposta no nível hierárquico e que os subordinados devem apenas aceitar este fato.

Liderar é diferente de gerenciar e chefiar. Um líder nem sempre será necessariamente um chefe, para ser líder basta ter habilidades e conhecimentos que envolvam o grupo na busca da realização dos objetivos. Segundo Tourinho (1981, p. 58) o chefe é alguém que exerce poder de forma hierárquica, fazendo assim prevalecer a sua autoridade oficial mediante a equipe. Líder é a pessoa que mediante a sua personalidade e carisma, não importando a função administrativa “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Desta forma é possível entender que a palavra e conceito de líder dentro de uma equipe vai muito além da sua função ou posição hierárquica, tem muito mais a ver com a postura pessoal da pessoa do que com a posição em que ela exerce dentro da empresa. Sobre um líder diz muito mais o poder de cativar e obter ajuda pelo seu carisma do que pela imposição de ideias. Já no cargo de chefe é algo que ou o subordinado aceita ou o seu emprego acaba estando em risco por não compartilhar da mesma ideia que seu superior imediato. Entende-se então que há diferença entre um líder e um chefe, enquanto o líder convence pessoas a seguir suas ideias, o chefe impõe suas decisões para que seus colaboradores atinjam seus objetivos. O exemplo na figura a seguir mostra algumas atitudes opostas entre a postura de um e do outro:

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

Figura 1. Diferenças entre os Termos Chefe e Líder
Fonte: IANNINI, (2000, p.24).

Mesmo com todas essas diferenças apresentadas, os papéis de chefe e líder ainda assim se confundem, mas é possível cada vez mais visualizar que estas diferenças afetavam negativamente na maneira com que os chefes lidavam com as equipes. Assim novos termos passaram a ser utilizados como: supervisor, coordenador, inspetor, entre outros.

Pree (1989, p. 65) apresenta que um bom líder deve estar atento, pois “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inaptidão desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos”. Assim é importante então que se façam a adesão de novos conceitos e que sejam realmente colocados em prática, não sendo mais só ideias no papel e

que não são colocadas em prática no dia a dia. Pois de nada adianta se criar nomes ou novas funções dentro da empresa. O mais importante neste contexto é a nova criação de um sistema de gestão e não apenas de funções que serão incorporadas no organograma, mas que não se diferenciam as ideias que já eram utilizadas anteriormente.

Um bom líder contábil precisa ter linhas bem abertas de comunicação, informando suas expectativas de forma clara e frequente, afinal, bons líderes também precisam ser bons comunicadores. E como manter contato com sua equipe é um aspecto importante, busque ter momentos para conversas individuais, em grupo e reuniões mais sérias quando necessário.

2.3 TIPOS DE LIDERANÇA

Mediante o que foi apresentado sobre liderança, é possível evidenciar-se que existem diferentes tipos de liderança e líderes, essas diferenças se baseiam em como os líderes agem dentro da sua equipe, existindo os mais maleáveis e que escutam mais as opiniões até aos líderes que acham que já sabem o suficiente e não aceitam ajuda dos colaboradores. Assim pode-se citar como tipos básicos de liderança, o autocrático, o liberal e o democrático.

Nesta perspectiva, pode-se notar nos três tipos básicos de liderança que um líder pode optar por ter o controle total de todas as atividades não aceitando opiniões e nem auxílio de seus liderados, mas também se tem líderes que se abdicam no processo de tomada de decisão e apenas deixam com que os seus liderados tomem as decisões por eles mesmos e torcendo para que o resultado seja o que se espera deste líder.

De acordo com Chiavenato (2005), a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Assim os três estilos básicos de liderança podem ser resumidos como:

<i>Liderança Autocrática</i>	<i>Liderança Liberal (laissez-faire)</i>	<i>Liderança Democrática</i>
o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste, a ênfase está nele. Este tipo de liderança traz a centralização do poder, assim estimulando um comportamento dependente e submisso dos membros da equipe;	o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado. Tendo também como característica pouca ou nenhuma orientação e dispersa por todo o grupo a tomada de decisões.	o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e no grupo. Retrata o trabalho em equipe, onde todos são informados sobre os propósitos e objetivos da organização, podendo assim todos colaborarem em busca de um objetivo em comum.

Figura 2. Diferenças entre os Estilos de Liderança
Fonte: Chiavenato (2005).

Dentre esses estilos básicos de liderança, mesmo que não haja uma receita que fará com que tudo dê certo sempre, destaca-se a liderança democrática, onde dentre as suas vertentes existe o ponto que é sim de responsabilidade do líder, mas este não concentra todo o poder para si mesmo, abrindo a possibilidade de participação ativa de sua equipe e neste ponto até conseguindo conquistar um pouco mais os seus funcionários e descobrindo novos talentos.

Outros tipos de liderança segundo Krauz (1991) são:

<i>Liderança Coercitiva</i>	estabelece uma relação desigual entre líderes e liderados, onde os liderados recebem as ordens e devem simplesmente cumpri-las, sem direito de sugerir ou opinar, não existe respeito pelo indivíduo, por suas necessidades e suas capacidades, reduz pessoas a coisas, sem iniciativa. Esta liderança tende a ser desumana, impessoal e distante, produzindo obstáculos entre as partes envolvidas.
<i>Liderança Controladora</i>	este estilo tende a se apresentar de maneira mais sutil que a liderança coercitiva, se utiliza de manipulação emocional e material. Não havendo confiança nas pessoas, mas acreditando-se que os indivíduos são incompetentes e não possuem motivação própria. Geralmente o líder

	possui tendência centralizadora de poder fazendo com que os liderados se tornem acomodados e desinteressados.
Liderança Orientadora	existe a possibilidade de relacionamentos informais, facilitando a compreensão, permitindo maior integração e, automaticamente, diminuindo os comportamentos competitivos entre os membros das equipes. Incentiva o crescimento profissional, amplia os relacionamentos interpessoais, facilita a comunicação, havendo uma valorização do ser humano, mas pode gerar a dependência se encarado como paternalismo.
Liderança Integradora	neste estilo acredita-se que todo os indivíduos possuem capacidade para contribuir no alcance das metas e objetivos, sendo importante que haja condições que façam com que a identificação e o envolvimento das pessoas se façam presente, havendo também a necessidade de reconhecimento para que se possibilite um aumento da autoestima, estimulando as potencialidades e inovações. Onde existe interdependência entre líderes e liderados, construindo assim uma relação de conformidade.

Figura 3. Outros Estilos de Liderança

Fonte: Krauz (1991).

Como demonstrado existem também outros estilos de lideranças que fogem um pouco do padrão dentre as mais usuais. É possível verificar que existem estilos que são mais ditatoriais e que não aceitam nenhum tipo de participação da equipe, buscando pela força e pelo poder conseguir o controle da equipe de trabalho. Mas também existem modelos que podem ser mais usuais nos dias de hoje, como exemplo a orientadora e integradora, estilos que buscam a interação e ensinamento mútuo dentro do setor de trabalho, assim sendo pessoas que ajudam pessoas na busca de um objetivo bem maior que foi traçado pela organização e que auxilia os funcionários também.

2.4 TIPOS DE LÍDERES

Atualmente é possível identificar a importância do papel que o líder exerce nas mais diversas áreas, seja em grandes ou pequenas empresas e organizações. Todo grupo precisa de um direcionamento e o estilo deste varia com a maturidade de seus liderados. Por esta razão a escolha do líder é importante, pois ele precisa ter as características de acordo com a necessidade de sua equipe. Farah (2004) afirma que o papel do líder inclui fazer com que toda a sua equipe seja participativa e delega responsabilidades.

O papel do líder frente a sua equipe dentro das organizações é relevante para atingir as metas e objetivos traçados, entretanto, de acordo com Mello (2010), os líderes não são capazes de mudar as organizações, líderes mudam pessoas, as pessoas sim é que podem mudar as organizações. São muitos os estilos que marcam líderes das mais diversas características. Obviamente, o impacto que cada um gera sobre os liderados no ambiente corporativo também se altera. Sobre os tipos de líderes, pode haver diversas formas de classificá-los. Serão apresentados aqui os estilos autocrático, liberal e democrático.

O líder autocrático trata-se do estilo de líder que estabelece as regras de forma autoritária sem a participação da equipe, que por sua vez apenas cumpre com aquilo que o líder determina, sendo assim uma liderança impositiva. O líder é o centro das decisões, baseando as suas ideias apenas em seu próprio conhecimento, não havendo assim participação da equipe no processo de tomada de decisão.

O líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária, o líder toma as decisões sem a participação do grupo, o trabalho só é desenvolvido com a presença do líder, o que gera frustração, agressividade entre os colaboradores. (CHIAVENATO, 2001, p. 161).

O Líder liberal trata-se do estilo de líder que não se envolve nas tarefas, deixando por conta da equipe a tomada de decisões, é o líder que se encontra na posição apenas pelo status, mas que não assume as responsabilidades designadas a ele. Se algo der errado durante o processo, facilmente acha um responsável e acaba saindo de cena e deixando as possíveis

punições para o funcionário que buscava agilizar o processo e acabou tomando uma decisão que não cabia a sua posição hierárquica.

Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003 *apud* FELIX *et al*, 2013, p. 9).

O líder democrático trata-se do estilo de líder que sempre ouve a sua equipe e considera a opinião de todos, estimula e incentiva a colaboração no andamento das atividades. É um líder que se tornou líder realmente, não foi alguém colocado na função por um bom relacionamento com a chefia, este líder possui o apoio de sua equipe e consegue ouvi-la no dia a dia afim de que se tenha novas ideias e novos ângulos de vista de um determinado problema que pode ser solucionado de uma maneira diferente da que se imaginava.

O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo promove o bom relacionamento e amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz melhor qualidade de trabalho (FACHADA, 2003 *apud* FELIX *et al*, 2013, p. 9).

A Figura 4 apresenta e compara as principais características individuais dos tipos de líderes que foram estudados.

AUTOCRÁTICO	LIBERAL	DEMOCRÁTICO
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com assistência e estímulo do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado, o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.
O líder é denominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

Figura 4. Diferenças entre as características dos Tipos de Líder
Fonte: CHIAVENATO, (2005, p. 187).



Ao analisar as características destes líderes, observa-se que para o alcance de objetivos e melhor rendimento da equipe, o líder democrático é o que consegue a melhor performance de seus liderados, fazendo com que cada um esteja disposto a oferecer o seu melhor e criar e melhores métodos de trabalho como uma verdadeira equipe. Para Chiavenato (1994, p. 147):

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Pode-se entender então que a liderança, quando bem colocada nos grupos sociais, faz muito mais do que o papel da liderança em si como sendo algo imposto pela empresa, mas passa a ser uma influência direta no círculo a que pertence. Assim a liderança bem exercida pode ser desenvolvida através da relação interpessoal dos membros da equipe.

2.5 IMPACTO NAS EMPRESAS

O estilo de liderança adotado pelas líderes tem impacto direto na empresa e consequentemente nos membros das equipes. Estes precisam estar motivados para que atinjam as metas que foram traçadas no planejamento previamente estabelecido. A forma com que os líderes conseguem visualizar o que de fato vem a ser motivação, influenciará determinadamente nas ações que serão necessárias para mobilizar e motivar a força de trabalho da equipe (GONDIM e SILVA, 2004).

Então é de suma importância que as organizações possuam líderes e não apenas chefes:

[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas ideias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer (GOMES, 1998, p. 49).

Para Muchinsky (2004), as capacidades, habilidades e atributos do líder têm sobre os liderados um profundo impacto, de forma que produzem confiança do seguidor na correção das convicções do próprio líder, aceitação e afeição do mesmo e ainda, a obediência voluntária. Neste estilo de pensamento da importância que o líder possui dentro da capacidade de produção da equipe. É importante ressaltar a diferença que se tem entre liderar uma equipe sendo um incentivador de seus liderados e a posição de gerenciar, apenas controlando os processos para que tudo aconteça de acordo com o que a administração da organização se espera. Assim no paradoxo que existe entre o liderar e gerenciar, Rowe (2002, p. 18) menciona que:

[...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais



criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo.

É certo que a liderança sempre irá causar um forte impacto na vida da empresa. Uma vez que é através dos pensamentos e condutas do líder que os liderados se mostram motivados e interessados na busca dos objetivos e metas colocados pela empresa e da própria equipe. Uma liderança “fraca” irá sem sombras de dúvidas formar para si uma equipe fraca também, este termo fraca não se faz presente apenas aos olhos dos indicadores de desempenho, mas também fraca de opiniões próprias, fraca de uma mente aberta e passível de mudança em sua rotina, fraca em decidir e verificar novos e melhores meios de se fazer o seu trabalho. Será uma equipe fadada ao fracasso, e o principal ponto do fracasso será o seu líder que invés de puxar a equipe para uma ascensão, se levará junto de seus liderados para um caminho fadado ao fracasso.

Por esses e outros motivos que é imprescindível que os líderes entendam a necessidade de ouvir os seus liderados, quando um funcionário é ouvido, ele sente-se motivado, por perceber que é importante para a empresa. É um gesto tão simples e que pode dizer tanto para a outra pessoa, quando um líder não tem a inteligência organizacional de ouvir sua equipe ou até recusar suas ideias, acaba atrofiando seus liderados e os mesmos se sentem inibidos a tentar demonstrar qualquer tipo de ideia nova ou algo do tipo, Bergamini (1994, p. 40) esclarece esse pensamento afirmando que:

[...] a chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos. O líder precisa saber perceber as motivações dos colaboradores e expectativas destes, no trabalho, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador.

Assim, não se tem uma fórmula secreta de como gerir uma equipe ou se como se fazer para que todos os resultados sejam positivos como a organização espera de seus colaboradores, mas existem meios que podem ser utilizados para que os funcionários se sintam parte do todo e dessa forma façam valer a famosa frase de se “vestir a camisa da empresa” e se sintam parte daquilo e tratem o negócio como sendo deles próprios. Este tipo de comportamento não surge do dia para a noite, é um relacionamento em uma via de mão dupla, precisa ser recíproco, não havendo apenas uma parte beneficiada. Precisa ser estruturado de uma maneira que acompanhe as necessidades pessoais do funcionário tanto quanto a necessidade de se cumprir os objetivos da organização se faz presente no dia a dia dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas as perspectivas e os procedimentos metodológicos que guiaram o presente estudo, evidenciando métodos e técnicas utilizados para coleta e tratamento de dados, além de uma breve apresentação do campo de pesquisa. A seleção do procedimento metodológico recaiu principalmente sobre o estilo de pesquisa bibliográfica e documental, como as categorias de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade analisada, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo.

Desta forma, a pesquisa documental trilha um caminho bem parecido com a bibliográfica, buscando se fundamentar em ideias já construídas por outros pesquisadores e quem assim seja possível comprovar os fatos narrados. Tendo como uma diferença fundamental o fato de buscar informações em lugares mais diversificados como por exemplo, jornais, revistas, documentos oficiais, entre vários outros (FONSECA, 2002, p. 32)

A pesquisa bibliográfica se dá pelo estilo de embasamento teórico que tem por sua principal característica direcionar para uma busca de informações em fontes já publicadas e



que possuem um certo grau de relevância um pouco maior que a documental, buscando fundamentar-se em livros, artigos científicos, dissertações entre outros. Este tipo de pesquisa fundamenta qualquer trabalho científico, pois para a realização dele, é sempre necessário que primeiro se busque informações que comprovem a validade do assunto proposto (FONSECA, 2002, p. 32).

O Levantamento ou Survey, conforme Fonseca (2002) utiliza-se de um questionário como instrumento da pesquisa, tem como objetivo a obtenção de dados sobre características ou opiniões de um determinado público-alvo. O autor Gil (2002), afirma que o levantamento, é um instrumento que estuda as características de um determinado grupo, levanta opinião, atitudes e crenças dos pesquisados. Para aplicação da pesquisa, foi utilizado o questionário. Que conforme Gil (2002) é um conjunto de questionamentos que buscam traduzir os objetivos da pesquisa.

Assim o questionário foi aplicado para profissionais do setor contábil de três empresas diferentes localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais, sendo respondida por um total de 53 pessoas. Sendo aplicada entre os meses de maio e junho de 2022. No questionário foi utilizado a escala Likert que consiste segundo Malhotra (2001) em uma escala amplamente utilizada, onde leva os entrevistados a indicar um nível de concordância ou discordância com a pergunta proposta, utilizando-se geralmente de 5 categorias de respostas. Onde na tabulação dos resultados se tem Concordo Totalmente (C.T.), Concordo (C.), Não Soube Opinar (N.S.O.), Discordo (D.), Discordo Totalmente (D.T.).

Foi utilizado para a coleta de dados o método quantitativo que de acordo com Gil (2002), a pesquisa quantitativa é a que busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. E a qualitativa que para Triviños (2007) afirma que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, existe a escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações, que pode acontecer simultaneamente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Durante a realização desta pesquisa, um dos pontos de aplicação foi analisar em quais aspectos os tipos de liderança podem afetar no desenvolvimento das atividades e motivação da equipe de trabalho. Desta forma inicialmente buscou-se analisar e conhecer os tipos de liderança existentes e quais são as características e peculiaridades de cada uma delas no seu desenvolvimento.

Desta forma, foi possível perceber que existem lideranças extremas, sejam elas para um tipo de liderança extremamente autoritária e centralizadora, onde se busca através deste tipo de liderança possuir totalmente o controle de todas as ações. Mas também se identificou, estilos de liderança totalmente descentralizado e sem possuir o controle das atividades e da equipe, podendo muitas das vezes então se tornar um estilo muito falho e descontrolado dentro das equipes. Ao todo, foram 53 participantes, de 3 empresas diferentes. Todos atuantes na área contábil.

4.1 PERFIL IDEAL DO LÍDER DE ACORDO COM OS LIDERADOS

O questionário aplicado traz exemplos de líderes autocráticos, democráticos e liberais. Dentro dessas perspectivas o estilo estudado e pelos dados analisados nas respostas seria o que melhor se encaixa dentro de uma metodologia sadia e atual de trabalho nas empresas, se trata da liderança democrática, onde a equipe possui um líder totalmente capaz de gerir os seus colaboradores e possui o conhecimento necessário para as atividades propostas para a

sua equipe e setor. Fazendo assim uma liderança descentralizada e que ouve a sua equipe nos processos de tomada de decisão e de criação de ideias.

O líder democrático é aquele que procura ouvir e entender os pontos de vista e necessidades de sua equipe, se trata do líder amigo, que se coloca no lugar de seus liderados e busca entender as suas necessidades das perspectivas deles. Esse tipo de liderança é capaz de fazer uma grande diferença na rotina do dia a dia da equipe, fortalecendo e estreitando os laços, tornando assim o ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

Segundo Chiavenato (2005) o líder democrático procura orientar o seu grupo de trabalho e incentivar a participação de todos nos processos de planejamento e processamento das tarefas, fazendo com que todos se sintam parte ativa da equipe como um todo. A ênfase está no líder e no grupo. Retrata o trabalho em equipe, onde todos são informados sobre os propósitos e objetivos da organização, podendo assim todos colaborarem em busca de um objetivo em comum.

É importante fazer com que os funcionários se sintam parte da empresa, fazendo com que todos conheçam as rotinas, as metas e os objetivos traçados pela organização. Esse trabalho de envolver as pessoas e realizar este processo de sincronização entre as suas atividades e os objetivos organizacionais é função do líder que precisa conhecer a particularidade de cada um de seus liderados e trabalhar com eles cada ponto necessário para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ser líder não se concentra em apenas zelar pela parte organizacional, mas também cuidar de seus liderados.

Perguntas Realizadas	C.T.	C.	N.S.O.	D.	D.T.
Você concorda que o Líder ideal para a área contábil precisa ter uma gestão democrática?	39,60%	54,70%	5,70%	----	----
O papel do líder inclui delegar responsabilidade e fazer com que toda a sua equipe seja participativa	60,40%	39,60%	----	----	----
O líder liberal é o melhor líder para se trabalhar, pois oferece total liberdade para cada um decidir como agir no ambiente de trabalho?	3,00%	8,30%	17,00%	56,60%	15,10%
Trabalhar em um ambiente democrático facilita o todo. Tomar decisões ouvindo a opinião dos colegas e tendo suas opiniões ouvidas, é a melhor maneira de evoluir no ambiente de trabalho?	50,90%	45,30%	3,80%	----	----
Estar em um ambiente onde o líder toma as decisões facilita o desenvolver do trabalho, pois não preciso ficar pensando em como fazê-lo.	1,90%	17,00%	20,80%	52,80%	7,50%

Figura 5. Perfil ideal do Líder
Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Ao analisar-se as respostas obtidas na figura 3, é visto que 94,3% dos entrevistados estão de acordo que o perfil de liderança democrática é o que mais se enquadra no perfil de gestão ideal, onde o perfil do gestor é visado pelos seus liderados através do que vêm pelo seu comportamento e através do desempenho de suas atividades nas rotinas do dia a dia, da maneira com que valoriza e se relaciona com seus colaboradores e com a organização. Outro ponto a se destacar é o alto índice de pessoas que refutam a ideia de se ter um líder liberal totalizando 71,70%.

Conforme cita Fachada (2003), este tipo de liderança promove o bom relacionamento e amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, de confiança e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O estilo democrático deste líder é de orientar, apoiar e estar disponível aos liderados. É o estilo que produz melhor qualidade de trabalho.

O líder liberal, obteve apenas 11,3% e o autocrático 18,9%, ponto que se considera interessante também destacar, onde cerca de 10 pessoas das 53 entrevistadas, optam por líderes que delegam funções sem se preocupar muito com o que pensam as pessoas e são

extremamente autoritários e centralizadores. Podendo assim verificar que existem uma quantidade expressiva no estudo de pessoas que aceitam rotinas onde elas apenas recebem ordens e executam tarefas, não estando envolvidas nos processos de idealização e tomada de decisão das rotinas.

4.2 ORGANIZAÇÃO DO AMBIENTE NO TRABALHO

Seja no ambiente físico ou no virtual que obteve destaque nos últimos anos muito por conta dos tempos de pandemia em que se vive onde muitas empresas optaram por ter os seus funcionários em *home office* e zelar pela saúde de todos, a organização determina a eficiência dos processos e do engajamento dos contadores, mesmo que não seja perceptível por todos no dia a dia. A empresa precisa se destacar no quesito organização, ela é referência para seus servidores e colaboradores, seja no aspecto mais simples como a disposição dos móveis no escritório até a gestão de pessoas e documentos.

Quanto mais organizado e atrativo for o ambiente, maior será o nível de produtividade dos colaboradores, isso se dá muito pelo perfil do gestor da equipe, onde este precisa ter um perfil organizado e que zela por um ambiente assim. Este profissional irá delimitar e moldar os seus liderados para que sigam um modelo de organização bem parecido e padronizado por seu líder.

Perguntas Realizadas	C.T.	C.	N.S.O.	D.	D.T.
O papel do líder inclui delegar responsabilidade e fazer com que toda a sua equipe seja participativa	60,40%	39,60%	----	----	----
Quando preciso efetuar uma atividade em que faltam informações, tenho total liberdade para procurar meu superior e pedir ajuda.	49,10%	47,20%	3,70%	----	----
As questões contábeis são facilitadas quando a equipe trabalha unida e tem acesso aos sistemas e informações correta para desenvolver de resultados?	58,50%	41,50%	----	----	----
Com o intuito de fidelizar clientes antigos e conquistar novos, as empresas de serviços contábeis estão ampliando a variedade de serviços oferecidos, como análises quantitativas que podem ser relevantes às tomadas de decisões. Você concorda com o pensamento de Figueiredo e Moura?	28,30%	54,70%	17,00%	----	----
Os líderes estão sempre em contato com seus clientes, e precisam se manter atualizados já que as mudanças são constantes em questão de legislação e para melhor orientar sua equipe, assim os serviços prestados por essas organizações se destacam pela qualidade.	50,90%	45,30%	3,80%	----	----
A liderança deve ser conquistada através dos conhecimentos e da influência que se tem sobre as outras pessoas?	17,00%	47,20%	22,60%	13,20%	----

Figura 6. Organização no ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Uma das principais funções de um contador é gerar dados através dos lançamentos contábeis, através desta afirmação, 77,4% dos entrevistados concordam com essa afirmação, mas só é possível assim fazer, se existir organização no ambiente de trabalho e nos trabalhos dos dados que são evidenciados em sistema, caso contrário, os dados podem ser contabilizados errados e a partir disso, gerar informações incorretas e acarretar diversos problemas para a empresa, desde tomadas de decisões incorretas por se basear em dados que não evidenciavam a verdade até multas e sanções governamentais por possíveis fraudes de dados.

Segundo Cordeiro e Lopes (2015), o processo de liderança exige extremo controle e se faz necessário variadas capacidades para lidar diretamente com pessoas, exemplo, habilidade de conseguir exercer influência ao colaborador tratando assim de sua motivação, fazendo com

que ele execute suas tarefas conforme os objetivos e metas traçados pela organização. Sua função principal está relacionada a designar condições para que seus colaboradores sejam capazes de executar suas tarefas utilizando-se de suas potencialidades e capacidades exploradas fazendo com que se crie o sentimento de satisfação e autoconfiança. Essas questões só serão possíveis se o ambiente estiver todo em harmonia, desde os móveis conforme citado anteriormente, aos colegas de trabalho e liderança.

Organização, controle e confiança, são três aspectos de extrema importância para o melhor andamento do ambiente organizacional, seja na questão burocrática, contábil, fiscal, de relacionamento com os demais colaboradores e com o líder. Fundamentos que facilitam um bom relacionamento e o contato com o líder pode ser o diferencial dentro da equipe, um líder acessível e que aceita o diálogo pode tornar os seus liderados mais confiantes e capazes de tomar decisões.

4.3 MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO LIDERADO

O reconhecimento de um trabalho bem exercido, a valorização de um colaborador o fideliza, isso significa que a organização terá uma parceria, um servidor que se sente feliz em estar naquele ambiente, alguém que estará ao lado da organização e do líder. Quando citada essa questão, não significa que se refere a motivação de fins financeiros, que também motiva o colaborador, mas motiva por um curto prazo.

Então, é necessário trazer esse sentimento de volta, a valorização precisa ser constante com palavras de apoio, parabenizações nas pequenas e grandes conquistas. O colaborador precisa ter a certeza de que a cada feito, terá o reconhecimento do líder, isso o aproxima cada vez mais. É natural que as pessoas necessitem desse cuidado e faz parte das atribuições dos líderes cuidar para que se sintam valorizados pelas suas atribuições e tarefas executadas.

Perguntas Realizadas	C.T.	C.	N.S.O.	D.	D.T.
O papel do líder inclui delegar responsabilidade e fazer com que toda a sua equipe seja participativa	60,40%	39,60%	----	----	----
O líder tem como obrigação, promover recompensas aos feitos, sendo estas não somente financeiras, mas também psicológicas?	26,40%	62,30%	7,50%	3,80%	----
“Os líderes não são capazes de mudar as organizações, líderes mudam pessoas, as pessoas sim é que podem mudar as organizações.” Você concorda com o pensamento do Mello (2010)	28,30%	52,80%	15,10%	3,80%	----
As questões contábeis são facilitadas quando a equipe trabalha unida e tem acesso aos sistemas e informações correta para desenvolver de resultados?	58,50%	41,50%	----	----	----
A motivação é responsável pela energia, dedicação e obstinação que uma pessoa empenha para atingir um objetivo?	35,80%	47,20%	9,40%	7,50%	----
“A chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos.” Você concorda com o pensamento de Bergamini?	50,90%	45,30%	3,80%	----	----
Seu líder te inspira a querer ser um líder?	41,50%	45,30%	13,20%	----	----

Figura 7. Motivação e valorização dos liderados

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Nessa etapa da pesquisa, foram obtidos resultados que possibilitam comprovar a eficácia de um líder motivador. Onde 96,2% dos entrevistados concordam que o líder que possui bom relacionamento com os liderados tem a chave para o sucesso, são capazes de fortalecer a equipe para elevar a organização e o mais importante, 86,80% se inspiram nos seus líderes. Líderes inspiradores são a chave do sucesso de uma equipe, principalmente pelo fato que líderes formam líderes deixam o seu legado, pessoas inspiradoras são capazes de capacitar pessoas com a mesma essência e comportamento.

Conforme cita Mello (2010), os líderes não são capazes de mudar as organizações, líderes mudam pessoas, as pessoas sim é que podem mudar as organizações. São muitos os estilos que marcam líderes das mais diversas características. Obviamente, o impacto que cada um gera sobre os liderados no ambiente corporativo também muda e essa mudança é capaz de gerar grandes resultados organizacionais.

A motivação precisa vir de dentro, ser algo natural onde o liderado reconheça que é merecedor daquele elogio, que fez por merecer determinada recompensa. Desenvolver o sentimento de autonomia, dar liberdade para criar e mostrar que ele pode assumir as responsabilidades sozinho são ferramentas fundamentais para o engajamento.

4.4 AMBIENTE DE TRABALHO CAPACITADO

É fundamental que para efetuar um trabalho de excelência, o colaborador tenha um ambiente adequado para exercer sua determinada função. O contador que é o motivo deste estudo, não pode exercer sua função sem ter as informações à disposição, sistemas para efetuar lançamentos e obter dados, entre outras necessidades que se adequem a função detalhada exercida. O que se pode entender com isso é que a capacitação de servidores, seja em um curso, reunião de aprofundamento em um determinado assunto, orientação de como proceder em determinada situação, bem como o contato direto com alguém que pode auxiliá-lo caso haja dúvidas, é imprescindível. O líder deve ter como característica, a visão ampla das necessidades de seus liderados, bem como conceder informações para melhor andamento do trabalho individual dos servidores.

Neste contexto, a capacitação passou a ser um meio de proporcionar aprendizagem e evolução do desenvolvimento de competências, realizando treinamentos onde incluem eventos, como cursos, oficinas, workshops etc. O treinamento, conforme afirmam Menegon e Zambarda (2019), é um processo de educação para aplicação do conhecimento em curto prazo e que utiliza metodologia e procedimentos organizados e planejados, nos quais os empregados, em geral, aprendem habilidades e conhecimentos técnicos-específicos e bem definidos para um determinado trabalho ou atividade.

Perguntas Realizadas	C.T.	C.	N.S.O.	D.	D.T.
Trabalhar em um ambiente democrático facilita o todo. Tomar decisões ouvindo a opinião dos colegas e tendo suas opiniões ouvidas, é a melhor maneira de evoluir no ambiente de trabalho?	50,90%	45,30%	3,80%	----	----
Ter acesso as informações necessárias para realização de análises contábeis é algo que deve ser fornecido pela empresa?	26,40%	60,40%	13,20%	----	----
Quando preciso efetuar uma atividade em que faltam informações, tenho total liberdade para procurar meu superior e pedir ajuda.	49,10%	47,20%	3,80%	----	----
Os líderes estão sempre em contato com seus clientes, e precisam se manter atualizados já que as mudanças são constantes em questão de legislação e para melhor orientar sua equipe, assim os serviços prestados por essas organizações se destacam pela qualidade.	50,90%	45,30%	3,80%	----	----
A vida profissional tem impacto direto na vida pessoal dos trabalhadores?	49,10%	43,40%	5,70%	----	1,90%
Trabalhar na área contábil exige além de dedicação, muita atenção para não ocorrer erros que comprometam toda equipe e a empresa.	67,90%	32,10%	----	----	----
“A chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos.” Você concorda com o pensamento de Bergamini?	50,90%	45,30%	3,80%	----	----

Figura 8. Capacitação no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)



Neste aspecto 96,2% dos entrevistados concordam que é necessário haver atualizações pessoais, uma vez que o ambiente organizacional e contábil passa por constantes mudanças. É preciso evoluir constantemente com as mudanças, daí vem a necessidade de um ambiente organizacional capacitado para enfrentar os novos desafios. Essa preocupação com a capacitação e treinamento de sua equipe vem do relacionamento do líder no dia a dia com as pessoas, onde é possível que ele consiga identificar as necessidades de cada um e buscar essas melhorias junto a equipe como um todo.

Sendo assim, segundo Bergamini (1994), o sucesso da liderança parte domínio do líder em executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos. O líder necessita perceber o que motiva os colaboradores e quais são as expectativas destes no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que, deve saber trabalhar e se relacionar com as diferenças motivacionais de cada um, respeitando e aceitando a maneira própria de cada colaborador. Evoluir faz parte do processo, e o líder tem como missão ajudar seus colaboradores a evoluírem com ele e as mudanças ocorridas nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança dentro da organização tem um papel extremamente relevante, uma vez que é através do líder que todos os liderados serão motivados e envolvidos na busca dos melhores resultados para o alcance das metas estipuladas. Os membros da equipe somente abraçaram a causa da empresa e evoluirão no desenvolvimento se estiverem verdadeiramente motivados a fazê-lo. Ao longo da pesquisa, tornou-se nítido que através da comunicação será possível alcançar a confiança mútua dentro das equipes. Os incentivos do líder para a participação de todos fará com que se sintam valorizados e com o senso de serem peças fundamentais no bom andamento das tarefas e alcance dos objetivos.

Evidenciou-se que o líder precisa estar preocupado com a maneira que se reporta a equipe, sempre dando abertura para que se construa um relacionamento interpessoal entre líder e liderado. “Quebrando barreiras” de formalidade hierárquica e transformando o nível de tratamento em algo mais amistoso. Dentro das organizações, com o papel do líder, hoje mais do que nunca se faz necessário uma grande capacidade de adaptação e flexibilidade mediante o alto índice de mudanças que ocorrem diariamente no mercado onde a organização está inserida. Esta característica precisa ser transmitida para as equipes de forma que estejam preparadas e motivadas frente aos desafios que virão.

A liderança é um papel que dura a vida inteira, sempre se renovando ao longo do tempo, sendo necessário lidar com diferentes tipos de pessoas e estilos de mercados. Não é possível chegar num determinado ponto e parar de desenvolver ou aprender sobre liderança. O papel do líder é o que vai impulsionar os demais membros a se desenvolverem nas suas áreas e a terem a visão necessária para o melhor andamento das atividades e assim motivar cada vez mais os liderados. Os líderes democráticos são os mais preparados para saber inspirar as pessoas que os cercam de forma que cada vez mais se formem novos e melhores líderes de sucesso. As características deste estilo de liderança são as que melhor se adequam as necessidades existentes nas empresas. Através dos incentivos que este estilo de liderança traz aos colaboradores, eles fazem com que se sintam constantemente motivados a darem o seu melhor.

REFERÊNCIAS

- Arruda, A. M. F., Crisóstomo, E., & Rios, S. S. (2012). *A importância da liderança nas organizações*. Ceará.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). *Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- Cordeiro, Mariana Prioli, & Lopes, Felipe Tavares Paes. *Repertórios Interpretativos ou Psicologias Sociais: Uma análise dos repertórios interpretativos que dão sentido a este campo profissional*. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/86.%20psicologia%20social%20ou%20psicologias%20sociais.pdf>. Acesso em 25 fev. 2021.
- Covey, Stephen R. (1994). *Liderança baseada em princípios*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campos.
- Dutra, Joel Souza. (2002). *Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva*. Editora Atlas.
- Drucker, Peter F. (2006). *O líder do futuro*. São Paulo: futura.
- Fachada, M. O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 6. Ed. Lisboa: Rumo.
- Farah, Flávio. (2004). *Ética na gestão de pessoas: uma visão prática*. São Paulo: EI.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, Maria Tereza. (1998). *Será que você é um líder?* Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. P. 145-176.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hunter, James C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Iannini, Pedro Paulo. (2000). *Chefia e liderança: Capacitação gerencial*. Viçosa: Aprenda Fácil, p.24.
- Kouzes, J. M.; POSNER, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campos.
- Krauz, R. (1991). *O poder nas organizações*. São Paulo: EPU.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mello, FABIO BANDEIRA DE. (2010). *Perfis de líderes*. Disponível em <<http://www.gportal.com.br/2010/08/10-perfis-de-lideres.html>>. Acesso em 25 mar. 2021.
- Menegon, E. M. P.; Zambarda, A. B. (2019). *Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamento em uma indústria têxtil*. NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 1, P. 7-20.
- Muchinsky, Paul M. (2004). *Psicologia organizacional*. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Pree, Max de. (1989). *Liderar é uma arte: Vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora*. 2. ed. São Paulo: Best Seller.
- Rowe, W. Glenn. (2002). *Liderança estratégica e criação de valor*. ERA, Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar.
- Tourinho, N. (1981). *Chefia, liderança e relações humanas*. Belém: Fiepa.
- Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.