

CONIC-SEMESP

13º Congresso Nacional de Iniciação Científica

Anais do Conic-Semesp. Volume 1, 2013 - Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 3. ISSN 2357-8904

TÍTULO: LIDERANÇA IDEAL PARA AS EMPRESAS DO MUNDO ATUAL

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

SUBÁREA: PSICOLOGIA

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS

AUTOR(ES): PAMELLA FERREIRA DE LIMA, ALINE BARROS DE ALMEIDA MENDONÇA

ORIENTADOR(ES): DANIELA DOMS

COLABORADOR(ES): LUCIANA DE MAGALHÃES PEREIRA

Realização:



Apoio:



LIDERANÇA IDEAL PARA AS EMPRESAS DO MUNDO ATUAL

1. RESUMO

Existem muitos estudos apresentados sobre liderança, mas ainda são poucos os que procuram evidenciar uma mudança no estilo de liderar que provém de um novo paradigma social na empresa que busca cada vez mais conhecer sua cadeia de *stakeholders*, valorizando relações com ética e compromisso social. Neste sentido, objetivo deste estudo foi compreender os traços culturais que caracterizam esse novo cenário e identificar um estilo de liderança que seja capaz de lidar com a complexidade das redes emergentes. Para isso buscou-se identificar características de novos líderes, cujo compromisso está fortemente ligado a Gestão Sustentável. A metodologia empregada neste estudo foi a aplicação de questionário não estruturado, Richardson (2007). Além de pesquisas bibliográficas pertinentes. Foram analisados nove líderes e nove liderados, respectivamente, a fim de traçar um perfil da liderança exercida, e através da análise dos resultados identificar os traços semelhantes destes líderes que apontam para a liderança sustentável. Conclui-se que não existe uma única e ideal forma de liderar todos os tipos de equipes, projetos e organizações, e sim que existe um conjunto de características que são necessárias para uma boa liderança, tais como flexibilidade, democracia e preocupação com as pessoas que estão envolvidas nos processos, enxergando-as assim como seres humanos e não como meros operários, portanto, a melhor maneira de liderar depende da situação e equipe envolvida, pois os seres humanos são totalmente diferentes uns dos outros, tornando então esse o principal fator da não existência de uma única forma de liderar, pois quando fala-se e convive com pessoas não se pode esperar situações iguais.

2. INTRODUÇÃO

Até a década de 1960 o pensamento cartesiano predominou com sua visão fragmentada, reduzindo a análise social e econômica ao lucro empresarial. O

tempo passou e a visão orientada para o lucro permanece, porém agora com a preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social, frutos da mudança de paradigma social representada pelo pensamento sistêmico. Mudanças significantes vêm ocorrendo no mundo atual, segundo Drucker (1999), suas principais transformações foram as socioeconômicas que impactaram diretamente no mundo empresarial e a Globalização que obteve o impulso necessário para se desenvolver no final da 2ª Guerra Mundial, onde dividia o mundo entre dois grupos: capitalistas e comunistas. Outra contribuição foram os avanços tecnológicos, principalmente os das telecomunicações, onde afirma Naisbit (1999), dizendo que através do acesso aos televisores, informações mais rápidas, telefones, entre outros transformou a dinâmica econômica, mudando então sua forma de administrar.

O tema qual foi escolhido requer maiores informações, onde as pesquisas e estudos realizados ainda têm um enfoque geral em definir um estilo de liderança, e o intuito deste projeto foi ir adiante, pesquisando, analisando e compreendendo os estilos de lideranças utilizados até o momento e os que estão em desenvolvimento e crescimento nesse novo cenário empresarial, entendendo quais são as expectativas das empresas diante desse novo líder e desenvolvendo uma pesquisa de campo realizado com líderes e seus liderados identificando o perfil mais utilizado nas empresas até hoje.

Com os estudos podemos concluir que não existe um único modo e correto de liderar todos os tipos de equipe e sim características fundamentais para uma boa liderança, visando o objetivo da organização e tratando as pessoas como seres humanos e não como máquinas. Enriquecendo a cultura da empresa, promovendo a criatividade de seus colaboradores e se preocupando com sua participação ativa nos processos da empresa.

3. OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto de pesquisa foi identificar os fatores que caracterizam a liderança sustentável. Para atingir este objetivo foram traçados objetivos específicos, tais como, estudar os estilos de liderança e identificar os aspectos que os diferenciam dos modelos emergentes e compreender as

características do processo de mudança no estilo de liderança da atualidade e suas perspectivas.

4. METODOLOGIA

A metodologia empregada para a realização da pesquisa foi o levantamento bibliográfico pertinente ao tema, além da coleta de dados através de entrevista não estruturada, realizadas com nove líderes e seus liderados, para que fosse possível identificar o estilo de liderança desse líder.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 Conceito e estilos de liderança

No início dos estudos realizados referente à Liderança, foi definido um estilo onde deveriam seguir para se obter sucesso. Nas empresas existia o líder que manda e o funcionário que obedece. As decisões vindas deles não sofriam alterações, influências ou negativismo por parte de seus subordinados. Uma ordem dada era uma ordem cumprida. Com os estudos avançados muitos pensadores, estudiosos tentaram descrever da forma mais viável como deve ser o papel de um líder, tiveram definições esclarecedoras, outras mais complexas, mas se analisadas todas querem chegar a um único objetivo, porém cada qual descreve aquilo que considera de maior importância, gerando um conjunto de características que se completam.

Segundo Chiavenato, (1994, p. 137), "Liderança é a influência interpessoal, exercida na situação e dirigida através do processo de comunicação humana, com vista a obtenção de um ou diversos objetivos específicos", ou seja, para liderar é necessário que haja uma grande relação entre a comunicação e o ser escolhido para utilizá-la, pois através desse relacionamento é que se pode colocar a equipe para jogar a seu favor, manipulando ações em prol de resultados em comum.

A forma com que o líder expõe seu comportamento diante das ações determina seu estilo de liderança. Na obra de Chiavenato (1994), entende-se que existem

três estilos básicos, definidos através de uma pesquisa realizada em 1939, por Ron Lippitt e Robert White:

Figura 1 – Estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o Líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programa dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tomam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta da participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho desenvolvido por cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1994)

Pode-se concluir que, Segundo Chiavenato (1994), o estilo de liderança autocrática envolve toda a sua ênfase no líder, onde ele direciona, determina e exige, tendo um resultado significado em relação a produtividade, pois produzem cada vez mais, enquanto no estilo de liderança liberal, o ênfase fica totalmente para os colaboradores, onde os próprios direcionadores e tomadores de decisões são os mesmos membros da equipe, tornando a visibilidade e a precisão do líder ausente, trazendo resultados na pesquisa como o pior em resultados de quantidade, qualidade e satisfação dos integrantes. Já no estilo de liderança democrático, a ênfase sobressai no grupo inteiro, onde dividem toda a responsabilidade e atividades, apresentando um melhor resultado em questão de qualidade maior e uma alta satisfação dos integrantes.

Existe também a Liderança Situacional que é bastante utilizada e aceita pelas empresas, onde busca não um líder que tenha um conjunto de características pré-definidas e sim um líder que consiga obter todas as atitudes necessárias para cada situação, não havendo um roteiro técnico e sim conhecimentos e experiências nas situações vividas, afirma Fiedler, (1981). Um dos maiores desafios da liderança com certeza é saber quando, com quem e em qual situação

utilizar cada estilo correto, para que o resultado e o objetivo sejam alcançados com sucesso.

5.2 Liderança Sustentável: Uma nova perspectiva no estilo de liderar

O papel das organizações atuais é de mera importância para a sociedade como um todo, para a sustentabilidade, e conseqüentemente para um mundo melhor, afinal elas fazem parte de uma construção social, sujeito e objeto da realidade, obtendo ainda um grande poder perante a sociedade, portanto não podemos ignorá-las para as atuais mudanças. As empresas que sobrevivem nesse mercado competitivo e com diversas mudanças cotidianas, estão mais preparadas e adaptáveis se comparadas com as organizações passadas como igrejas, governos entre outras.

Segundo (Vergara e Branco, 2001), entende-se como empresa humanizada aquelas que fazem ações voltadas para seus funcionários, clientes, sociedade, ou seja, trabalham de forma ética e promissora para com seus *stakeholders*. Visando não somente maximizar os lucros e resultados, mas também aumentar a qualidade de vida e trabalho de todos ao seu redor. Trabalhando com sustentabilidade, ou seja, com a preocupação em tudo que é feito, como é feito, de onde vem, para onde vai e para que serve, criando um relacionamento ético, transparente, verdadeiro, democrático e justo com todos os envolvidos no processo de desenvolvimento, indagando fortemente a desigualdade que possa por algum meio existir como raça, credo, sexo e social.

Parece certo que as empresas serão, ou melhor, já estão sendo julgadas de acordo com seus compromissos éticos, sustentáveis, pelo foco em pessoas (empregados, clientes, fornecedores, sociedade como um todo). Clientes estão se preocupando onde, o que vai comprar e o que essa empresa faz pela sociedade em si, com essa quebra de paradigma, as companhias de certo humanizadas serão consideradas competitivas perante a esse novo cenário, obrigando todas as empresas a se tornarem humanas consigo mesmas.

Segundo Voltolini (2012), diz conseguir identificar quando uma empresa não trabalha com liderança sustentável, ou pior quando faz divulgações internas e

externas de ações sustentáveis, porém não as pratica, exercendo o greenwhasing. Afirmado que a diferença entre sustentabilidade que faz acontecer e sustentabilidade para constar está em quando o tema encontra-se mais próximo de quem toma decisões, ou seja, trabalhar com sustentabilidade, envolver seus líderes a tomarem decisões sustentáveis, requer o conhecimento e a aprovação dos diretores, se os mesmos não souberem das informações necessárias, não participarem de reuniões como comitês de sustentabilidade, expor dúvidas e sugestões fica muito improvável que eles aceitarão arcar com os custos, tempo e dedicação para um retorno não visivelmente como lucro, mas atitudes que geram o lucro para a empresa, tornando sua participação colaborativa muito necessária para o sucesso das ações.

De acordo com Dubrin (2006), o conceito de líder é guia, aquele que comanda, dando a direção, alinhando os pensamentos e atividades, é muito mais, é ter uma visão global, complexa entre seus subordinados e o ambiente de trabalho. Um líder deve conduzir pessoas. Analisando essas palavras, é possível dizer que o líder cuida da parte mais importante para a empresa, tão necessária que independente do tamanho que seja a empresa “pequena, média ou de grande” porte, existe um setor exclusivo e desenvolvido para eles, o departamento de R.H (Recursos Humanos), se tornando em outras palavras o capital intelectual da empresa.

É importante ressaltar que há diferença entre líderes e chefes. Portanto, é possível através de algumas visões, descobrir onde se encaixa o guia da sua empresa. Pois um líder tem uma visão panorâmica, complexa, global, lidera pessoas, divide tarefas, responsabilidades e decisões com seus colaboradores, lida com conflitos como lições, aprendizados, para que seja sempre melhor, observando as crises como oportunidades. Enquanto o chefe trabalha com a visão curta, pensando no agora, pensando em resolver a situação atual, não importando como administra setores, como R.H. Um somente precisa ganhar sempre, sendo necessário que somente esse tenha todo o poder, lida com conflitos como aborrecimentos e crises como riscos a correr. Ou seja, um é oposto do outro, mas com todas essas diferenças nas empresas ainda se confunde muito líderes com chefes, porém o conhecimento começa a se espalhar

e essas confusões logo serão esclarecidas, e o que se espera é que haja mais líderes do que chefes no mercado empresarial.

Um novo modelo muito quisto e bastante trabalhado atualmente é o Líder Sustentável, onde traz para a Empresa todos os seus valores pessoais e suas convicções éticas, sendo fundamentais nessa grande era da informação e mudança de paradigmas, Afirma Voltoline (2012), que é diretor-presidente da Idéia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade.

Foi realizada uma pesquisa em 2011 pelo mesmo autor onde ao escrever o livro “Conversas com Líderes Sustentáveis”, ele entrevistou 10 presidentes consagrados no tema, conseguindo visualizar que eles se diferenciaram dos líderes do mercado por cinco aspectos importantíssimos, como: Eles realmente acreditam no valor de transformação e respeito ao próximo, ao meio ambiente e à diversidade, praticando esses valores nos seus atos e decisões empresariais; Utilizam o triple bottom line “triplo resultado” não se admitindo que existe somente uma ideia fixa e exclusiva ao lucro empresarial, sem que haja ganhos para os sistemas produtivos, social e ambiental; Trabalham com Coragem e Persistência. Coragem para impor mudanças em lugares onde não estão dispostos a mudar e persistência para seguir adiante mostrando o verdadeiro sentido dessas transformações; e além de tudo são bons comunicadores, sendo capazes de construir ambientes favoráveis e produtivos as mudanças propostas. Esse estilo de liderança está crescendo a cada dia e pelos resultados já encontrados até o momento terá um grande avanço.

Os paradigmas estão sendo quebrados, as mudanças já começaram a aparecer, as transformações já estão inseridas no mercado atual, já se vê os reflexos nas novas exigências e preocupações em clientes, empresas e fornecedores. Empresas que precisam de grandes e inovadoras estratégias de liderança para conquistar e se manter nessa grande disputa/ concorrência que é o mercado corporativo, foca suas buscas em líderes com capacidade de motivar, liderar, encorajar pessoas, ou seja, líderes flexíveis, novos estilos de liderança, com criatividade.

Segundo Francisco Fernandes (1995), a palavra flexível significa algo que se pode curvar ou dobrar, maleável, ou seja, em um mundo onde as coisas estão mudando em uma velocidade absurdamente rápida é necessário que haja a

disposição e força de vontade para acompanhar, aproveitar e se desenvolver, por isso a flexibilidade esta sendo desenvolvida por todos os profissionais que já compreenderam que mudanças são necessárias e importantes para um mundo empresarial melhor, aprendendo a viver no mundo, e não somente sobreviver .

6. RESULTADOS

Foram aplicados questionários para nove líderes e nove liderados, buscando identificar a visão que os liderados têm de seus respectivos líderes e o que esses líderes pretendem passar para suas equipes.

A maioria dos líderes avaliados demonstraram que trabalham de forma inteligente e participativa em relação às diferenças de seus liderados, enriquecendo a cultura da empresa com diversas opiniões, aproveitando tais diferenças da melhor maneira possível. Uma das principais funções de um líder é passar a seus subordinados as metas, objetivos e principalmente como fazer para alcança-los, portanto, é necessário trabalhar de forma eficiente, motivadora e esclarecedora, para que não haja dúvidas e desmotivação ao realizar os processos necessários.

Um fato interessante é como as empresas estão investindo nessa área de atuação, pois mais da metade dos liderados, mais precisamente 66,67% concordam com o estilo de liderança que seu líder vem adotando, ou seja, os líderes estão conseguindo transmitir aos seus liderados o que realmente querem passar, e isso é fruto de treinamentos e cursos oferecidos pela organização.

Um dos objetivos da pesquisa de campo foi descobrir se os líderes sabem o que as empresas do mundo corporativo atual estão esperando deles. Acreditam que estão em busca de profissionais que saibam tomar decisões com participação da equipe, tendo flexibilidade e sem dúvidas estimulando seus funcionários a pensar, produzir, agir se desenvolvendo profissionalmente e pessoalmente no ambiente de trabalho.

Deste modo, acredita-se que cada vez mais a gestão orientada à especialização do trabalho com severas limitações aos seres humanos está cada vez mais sendo substituída por um olhar integrador, que consiga absorver diferenças e acima de tudo, acrescentá-las no processo de gestão da empresa, a fim de

enriquecer a contribuição humana nas organizações, integrar o colaborador nos processos decisivos da empresa o torna mais comprometido, eficaz, aumenta sua vontade de participar criando um ambiente melhor e mais produtivo. O funcionário passa a ser olhado como uma mente pensante, que pode e deve contribuir com grandes ideias, inovações que possam abrilhantar sua carreira e conseqüentemente os resultados da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a leitura de vários estudos e pesquisas sobre liderança contemporânea, pode-se concluir que ocorreram grandes mudanças no mundo corporativo, mudanças essas que obrigaram as empresas e seus integrantes a se reciclarem e repensar o significado da liderança. Com isso houve a importante reforma da liderança nas organizações, esse pensamento trouxe grandes estratégias de como se manter no mercado atual. Empresas que se preocupam em criar e administrar líderes conseguem ficar um passo a frente de seus concorrentes, pois tratam seus funcionários como cabeças pensantes, ou seja, somam ideias, inovações e estratégias de crescimento. Isso mostra que houve uma grande evolução no pensamento sobre liderança, mas pode-se garantir que essa evolução teve um foco nas pessoas e não somente nas tarefas.

Conclui-se que não existe uma única e ideal forma de liderar todos os tipos de equipes, projetos e organizações, e sim que existe um conjunto de características que são necessárias para uma boa liderança, tais como flexibilidade, democracia e preocupação com as pessoas que estão envolvidas nos processos, enxergando-as assim como seres humanos e não como meros operários, portanto, a melhor maneira de liderar depende da situação, da equipe envolvida, da cultura organizacional, exigências do mercado e a estratégia empresarial para alcançar os resultados, pois os seres humanos são totalmente diferentes uns dos outros, tornando então esse o principal fator da não existência de uma única forma de liderar, pois quando se fala e convive com pessoas não se pode esperar situações iguais. Mais estudos precisam ser realizados, existem grandes nichos em liderança que ainda não foram totalmente explorados, apesar de ser um tema fácil de entender é complexo e gratificante para explicar.

8. FONTES CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo para a administração participativa**. São Paulo, Makron Books, 3ª ed. 1994.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira Thomson Learnig, 1ª ed. 2006.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Francisco. **Dicionário Brasileiro Globo**. São Paulo, Editora Globo, 46ª ed. 1995.

FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo, editora: Universidade de São Paulo, 1981.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a03.pdf>. Acessado em 02/04/2013 às 18h13min.

VOILTOLINI, Ricardo. **Sabe quando sei que falta liderança sustentável numa empresa?**. Disponível em: www.ideiasustentavel.com.br/tag/ricardo-voltolini/. Acessado em 16/08/2013 às 18h35min.

VOILTOLINI, Ricardo. **Liderança para a sustentabilidade, um recurso renovável**. Disponível em: www.ideiasustentavel.com.br/tag/ricardo-voltolini/. Acessado em 16/08/2013 às 18h13min.