



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**RENATA MARIA SILVÉRIO**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP  
2021**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**RENATA MARIA SILVÉRIO**

## **OS ESTILOS DE LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda: RENATA MARIA SILVÉRIO  
Orientador: PAULO SÉRGIO DA SILVA**

**Assis/SP  
2021**

## FICHA CATALOGRÁFICA

S587e SILVÉRIO, Renata Maria  
Os estilos de Liderança dentro das organizações / Renata Maria  
Silvério. – Assis, 2021.

26 p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação  
Educativa do Município de Assis – FEMA.

Orientador: Paulo Sérgio Da Silva

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Gestão.

CDD: 658.4

# OS ESTILOS DE LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

RENATA MARIA SILVÉRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: PAULO SÉRGIO DA SILVA

Analisador: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que sempre iluminou a minha vida e que me deu sabedoria e persistência para nunca desistir.

A minha mãe e minhas irmãs que ao longo do curso me deram todo apoio e forças para vencer todos os obstáculos e assim conseguir realizar meu sonho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela grande realização de um sonho, que é obter uma formação superior.

À minha querida e amada Mãe Margarete que não mediu esforços para que meu sonho se concretizasse, pelo sacrifício e estímulo diário, não me deixando desistir nos momentos difíceis. As minhas irmãs Mariane e Giovana que sempre me apoiaram e nunca deixaram de acreditar no meu potencial.

Aos meus familiares, Tio Sérgio, Tia Creusa, Tia Cleide, Tia Rosana, Tio Marcelo e Tio Márcio, que sempre de alguma forma me ajudaram e auxiliaram, pois através do exemplo de cada um deles que estou aqui hoje realizando mais uma conquista.

Ao namorado incrível que Deus colocou na minha vida, Victor Veiga, obrigada pelo carinho, apoio e principalmente por ser tão paciente.

Às minhas amigas que conquistei ao longo do curso e que torceram para que meu objetivo fosse alcançado, Fernanda, Patrícia e Vivian. Obrigada por cada momento vivido e por sempre estarem do meu lado quando precisei.

Ao meu orientador Paulo Sérgio pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores da FEMA, que foram essenciais na minha vida acadêmica e no desenvolvimento do trabalho.

## EPÍGRAFE

—Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência. ||

Idalberto Chiavenato  
(2004)

## RESUMO

A liderança e motivação são dois fatores que andam sempre juntos, uma precisa da outra para alcançar objetivos, contudo isso requer grande dedicação e esforço. A motivação é usada pelo líder para incentivar sua equipe, desenvolvendo novos talentos, para assim mostrar do que são capazes de realizar. Este trabalho será voltado para estudos da área da gestão administrativa e tem como objetivo apresentar e identificar as influências e benefícios da liderança e motivação dentro das organizações. Muitas vezes dentro de empresas existem colaboradores desmotivados, sem qualidade de vida no seu ambiente de trabalho, por não terem um direcionamento ou por não terem um líder que coordena e ensina, assim podendo desencadear grandes problemas para a organização. Desse modo precisamos de líderes capazes de trabalhar e resolver tarefas e problemas entre os grupos, tendo o intuito de motivar os colaboradores e assim melhorar a produtividade.

**Palavras-chave:** Liderança, motivação e Gestão.

## ABSTRACT

Leadership and motivation are two factors that always go together, one needs the other to achieve goals, however this requires great dedication and effort. Motivation is used by the leader to encourage his team, developing new talents, in order to show what they are capable of accomplishing. This work will focus on studies in the area of administrative management and aims to present and identify the influences and benefits of leadership and motivation within organizations. Often within companies there are unmotivated employees, with no quality of life in their work environment, because they do not have a direction or because they do not have a leader who coordinates and teaches, thus being able to trigger major problems for the organization. Thus, we need leaders capable of working and solving tasks and problems between groups, in order to motivate employees and thus improve productivity.

**Keywords:** Leadership, motivation and management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 LIDERANÇA: SEUS CONCEITOS E A FIGURA DO LIDER NA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	14
2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA EXECUÇÃO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ .....	18
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>4 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Muitas vezes, dentro das organizações, a liderança pode ser considerada um papel social, com o intuito e a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que gere resultados positivos e transforme em uma equipe para obter melhorias e alcançar objetivos propostos na empresa, assim desencadeando o potencial humano, podendo ser tanto individual como coletivo. É através da liderança e motivação que uma pessoa tem maneiras e formas que podem influenciar outras pessoas a trabalharem com animo, entusiasmo, assim inspirando para seus colaboradores confiança e comprometimento.

O líder tem o papel de representar proteção para seus subordinados, é ele quem fornece a direção para realização das metas e dos objetivos a serem atingidos na empresa, é nele que muitas pessoas depositam suas esperanças para melhorar suas condições de trabalho e realizar seus objetivos individuais. Ele precisa desenvolver a capacidade de promover educação e desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno como no externo, assim permitindo a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, coordenador e incentivador.

No mundo atual a liderança nas empresas vem sendo destaque entre vários estudos, sendo o líder a figura fundamental para superar desafios e alcançar resultados positivos, se tornando elemento importante para colocar em prática as metas e estratégias a serem conquistadas, para assim trazer motivação aos seus colaboradores. Na maioria das vezes é um líder quem rege e direciona um grupo de pessoas, focando as forças em único propósito, tornando-se fundamental dentro do processo de tomada de decisões dentro da empresa. Algumas dúvidas ainda surgem dentro da empresa para se ter um líder de qualidade, tais como: qual a importância de uma liderança dentro de uma organização? Por que muitas empresas não têm uma liderança bem estruturada? Quais são os estilos de liderança? Como promover um bom ambiente de trabalho? Quais elementos fundamentais para se ter uma liderança eficaz nas organizações? Qual o diferencial

de uma empresa que tem um líder motivado? Liderança e motivação dois fatores que sempre andam juntos?

Nas organizações o líder tem o ato de liderar, planejar e implantar a visão, missão e valores, criando estratégias dentro da empresa, mas levando em conta os problemas do dia a dia. O líder está relacionado diretamente à gestão de pessoas, por ser importante para a cultura da empresa e o engajamento das equipes para que a missão e valores estejam alinhados aos objetivos e metas da organização.

A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meios de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, é também um processo que governa escolhas entre o comportamento, é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Ela é a força que nos estimula a agir, provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. A motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano que é sempre motivado.

Muitas vezes os funcionários motivados são procurados pelas empresas, mas é difícil encontrá-los. A ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. Então não se sabe a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e porque mantém ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo, cada vez mais, melhor. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

O presente trabalho mostrou os estilos de liderança nas empresas, com a finalidade de ressaltar a importância de um líder e como executar uma liderança eficaz. A hipótese foi que o líder deve estar preparado para estimular sua equipe no ambiente de trabalho, fazendo com que o comportamento da equipe se torne mais eficiente, para assim conseguir alcançar os objetivos propostos. Na realidade não existe liderança sem motivação e que é impossível que haja motivação sem uma comunicação clara e direcionada.

Portanto, o objetivo desta pesquisa bibliográfica é mostrar a importância da liderança nas organizações. Identificar vantagens e o diferencial de uma liderança eficaz; e descrever os estilos de liderança.

## **2 LIDERANÇA: SEUS CONCEITOS E A FIGURA DO LÍDER NA EMPRESA**

Nas empresas muitas vezes os colaboradores ficam motivados através de uma “energia organizacional”, isso se dá quando eles são motivados e estimulados emocionalmente. Na realidade isso depende muito de quem está liderando o grupo ou a empresa. Existem variadas definições sobre a Liderança, por exemplo como define Yukl (1998) que diz que é —o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo.

Hunter (2004, p. 25) também define que a liderança é uma competência e diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Independentemente de qual for a definição, os líderes das organizações precisam saber atribuir e adotar um estilo de liderança que mais encaixe e agregue valor para a empresa e seus colaboradores, e principalmente consigam acompanhar as mudanças e a realidade do mercado atual, porém não afetando o bem-estar e os bons resultados da organização, pois as metas positivas dependem quase sempre das pessoas que trabalham na empresa.

Esclarecendo o que vem a ser um líder com uma liderança bem executada, é importante mostrar que a compreensão no sentido de fortalecer e reestruturar sua função como sendo um líder responsável e que representa na empresa um guardião é fator fundamental nas organizações. O impacto da liderança começa quando

realmente se reconhece as ações do líder nos colaboradores. Um líder precisa ser exemplo não somente nas expressões pessoais, mas também em seu próprio comportamento diário.

Segundo Oliveira (2018, p. 20):

Hoje os líderes precisam ter competências em todas as áreas e papéis da vida — não só na área profissional. Precisam ter habilidades globais e aceitar que a vida — tanto pessoal como corporativa — é composta de uma série de mudanças e ciclos, e precisa ser administrada. Além disso, é fator vital manter a estabilidade emocional e a integridade pessoal diante dos múltiplos papéis e ambientes.

Como se nota o líder precisa pensar e ver o mundo e as demais coisas em volta dele com outros olhos, assim tendo a capacidade de executar tarefas e atividades relacionadas tanto dentro como fora da empresa; contudo tendo responsabilidade e direção do que poderá vir acontecer no ambiente em que ele se relaciona.

Na opinião de Oliveira (2018, p. 59):

Liderança transformadora também envolve relações entre líderes e liderados; mas ambos são elevados a um nível superior de motivação e moralidade, como resultado dessa interação relacional. O poder da liderança é exercido em função de solidariedade e consenso mútuos, visando a finalidades comuns; e em bases éticas, elevando aspirações morais, produzindo um efeito transformador tanto em líderes quanto em liderados.

De forma que o líder dentro da empresa transforme e realize mudanças e aconteça a realização de metas e objetivos, não precisa somente do apoio e dedicação dele próprio, é necessário também a ajuda dos demais colaboradores, tendo respeito e comunicação entre os envolvidos, assim terá um efeito tanto no que está liderando como também em seus funcionários.

Segundo Whitaker (2015, p. 662):

A motivação de cada um está ligada ao desencadeamento de um processo que poderá tanto levar à felicidade pessoal como bloqueá-la, caso o fator de satisfação motivacional não tenha sido complementar à necessidade.

É através de metas e conquistas realizadas e assim dada a devida retribuição ou admiração que liderados tem animo e vontade de realizar e querer sempre mais propostas de novas tarefas a serem feitas. Se essa admiração não for positiva

poderá levar o colaborador a não realizar atividades bem executadas e assim desanimando-o.

Segundo (ISQUIERDO; KUPLICH, 2011), o papel do novo líder neste século é mais de um instrutor, e orientador do que de um chefe.

Segundo Chiavenato (2002), um líder deve ter algumas características e atitudes, como: escolher a sua própria equipe para que haja eficiência; treinar seus colaboradores, para melhor capacitação do pessoal, mudanças de atitudes, para que com isso conseguir montar uma equipe preparada; analisar e planejar o trabalho, para identificar a capacidade individual de cada um, distribuindo de forma correta as tarefas, para um melhor desempenho de seus colaboradores; traçar e rever os objetivos a serem alcançados e conduzir os esforços para obter ações eficientes; motivar a sua equipe de trabalho, proporcionando ótimas condições para o alcance de seus objetivos e elevando sua autoestima; monitorar e avaliar o desempenho de cada um, recompensando para assegurar o reforço positivo e eficiente.

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (1999 p.147) afirma que a —Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivosll.

Segundo Chiavenato (2011), a Teoria Comportamental estuda o comportamento das pessoas dentro de uma organização, destacando uma nova abordagem dos conflitos, formal ou informal, e a busca da motivação individual e do grupo dentro do ambiente de trabalho.

As teorias dos traços mostram a ideia de que líderes possuem qualidades e características pessoais específicas, que são os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para tarefa, que os diferem de não líderes. Os traços físicos são aqueles relacionados à aparência, energia e força física; os intelectuais, à adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e coeficiente intelectual; os sociais, aos

aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; e os direcionados para a tarefa, às características de impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2009).

As teorias comportamentais, trazem a ideia de que os líderes se comportam de maneira específica. Dentre as diversas abordagens dentro das teorias comportamentais, estão os estilos de liderança. Chiavenato (2005) divide os estilos de liderança em três: autocrático, democrático ou liberal.

Para melhor identificar as diferenças entre os estilos de liderança, segue quadro destacando as características principais de cada um:

	Autocrático	Democrático	Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pelo grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.

Participação do Líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado.
-----------------------	--	--	---

Figura 1: Estilos de liderança de Chiavenato CHIAVENATO (2005, p.187)

Em relação a análise dos estilos de liderança acima apresentados, percebe-se, que há uma escala de rigor quanto à participação do líder nos processos, na divisão e na programação do trabalho, e na tomada de decisão, sendo o estilo autocrático o mais rígido e o liberal, o mais brando.

Segundo Vergara (2009) simplifica a definição desses três estilos de liderança ao dizer, numa linguagem popular, que o autocrático é aquele que representa o ditado de que -manda quem pode, obedece quem tem juízo; o democrático é o que busca a participação; e o liberal é aquele conhecido por -deixar rolar.

A classificação por estilo de liderança vai além dos simples tipos do comportamento e das atitudes tomadas pelo líder em cada situação, seja no que se refere à tomada de decisão, à programação dos trabalhos, à divisão do trabalho ou à participação do líder, pois irá influenciar o comportamento da equipe, a motivação e a satisfação no trabalho, a produtividade e a qualidade das tarefas executadas, de acordo com a eficácia da liderança.

O estilo de liderança é a forma e jeito com que a pessoa que lidera influencia aos demais colaboradores da empresa. As atitudes do líder refletem conseqüentemente nos resultados de quem trabalha na organização. No caso do líder ele utiliza um desses três processos dependendo de cada situação apresentada, de acordo com as pessoas e as atividades a serem desenvolvidas. O grande desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas. (CHIAVENATO, 2003)

Liderança autocrática – —O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. (CHIAVENATO, 2003, p.125). Nesta liderança o líder tem um papel autoritário, não existe diálogo entre os colaboradores e ele também toma decisões e as impõe sobre

o grupo, sem ter qualquer conversa ou reunião para saber a opinião das pessoas na empresa. O líder decide o que irá fazer sozinho e conseqüentemente seus colaboradores não mostram nenhum interesse, ficam tensos, não tem relação de amizade e ficam sem nenhuma iniciativa, o grupo fica desinteressado e muitas vezes ficam insatisfeito em relação as tarefas cotidianas. Quando a pessoa que lidera fica ausente as atividades dos grupos param e ficam indisciplinadas e até mesmo ficam agressivas.

A liderança autocrática pode causar em uma equipe inúmeras insatisfações entre os colaboradores, fazendo com que o rendimento deles não seja o desejado. O líder quase sempre recebe crédito pelos sucessos e metas conquistadas pela equipe; por outro lado quando o grupo tem uma pequena quantidade de pessoas esse tipo de liderança pode ter um bom resultado.

Liderança liberal – “Há liberdade total para as decisões grupais ou indivíduos, e mínima participação do líder. (CHIAVENATO, 2003, p.125). Os colaboradores fazem praticamente o que querem e tenha vontade. O líder coloca as tarefas a serem feitas e toma as decisões, deixando assim as pessoas sem nenhum controle e disciplina. As atividades têm uma perda de tempo e oscilações por motivos não relacionados ao que realmente interessa, que é o trabalho. Nesta liderança existe um individualismo em relação aos grupos e pouco respeito a quem está liderando.

A liderança liberal pode deixar uma equipe a vontade para fazer o que cada um achar melhor, assim acreditando no potencial e na participação de cada pessoa. Quando a empresa é comandada por um líder assim ela já possui uma maturidade nas relações interpessoais, além de uma comunicação eficiente e profissionais experientes, com a autonomia para tomada de decisões.

Segundo Lewin (1973, p. 11):

A liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo. Em quase todos os casos, uma boa solução dos conflitos sociais exige a atividade de líderes preparados e democráticos. Essa liderança não é uma simples utilização de alguns meios engenhosos para permitir que as pessoas se sintam bem: um líder democrático não é apenas uma pessoa hábil, capaz de convencer. O processo democrático é complexo, e é preciso preparar tanto os líderes como os membros do grupo para nele desempenhar os respectivos papéis. Mesmo os norte-americanos, apesar de sua familiaridade intrínseca com a democracia, precisam praticá-la continuamente e aperfeiçoar suas atividades de grupo.

Liderança democrática - “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder” (Chiavenato, 2003, p. 125). O líder incentiva, ensina e direciona a participação dos colaboradores, sempre tendo entre os grupos uma formação de amizade, diálogo e entusiasmo entre as pessoas na empresa, existe respeito entre os grupos e principalmente compartilhamento de aprendizagem uma com as outras; e mesmo quando o líder se ausenta o trabalho continua e evolui no mesmo ritmo, sem nenhuma alteração. A integração entre os colaboradores e o comprometimento de cada um deles são nítidos, como também o clima de satisfação, harmonia e interação entre os envolvidos. O trabalho em equipe desta liderança é um fator muito importante, existe muita colaboração e criatividade de ideias, além da produtividade que tem um aumento relevante.

## 2.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA EXECUÇÃO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

Após tudo o que foi dito a respeito da liderança e do atual contexto do novo mundo de trabalho, portanto fica a pergunta: quais são as exigências necessárias para que um líder atue de forma eficaz?

Segundo Duarte (2007) em seu artigo ressalta o porquê de uma liderança contribuir significativamente para o sucesso da empresa.

Segundo Duarte (2007)

A liderança gerencial é necessária em todos os tipos de organização, pois é através da equipe que o gerente obtém a execução de tarefas e a produção de bens ou serviços administra os recursos materiais e financeiros e atinge os objetivos organizacionais. Cada sucesso da empresa é sem dúvida, um sucesso gerencial: a excelência empresarial está intimamente relacionada à excelência gerencial.

Portanto a liderança é um fenômeno interpessoal, sendo fortemente caracterizado por um duplo sentido, ou seja, tanto o líder quanto os colaboradores precisam se

ajudar e atuar em conjunto para que se executem os objetivos das tarefas na empresa

Segundo Duarte (2007).

-A liderança, ao visar à consecução de um ou de diversos objetivos específicos, envolve dois aspectos: capacidade do líder em motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito e a tendência dos liderados de seguirem aquele que reconhecem como meio para satisfação de seus objetivos e necessidades pessoais.

No dizer de Duarte (2007), -a liderança passa a ser um procedimento determinado pelo modo de interagir do líder, capacitando-o a influenciar o grupo, e assim se o líder não for capaz de conquistar o grupo a ponto de influenciá-lo, não haverá liderança. A nova formação de recursos humanos para área gerencial tem demonstrado que a capacitação dos gerentes em cima das competências, que são o conhecimento, habilidades e atitudes; cria alternativas para os indivíduos progredirem em sua carreira, assim como em sua própria vida. Para Duarte (2007), -as pessoas com melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para criação de um clima organizacional seguro.

Afirma Duarte (2007) que em um mundo globalizado, no qual o ritmo das mudanças é constante e os consumidores estão cada vez mais informados sobre seus direitos é preciso estimular um espírito de equipe em que todos contribuam com seus conhecimentos, sempre melhorar os processos produtivos e administrativos e se antecipar as mudanças que estão acontecendo no nosso novo mundo. O gerente precisa de momento -aprender a aprender, aumentando sempre sua competência técnica e profissional, assim ele observa as constantes atualizações no ramo da tecnologia da informação. Ele deve estar sempre aberto para novos conhecimentos, novas atitudes e novos valores em relação ao processo de gerenciar pessoas. Os Clientes internos e externos, devem estar certos da importância do produto da empresa e quem deve disseminar estas ideias é a gerência, assim como é o gerente que também precisa estar consciente de que o sucesso não é mais exclusivamente de sua competência sozinho, e sim de toda interação com o grupo, trocando informações e compartilhando responsabilidades.

No dizer de Duarte —Gerenciar e pensar, decidir e agir, é fazer acontecer, obter resultados. Sendo assim, um bom resultado em uma empresa é alcançado através das pessoas envolvidas e em constante interação.

Segundo Duarte (2007)

Nas organizações modernas, qualquer profissional pode ser considerado um gerente se, em virtude de sua posição e de conhecimento, for responsável por uma contribuição que afete capacidade de organização de trabalhar e obter resultados.

Na gestão atual é preciso ter um domínio técnico e criativo para lidar com situações adversas e imprevisíveis. Algumas das características dos líderes modernos são a capacidade de julgamento, de decisão, de enfrentar riscos e incertezas, de planejar, organizar, integrar e motivar.

Duarte (2007), aponta como quatro as dimensões das competências que um gestor deve ser desenvolvidas:

Dimensão Técnica – ligada ao conteúdo da função, a tecnologia do produto. Compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação.

Dimensão Administrativa – ligada a exigência de conhecimentos e habilidades sobre o ato de planejar, organizar, coordenar, controlar, avaliar e acompanhar a execução das atividades que lhe são atribuídas; como por exemplo, elaboração de orçamento.

Dimensão Psicossocial – ligada a dinâmica da função nos seus aspectos inter-relacionais, abrange os conhecimentos e habilidades relativas aos recursos psicológicos do gerente (criatividade, motivação, segurança, controle emocional) e aqueles relacionados a sua interação com pessoas e grupos. Exercer estabelecimento de grupos de trabalho ou inter-relacionamento de setores para a consecução de um determinado trabalho.

Dimensão Política – ligada ao seu grau de poder. O grau de autonomia de decisão que possui, a capacidade de influenciar as ações da empresa, de realizar o planejado. Exemplo: alteração de processos de trabalho e substituição de pessoas.

O valor das quatro dimensões varia de acordo com o nível de responsabilidade administrativa.

Duarte (2007), também enumera as capacidades e atributos que defende como essenciais em bons líderes. Objetividade que é a capacidade para exercer o poder de decisão, de forma objetiva, a inteligência com um bom nível intelectual associado a praticidade e bom senso, autoridade como não-resistência a políticas e decisões razoáveis; sabe o significado que é ser orientado, tanto quanto o de coordenar, responsabilidade e disposição para enfrentar desafios, assumindo as consequências de suas decisões e estabilidade para capacidade emocional de suportar pressões e revezes na atividade profissional.

Alguns estudos recentes sobre a liderança apontam tendências mundiais de mudanças sociais na busca de maior participação dos colaboradores nas empresas.

Segundo Tofler (1999)

É necessário que o líder desconsidere algumas posturas que já foram validas, mas que, atualmente, não trazem mais resultados satisfatórios. A tendência é contratar gerentes que motivem e coordenem equipes com possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, e alterar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta, ou seja, gerentes facilitadores de mudanças.

Segundo Duarte (2007) —A liderança participativa faz com que a antiga separação dualista entre planejar e executar, pensar e fazer, mandar e cumprir ordens seja substituída pelo constante esforço de desenvolver talentos e proporcionar oportunidades.

Contudo para ter uma liderança eficaz é preciso que o líder tenha a capacidade de motivar seus colaboradores, alguns estudos dizem que um fenômeno importante para motivar pessoas dentro das organizações é a equidade. A equidade pode ser relacionada a contribuição que o colaborador dá em seu trabalho, como esforço ou habilidade; como também as recompensas que ele recebe.

Na visão de Duarte (2007) as —motivações intrínseca e extrínseca se complementam através do trabalho gerencial quando são compreendidas e utilizadas pelo gerente como ponto para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. Para que o gerente possa motivar constantemente sua equipe, é necessário: oferecer recompensas valorizadas, criar percepções de que esforços levem a recompensas, dar oportunidades a empregados qualificados, qualificar a equipe para desempenhar bem suas tarefas, definir tarefas que permitem a mensuração do desempenho, prever um sistema de recompensas relacionado ao resultado e certificar-se de que as recompensas são consideradas justas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança nesses tempos tão exigentes e difíceis é fundamental para que os desafios sejam cumpridos, procurando identificar em cada líder pontos críticos e pontos fortes que podem dificultar as mudanças organizacionais. Na maioria das empresas, quase sempre há colaboradores insatisfeitos com seus superiores, claro que é impossível alguém que agrade a todos, mas o volume maior de reclamações é sobre líderes que não motivam seus subordinados. Para que se possa implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz, se faz necessário o entendimento da mesma, uma vez que se tem como diretriz, um líder, o qual conduzirá os demais componentes da organização, a sucumbir às expectativas anteriormente expostas a eles em forma de objetivo, aprendizagem ou meta.

Quando temos uma organização com objetivos comuns definidos e compartilhados, passa a ser de responsabilidade de seus líderes e liderados a manutenção de comportamentos, valores e ideologias adotadas para que a liderança seja reflexo da qualidade das relações interpessoais, procurando desta forma evitar a poluição dos modos de exercer o poder. Nenhum líder terá valor pelo ato de comandar, mas pela capacidade de envolver e saber usar seus envolvidos, procurando o

comprometimento pela consciência do próprio grupo em se sentir importante pelo meio escolhido. A motivação está relacionada às necessidades humanas. Portanto, cabe ao administrador estar consciente da função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos. É muito importante para o profissional se sentir importante para a empresa. O prazer de exercer sua função vem com um elogio, uma promoção, uma homenagem, coisas que fazem o ser humano se sentir bem consigo mesmo e com seu trabalho. Para isso é imprescindível que o líder entenda o comportamento dos integrantes de sua equipe, tornando, desta forma, mais fácil a tarefa de influenciá-los com o objetivo do alcance das metas.

O grande desafio dos administradores atuais é gerenciar toda essa diversidade de ideias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização que tem como principal objetivo o cumprimento de sua missão. Dentro de uma empresa, todos devem empregar forças, aceitar desafios, prover-se de elementos favoráveis em detrimento das condições negativas. Aceitar desafios, criar oportunidades. Executar todas as etapas de uma tarefa com a mesma disposição. E o líder precisa obter do seu liderado o máximo de rendimento no trabalho, possuir capacidade de liderar e nunca se apoiar na superioridade. Estas tendem a ser algumas previsões para a melhoria de uma empresa. É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objetivos organizacionais, saciar também os objetivos pessoais, de modo a obter o crescimento mútuo das partes envolvidas. Portanto, a alta diretoria deve acompanhar o desempenho de seus líderes, para que quando uma mudança de estilo for necessária, esse líder possa adaptar-se a nova situação sempre que necessário.

Portanto, como se pode observar ser líder exige ter um diálogo e principalmente conhecer seus colaboradores. Para isso é necessário ter como característica a capacidade de mobilizar e motivar, da mesma forma que um líder de Estado mobiliza e motiva nações inteiras em busca de um objetivo. Este trabalho contribuiu para que o líder, assim como os colaboradores, obtenha conhecimento dos estilos de liderança e como eles influenciam no trabalho em equipe. E que essa pesquisa sirva de incentivo para novos estudos sobre o tema liderança.

## 4 REFERÊNCIAS

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações, XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, - Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf)>. Acesso em: 05 de mar de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo, Prentice-Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro-Editora Elsevier, 2003. Google books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA2&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+cientifica+de+taylor&ots=RJDH9EDd3t&sig=-xag42NYJIYGq5A0aV7ZC05XJBw#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=false>>. Acesso em 25 de fev. de 2021.

Drummond, V. S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109722/>>. Acesso em: 05 julho de 2021.

DUARTE, Marco Antônio. **O Gestor como um Líder de um Grupo, vol.2, Nº2**, abr/mai/jun., 2007.

ISQUIERDO, SABRINA E KUPLICH, DAIANE. **Líder x chefe**. Blogger. Disponível em: <[rh-cenarioatual.blogspot.com.br/](http://rh-cenarioatual.blogspot.com.br/)>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

METIDIARI, Guilherme. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal>>. Acesso em: 05 de julho de 2021.

OLIVEIRA, J.F. D. **PROFISSÃO LÍDER - DESAFIOS E PERSPECTIVAS**. São Paulo: Atlas, 2018. Minha biblioteca. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502099890/>>. Acesso em: 10 de out. de 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITAKER, B. C. **Motivação nas Organizações**, 7ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006. Minha biblioteca. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/>>. Acesso em: 08 de out. de 2020.

TOFLER, Alvin. A Empresa flexível. Rio de Janeiro: Record, 1999.