

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO JOSÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS RENATO DOS SANTOS ALVES**  
**EDUARDO BEZERRA DE SOUSA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE  
EMPRESARIAL.**

Rio De Janeiro  
2022.1

# **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE EMPRESARIAL.**

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE BUSINESS ENVIROMENT.**

**Lucas Renato dos Santos Alves**

Graduando em Administração.

**Eduardo Bezerra de Sousa**

Mestrado em Administração.

### **RESUMO**

No ambiente organizacional os líderes desempenham um papel fundamental. O aumento da competitividade no mercado vem provocando mudanças nas estruturas das organizações. Neste contexto, as empresas dependem totalmente de suas produtividades para a sobrevivência e para tanto, as capacidades interpessoais no ambiente empresarial são os fatores determinantes para um desempenho otimizado e aqueles gestores que conseguirem se adaptar promovendo mudanças em suas organizações para um desenvolvimento organizacional sustentável serão considerados líderes pelos seus liderados. Os dados coletados nesta pesquisa foram coletados e apresentados nela de forma explicativa e exploratória, através da aplicação de um questionário. Os resultados podem ser destacados pela mudança organizacional que o líder da empresa Alfa está provocando, a horizontalidade, empoderamento dos colaboradores e a capacitação e treinamento que a empresa dele oferece. Enquanto que na empresa Beta, a liderança não mudou muito e ainda continua com um sistema vertical baseando-se em recompensas e punições. Percebeu-se por meio deste projeto que uma liderança causa impactos positivos nos seus resultados e também nos seus colaboradores.

**Palavras-chave: líderes, colaboradores, organizacional**

### **ABSTRACT**

In the organizational environment, leaders play a key role. The increase in competitiveness in the market has been causing changes in the structures of organizations. In this context, companies totally depend on their productivity for survival and, therefore, interpersonal skills in the business environment are the determining factors for an optimized performance and those managers who are able to adapt by promoting changes in their organizations for sustainable organizational development will be considered. leaders by their followers. The data collected in this research were collected and presented in an explanatory and exploratory way, through the application of a questionnaire. The results can be highlighted by the organizational change that the leader of the company Alfa is causing, the horizontality, empowerment of employees and the qualification and training that his company offers. While in the Beta company, the leadership has not changed much and still continues with a vertical system based on rewards and punishments. It was noticed through this project that a leadership causes positive impacts on its results and also on its employees.

**KEYWORDS: leaders, employees, organizational**

## **INTRODUÇÃO:**

Nas organizações empresariais o fator da liderança se torna cada vez mais crucial em determinar o sucesso de qualquer atividade. A administração do capital humano é capaz de gerar vantagens competitivas, uma vez que, os líderes são responsáveis pela motivação e uma equipe motivada alcança mais rapidamente as metas e os objetivos da empresa.

A competição por parcelas do mercado cresce aceleradamente e somente aqueles com estratégias plausíveis e bem definidas conseguirão vencer. Através da compreensão do papel do líder nas empresas, ficará evidente a sua importância, evolução conceitual, suas habilidades e competências. Lideranças preocupadas e comprometidas conseguem promover uma influência no bem estar organizacional e na execução das tarefas pelos colaboradores.

No contexto das organizações, cabe aos líderes proverem um ponto focal lógico, convincente e emocionalmente gratificante aos seus colaboradores, já que eles, estarão tentando compreender a coerência de suas tarefas como um todo. Desta forma, o líder consegue reduzir as complexidades organizacionais às mais simples condições de trabalho possíveis.

Este projeto de pesquisa tem seus alicerces em explicitar a importância da liderança nas organizações empresariais, sua evolução conceitual para enquadrar em qual perfil de líder é mais otimizado para o maior desempenho possível da organização.

Afim de responder o seguinte questionamento: 'Será possível a liderança, impactar positivamente ou negativamente o ambiente operacional e rotineiro de uma empresa?'. Com isso, neste projeto em questão, as pesquisas utilizadas foram: Uma pesquisa quantitativa, uma breve pesquisa bibliográfica e um levantamento técnico no formato de um questionário aos colaboradores de duas empresas concorrentes no Rio de Janeiro.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:**

### **1.1 Contextualizando a importância da liderança**

Existem diversos tipos de perfis e estilos de liderança, entretanto somente aqueles que conhecem seus comandados e estão atentos a suas indagações conseguem alcançar as metas e objetivos da empresa de forma lógica e coesa. De acordo com Chiavenato (2018, p.18-19)

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Liderança é um processo em constante andamento, que permite ao grupo de liderados, no caso os colaboradores, a se alinhar ao ponto focal da empresa, suas metas e objetivos, de forma que a influência do líder reduz incertezas e toma as decisões adequadas. Liderar significa influenciar pessoas, afim de despertar nelas os valores de excelência e criatividade. Conseguindo tratar os colaboradores não como recursos, mas sim parceiros vinculados a missão e visão da organização (Ducker, 1967).

O líder assume um papel importante no ambiente empresarial porque é ele que irá facilitar os seus subordinados, no caso seus colaboradores, oferecendo as ferramentas mais adequadas para os mesmos realizarem suas respectivas funções de forma otimizada. Neste sentido os líderes são elo primordial do desempenho dos valores coletivos da organização e aumentando os valores coletivos (ROSA, 2011).

Sem líderes aptos, as empresas não serão capazes de lidar com as mudanças de mercado e se manterem competitivas no mundo empresarial. A cultura organizacional demanda muito da presença de uma liderança coesa. (Bergamini, 1994).

## **1.2 Contextualizando os líderes nos perfis**

Em contraponto ao citado anteriormente Chiavenato *apud* Likert (2018, p.367-369) lista os perfis em alternativas para os líderes em suas empresas. E

baseando em teorias comportamentais, o processo de tomada de decisão, o relacionamento interpessoal dos membros e sistemas de comunicação, além dos sistemas de recompensas/punições. Ele as classifica da seguinte maneira:

**Sistema 1:** autoritário-coercitivo: no extremo esquerdo do continuum, o Sistema 1 constitui o sistema mais fechado, duro e arbitrário de administrar uma organização.

**Sistema 2:** autoritário-benevolente: O Sistema 2 é também um sistema autoritário, mas benevolente e menos coercitivo e fechado que o anterior.

**Sistema 3:** consultivo: O Sistema 3 já é mais aberto do que os anteriores. Deixa de ser autocrático e impositivo para dar alguma margem de contribuição às pessoas

**Sistema 4:** participativo: no extremo direito do continuum está o Sistema 4, que constitui o sistema mais aberto e democrático de todos.

Como foi descrito anteriormente, existem sistemas administrativos que constituem os extremos de um *continuum* de maneiras de se lidar com os colaboradores dentro das organizações. Neste interim, Likert, um expoente sobre a teoria comportamental realizou diversas pesquisas e considerou variáveis importantes para definir o perfil das pessoas nas organizações na Teoria de perfil X e Y (Likert, 1967).

## **DESENVOLVIMENTO:**

## **2 Metodologia**

A metodologia utilizada tem em vista explicitar as técnicas para seleção de amostras e coletas de dados para se comprovar a importância da liderança nas organizações. Conforme Gil (2018), metodologia se define como um repertório que deverá esclarecer técnicas a serem adotadas para a amostra e coleta de dados. No caso deste projeto de pesquisa, como cada liderado descreve as habilidades e competências de seus líderes em gestão.

Todo este trabalho tangencia as características relativas a organização, focalizando no papel do líder e explicando o seu papel para a realização dos objetivos e metas da empresa, ou seja, mostrando a sua importância. Com isso, neste projeto as pesquisas utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, abordagem quantitativa, qualitativa e levantamento técnico de dados.

A pesquisa bibliográfica foi feita através de consultas em sites, canais de congressos sobre gestão de pessoas e liderança, além disso, livros disponíveis na biblioteca da UniSão José ou livros de posse do próprio autor.

Conforme o entendimento de Marconi e Lakatos (2022, p269), “A metodologia qualitativa, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Ademais a isto, a análise sobre os hábitos, tendências de comportamento (Marconi, Lakatos, 2022).

Através da interpretação das variáveis verifica-se a influência destas sobre outras variáveis, ao passo que não deve interferir no fenômeno estudado. A cerca deste tema, Marconi e Lakatos (2022, p4) afirmam que o pesquisador “não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real”.

Ademais a isto Gil (2018) levanta que a coleta dos dados, seja qual for a modalidade escolhida, os pesquisadores deverão ser capazes não apenas de realizar a pesquisa, mas também de analisar e ponderar o objeto pesquisado em todas as suas objeções e reações.

Desta maneira, o levantamento dos dados foi feito através de questionários e entrevistas aplicados aos colaboradores sobre os temas de liderança e o papel do gestor no ambiente operacional da organização. Com base nestes dados coletados, aconteceram as comparações e se estes estão relacionados.

De acordo com Oliveira (1997) o método quantitativo é utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, econômico, de administração e representa uma forma de garantir precisão dos resultados.

As entrevistas foram realizadas em 2 empresas do ramo do varejo do Rio de Janeiro, sendo elas lojas de materiais de construção. Por motivos de sigilo de mercado, os proprietários das duas empresas preferiram por não identificar suas empresas. Dito isso, elas serão referenciadas como sendo a empresa Alfa com 11 colaboradores e a empresa Beta com 13 colaboradores, totalizando 24 colaboradores nas duas.

Foi aplicado um questionário estruturado, com questões fechadas específicas com os funcionários. Os proprietários das empresas me concederam um pequeno tempo para explicar os motivos da aplicação das questões. Os resultados foram preenchidos e devolvidos ao aplicador, o questionário foi aplicado utilizando um modelo criado pelo autor.

As duas empresas passaram por uma mudança nos seus líderes. Na empresa Alfa, ocorreu uma sucessão da gestão hereditária, onde o líder anterior foi sucedido pelo seu filho. No caso da empresa Beta, a sucessão se deve pelo fato de que o líder antigo vendeu seu negócio para uma franquia do ramo.

Este estudo é de caráter exploratório, com uma abordagem quanti-qualitativa, feito através de uma pesquisa de campo. Ademais a isto, uma pesquisa bibliográfica também foi realizada para comprovar a viabilidade e a necessidade do estudo.

### **3 Resultados e apuração**

#### **3.1 Perfil dos funcionários**

Os dados coletados serão aqui apresentados e apurados afim de alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

Primeiramente, foi traçado o perfil socioeconômico de todos os funcionários das duas empresas.

Quadro 1 – Estado civil dos funcionários

	Empresa Alfa	Empresa Beta
Solteiro	27%	38%
Casado	63%	46%
Outro	9%	15%

Fonte: autor próprio (2022).

Foi questionado aos funcionários quanto ao seu tempo de casa nas respectivas empresas. Reunindo-os no quadro 2.

Quadro 2 – Tempo de casa.

	Empresa Alfa	Empresa Beta
0 a 5 anos de trabalho	81%	10%
6 a 10 anos de trabalho	9%	76%
Mais de 10 anos de trabalho	9%	13%

Fonte: autor próprio (2022).

Na empresa Alfa podemos perceber que a grande maioria de seus funcionários têm apenas de 0 a 5 anos trabalhando e o restante com 6 a 10. Enquanto isso na empresa Beta, os colaboradores são mais antigos, com a maior parcela deles com mais de 10 anos de trabalho na mesma organização.

### 3.1 Pesquisa sobre a liderança

Foi solicitado aos funcionários das duas empresas que eles preenchessem o questionário avaliando o líder de suas respectivas empresas, em uma escala de 1 a 5 sendo 1-Muito ruim, 2 - ruim, 3 - bom, 4 - muito bom, 5-excelente (Likert, 1967).

Além disso, foi convencional que durante esse questionário houvesse uma comparação do líder antigo com o novo, uma vez que, os funcionários já tem alguma experiência na organização.

### **3.1.1 Conforto em dialogar com o líder**

Na empresa Alfa, 65% dos funcionários marcaram que a comunicação com o líder antigo era excelente e 15% achando muito bom e com 20% marcaram bom. Vale destacar os 65% dos colaboradores que consideraram a comunicação com o líder atual excelente, já que, representa a maior parcela.

Em contraste com o líder anterior, que apenas 55% dos funcionários marcaram excelente, os 30% escolheram muito bom e 25% marcaram bom.

Pode-se perceber uma melhora na comunicação em dialogar com líder atual em comparação com o anterior. Algo que com certeza facilita a gestão de pessoas.

Na empresa Beta, 78% avaliaram a comunicação com o líder atual como excelente e o restante 22% como muito bom. Resultados nítidos da boa comunicação da gestão com os colaboradores.

Já em relação ao gestor anterior, 8% avaliaram como muito ruim, 34% viram a gestão anterior como bom e por final 58% avaliaram como bom.

Traçando os paralelos entre as gestões podemos perceber que na empresa Alfa o líder atual tem um resultado melhor que o anterior, assim como na empresa Beta.

### **3.1.2 O líder considera a opinião da equipe**

Ao ponderar sobre o fato da liderança ouvir e considerar a opinião dos colaboradores na empresa Alfa, o líder atual foi avaliado como 18% achando-o

ruim, 46% marcaram bom e 36% decidindo por excelente. Já o líder anterior, 22% escolheram como muito ruim, 54% bom, e 11% como muito bom e 13% como excelente.

Na empresa Beta, os funcionários avaliaram o gestor atual como: 17% considerando bom, e 33% e 50% como bom e excelente. O líder anterior na empresa Beta foi descrito pelos colaboradores como sendo 7% bom, 93% muito bom.

No que tangia a opinião dos funcionários na equipe, podemos perceber que na Empresa Alfa ocorreu uma diminuição da opinião dos liderados, enquanto na empresa Beta os líderes, tanto o atual com o antigo, foram muito bem avaliados por seus subordinados, uma vez que, em nenhum dos casos eles tiveram uma avaliação ruim ou muito ruim.

Ao ter sua opinião considerada, o colaborador se sente emocionalmente engajado e também acolhido pela organização, afim de conseguir uma maior motivação dos seus funcionários é de suma importância os gestores, prestarem atenção na fala deles, deixar claro o amparo da organização e a respeitar opiniões. Sobre isso, Bergamini (1994, p40.) esclarece.

Sendo assim, 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 ambiente de trabalho, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador.

É papel do líder ser mais do que apenas um delegado de funções, cabe a ele ter a inteligência emocional para converter as motivações e ambições dos colaboradores em qualidades e resultados para a organização. Pois somente o conhecimento de funções frias sem a ação não é capaz de tornar um gerente em líder, e para tanto, é necessário habilidades, competências no desenvolvimento do papel e da importância da liderança. (Drucker, 1967).

### **3.1.3 O líder oferece ajuda quando assim for solicitado**

No quesito do suporte aos colaboradores, na empresa Alfa o líder atual foi avaliado como sendo: 33% achando bom por parte dos funcionários, 54% o descrevendo como muito bom e como excelente 13% dos colaboradores.

Na gestão anterior, 44% dos funcionários como ótimo e excelente o restante dos 56% da equipe.

Na empresa Beta, 31% avaliaram o líder atual como ruim, 56% como bom e 13% como ótimo. Em relação ao líder anterior, os funcionários avaliaram o quesito do suporte como: 39% como muito ruim, 54% como bom e 7% considerando como muito bom.

Podemos reparar que na empresa Alfa os dois líderes de maneira geral foram muito bem avaliados no quesito de suporte ao colaborador, enquanto que na empresa Beta os líderes foram mal avaliados.

O líder é um agente de mudança, através de suas capacidades ele deve fazer as coisas acontecer. A liderança preocupada com seus liderados é responsável por catalisar a motivação e por consequência os resultados das organizações. (Bergamini, 1994).

### **3.2 Em qual gestão você era mais motivado a trabalhar? Como o líder o motivava?**

Na empresa Alfa, os colaboradores afirmaram que sobre a liderança do gestor atual eles se sentem mais motivados a trabalhar e descreveram ele sendo uma pessoa “muito educada” e “trabalha junto com a equipe”. O líder atual na empresa Alfa motiva seus colaboradores através de sua flexibilidade e tentativas de empoderamento aos funcionários, através de ofertas de treinamento e funções mais nobres dentro da organização.

Na empresa Beta, os funcionários afirmaram que a liderança do gestor antigo era melhor de se trabalhar porque eles descreveram o líder atual como sendo “perfeccionista” e que ele “cobra muito e não faz por onde”. Foi constatado que o líder atual da empresa motiva os funcionários com “bônus de produtividade” e com “combinados de folga”.

### **3.3 Impacto dos líderes nas organizações em escopo.**

Com base nas respostas fornecidas a respeito da liderança no ambiente empresarial, os dois líderes conseguem causar um impacto positivo em suas respectivas organizações.

Um líder preocupado com a motivação consegue promover em seu ambiente empresarial uma melhora na produtividade de seus colaboradores e por consequência, uma melhora no cumprimento dos objetivos e metas por ele estabelecido.

No caso das duas empresas, os líderes atuais têm uma aceitação boa com os funcionários, de maneira geral, eles têm maneiras distintas de liderar devido ao perfil de cada um. Enquanto os líderes antigos, nas duas empresas, tinham um perfil mais centralizador das tarefas, nos líderes atuais percebe-se uma mudança nestes dois sistemas administrativos.

Na liderança atual, na empresa Alfa, nota-se atitudes para o empoderamento e horizontalidade da organização, o líder da empresa Alfa está disposto a oferecer suporte aos colaboradores, assim como capacitação e treinamento além de uma projeção de carreira com novas funções na mesma empresa. Enquanto que na empresa Beta, percebe-se um perfil ainda centralizado e autocrático-benevolente, entretanto com mais recompensas do que punições e com um pouco mais de comunicação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Fundamentando-se nos resultados deste projeto de pesquisa, é possível perceber a importância da liderança quando se é considerado o ambiente empresarial, já que uma liderança bem desempenhada transforma o clima organizacional e possibilita os colaboradores a desempenharem melhor. Além disso, é confirmada a hipótese de que os líderes são capazes de causar um impacto positivo em seus subordinados em seus ambientes empresariais.

Ao longo dos resultados da pesquisa, evidenciou-se que a comunicação entre a gestão e o colaborador é considerado essencial para o desempenho otimizado das funções delegadas.

Em ambientes empresariais em que existe comunicação, trabalho em equipe e acima de tudo motivação os colaboradores corroboram com a missão e visão da organização e com isso é muito mais fácil para a liderança fazer justamente isto, liderar.

Os colaboradores constataram durante esta pesquisa que se sentem motivados quando são ouvidos pelo líder da empresa. Ao serem levados em consideração por suas opiniões e questionamentos os mesmos se sentem acolhidos e valorizados pela organização.

Em suma, cabe ao líder um papel fundamental sobre a gestão de seu capital humano no ambiente das empresas, porque é ele o responsável por prover suporte através de suas atitudes, afetando assim diretamente seus liderados.

## **REFERÊNCIAS:**

- ARRUDA, A.M.F; CRISÓSTOMO, E. RIOS, S.S. **A importância da liderança nas organizações**. Ceará, 2012;
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas,1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2020;
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas,2020;
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. São Paulo, Manole, 2018;
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1967;
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.;

- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo, pioneira, 1971;
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª ed. 4ªreimpr., São Paulos: Atlas, 2022.277p
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROSA, I.S.M. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais**. Estudo de caso – OMCV.2011. 48p.Monografia (Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo), Praia, 2011.

## **APÊNDICES**

### **QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES**

**1 – Nome:**

**2 – Função na empresa:**

**3 – Nível de escolaridade:**

**( ) Fundamental Incompleto**

**( ) Fundamental Completo**

**( ) Ensino Médio Incompleto**

**( ) Ensino Médio completo**

**( ) Superior Incompleto**

**( ) Superior Completo**

**4 – Tempo de Casa:**

**( ) 0 a 5 anos de tempo de trabalho    ( ) 6 a 10 anos de tempo de trabalho**

**( ) mais de 10 anos de tempo de trabalho**

**Utilize a seguinte escala e marque um X na opção que corresponde com sua opinião.**

	<b>Muito ruim</b> <b>1</b>	<b>Ruim</b> <b>2</b>	<b>Bom</b> <b>3</b>	<b>Muito bom</b> <b>4</b>	<b>Excelente</b> <b>5</b>
<b>A comunicação entre o líder e você</b>					
<b>Consideração da sua opinião pelo líder</b>					
<b>O líder te oferece suporte</b>					

