

A INFLUÊNCIA DO PODER DE LIDERANÇA NO SUCESSO ORGANIZACIONAL

MANUELLE CRISTINE SILVA

Docente ECIT/JP

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Fernando Pessoa – Porto (UFP)

ALCILENE PEREIRA DA SILVA

(RIACHUELO)

ODAEELSON ANTONIO CLEMENTINO DA SILVA

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RAMON SCHNAYDER DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO:

A liderança está entre os assuntos mais discutidos na atualidade. A cada avanço tecnológico, científico, técnico ou social, o conceito e a visão que pesquisadores têm sobre liderança é modificado. Diversos tipos de liderança foram discutidos/utilizados pelas organizações, enfatizando diferentes prioridades empresariais. Todavia, cada tipo pode influenciar de maneira diferenciada a organização, que deve analisar qual melhor estilo de liderança se encaixa às suas necessidades. Este estudo objetivou verificar como os tipos de liderança podem influenciar no desempenho da equipe de trabalho, influenciando nos resultados da empresa. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica e exploratória: a primeira para buscar informações relevantes à temática junto a livros, artigos e outras publicações acadêmicas e administrativas; e a segunda para evidenciar os resultados na prática, através da aplicação de um questionário junto a empresas do varejo. Os resultados corroboram que o estilo de liderança interfere nos resultados competitivos e lucrativos da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Tipos de Liderança. Sucesso Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas empresas lutam para conquistar seu espaço no mercado competitivo. Para tanto, muitas teorias já foram criadas e apresentadas aos líderes, destacando a motivação, a valorização profissional, as competências e talentos da empresa e até mesmo, sobre a própria liderança. No entanto, muitas dessas teorias ao serem aplicadas na prática acabam por não trazendo os resultados esperados pela organização. Diante de um cenário como esse, a tendência é de que as empresas deixem de acreditar na teoria e tomem as rédeas da empresa, sem basear-se em estudos ou pesquisas.

No entanto, as transformações socioeconômicas que a sociedade vem enfrentando e a transformação do mercado faz com que se direcione os esforços mais para o atingimento dos resultados da organização através de lideranças. De acordo com Santos e Castro (2008, p.737) “o comportamento do líder gera um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, já que esta equipe se espelha no modelo que acredita ou percebe como necessário para a execução de suas práticas”.

Muitos são os estudos e pesquisas direcionados a liderança, visto que esta é uma característica importante para que os colaboradores que compõem a empresa consigam alcançar seus objetivos quanto a competitividade empresarial. No entanto, existe um número menor de estudos que trabalham as diferentes lideranças e o desempenho individual de cada uma, frente ao sucesso da organização. Por esse motivo, se deu a escolha do referido tema, destacando as particularidades que envolvem os diferentes tipos de liderança e de que forma elas influenciam no desempenho das empresas. Nestas condições a pergunta problema desse estudo é “De que forma os diferentes tipos de liderança podem influenciar no desempenho das empresas atualmente?”

Visto que a maioria dos profissionais, podem entender a liderança como um aspecto único, sem se preocupar com a diferenciação entre os modelos empregados nas empresas nos dias atuais, as hipóteses apresentadas para esse estudo são: Os diferentes tipos de liderança ora estão misturados nas organizações, de modo que estas não obtenham resultados tão positivos quanto o esperado. Alguns tipos de liderança influenciam negativamente nos resultados da empresa, dependendo da sua cultura organizacional; Alguns líderes não respeitam um único tipo de liderança, fugindo daquilo que lhe é proposto pelo modelo optado pela empresa, diminuindo, assim, os resultados da equipe de trabalho e conseqüentemente da organização.

Portanto, para alcançar o objetivo geral desse estudo que é evidenciar de que forma os tipos de liderança podem influenciar no sucesso empresarial, serão necessários os seguintes objetivos específicos: Pesquisar sobre os diferentes tipos de liderança que envolvem uma organização, destacando as particularidade de cada uma, destacando de que forma os diferentes tipos de liderança podem interferir no desempenho da organização; Verificar qual o tipo de liderança que mais atrai resultados significativos nos dias atuais.

Por isso, esse estudo vem demonstrar que existem inúmeros tipos de liderança e que cada um exerce um papel diferenciado na organização. Porém, se utilizar do estilo de liderança adequado se torna fundamental para que os resultados esperados sejam alcançados. Portanto, esse estudo tende a demonstrar esse princípio que em um primeiro momento parece simples, mas que poder de grande valia para o desempenho da organização.

2. REVISÃO TEÓRICA

De um modo geral, o líder é um profissional responsável pela formação de equipe e pelo controle e monitoramento dessa equipe, de modo que esta venha a exercer um papel comprometido e dentro das necessidades da empresa. Já de acordo com Hersey e Blanchard (2016; p. 4):

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.

No entanto, são muitas as definições dadas a liderança na literatura, visto que os diferentes autores, tratam desse assunto com bases em suas experiências particulares. Bergamini (2012) fez referência a essas definições em seu estudo, citando alguns dos diferentes conceitos de liderança dados pela literatura mundial, dentre elas, as seguintes: “Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões (DUBRIN, 2011)”. “Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interpretação global voltada à solução de problemas que são mútuos (HEMPHILL, 2014 *apud* RICHE, 2009)”.

Ademais, “O Líder é uma pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo (HOMANS, 1950 *apud* RICHE, 2009)”.

“Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (REUTER, 2011).”, “O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo (BALES; STRODBECK, 2011)”. “A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos (STOGDILL, 2010)”. “O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores (STANFORD, 2009)”. Dessa forma, o número de conceitos tratados pelos mais diferentes autores, em relação a liderança, se dá em virtude dos diferentes tipos de liderança que surgiram no decorrer dos tempos, os quais serão tratados nesse estudo.

2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Os tipos de liderança foram destacados visivelmente pela primeira vez em 1960, quando White e Lippitt deram origem a uma teoria denominada “teoria dos estilos de liderança”, que dividia a liderança em: Autoritária, democrática e Liberal, apresentada de diferentes modos por esses autores.

De maneira a fazer uma comparação mais resumida do que vem a ser cada estilo manifestado por White e Lippitt (2010), é relevante destacar que: na liderança autoritária, os líderes tomam, praticamente, todas as decisões sozinhos, sem a ajuda da equipe. Na liderança democrática, o líder trabalha em grupo, respeitando as opiniões de sua equipe para tomada de decisão e na liderança liberal, o líder deixa com que a equipe tome as suas próprias decisões.

Neste sentido, tomar decisões é uma tarefa de inteira responsabilidade da liderança ou de sua equipe, no entanto, em determinadas empresas, a equipe não está preparada para tomar a decisão sozinha, pois, durante todo o tempo, teve apoio da liderança, por isso, se essa for uma necessidade da empresa, a equipe necessita ser trabalhada e treinada para que tome as suas decisões. No entanto, se uma empresa tem um estilo diferenciado de trabalho e cada um

toma sua própria decisão em relação ao seu trabalho, a liderança não poder ser autoritária, visto que o líder irá tomar decisões pelas pessoas e acabar criando conflitos e prejuízos para a organização.

2.2 OS TIPOS DE LIDERANÇA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os tipos de liderança não são apenas esses citados por White e Lippitt (2010), outros estudiosos, também destacaram tipos de liderança que devem ser tratados nesse estudo, como por exemplo: a LIDERANÇA SITUACIONAL. De acordo com Riche (2009, p. 24), a liderança situacional, é voltada para situações diferentes, ou seja, ela se molda a diferentes cenários e tem como proposta e princípio, o desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves. Em relação a esse tipo de liderança, muitos estudos foram desenvolvidos, entre eles, Tannenbaum e Schmidt (2006) que apresentaram um modelo em escala de sete pontos, que variam num contínuo entre os conceitos o autoritarismo e a democracia. Conforme apresentado na figura 2:

Figura 1 - Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Tannenbaum e Schmidt (2006)

Esse modelo, de acordo com Riche (2009 p. 25), é baseado em três forças, sendo: do líder (seus valores, sua competência); do grupo subordinado (suas necessidades de independência ou dependência, responsabilidade, conhecimento e experiência) e, da situação (o tipo de organização, natureza da tarefa e tempo).

Já Hersey e Blanchard (2009) criaram um modelo situacional que permite analisar a necessidade de cada situação de modo que o melhor tipo de liderança seja adotado pela empresa. Nesta Perspectiva Spricigo (2009, p.47), mencionando Hersey, Blanchard “quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais”.

Na opinião dos próprios autores, Hersey e Blanchard (2016, p.117), “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”. De acordo com Riche (2009, p. 26), esse modelo é baseado na inter-relação entre três variáveis: Comportamento das Tarefas, Comportamento do Relacionamento e nível de Maturidade¹ ou Desenvolvimento dos

¹ Refere-se a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (Hersey e Blanchard, 2009)

liderados. Para Hersey e Blanchard (2016 p. 56), a abordagem Situacional é um conceito baseado na relação entre: o grau de direção e de controle (comportamento diretivo); o grau de apoio e estímulo (comportamento de apoio) que um líder provê; e a competência e o empenho (nível de desenvolvimento que um subordinado demonstra ao executar uma tarefa específica).

No entanto, para os criadores iniciais da teoria, Hersey e Blanchard (2016), o que define o desempenho de uma organização através do desempenho de seu líder é a maturidade que de acordo com os autores (2016, p.187), “é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total”. Além disso, Hersey e Blanchard (2016) dividiram a maturidade em capacidade e disposição, dando a primeira o nome de maturidade de trabalho e a segunda, maturidade psicológica, onde:

MATURIDADE DO TRABALHO - está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica. As pessoas com alta maturidade de trabalho numa determinada área têm o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção da parte de outros (HERSEY; BLANCHARD, 2016, p.187).

MATURIDADE PSICOLOGICA - refere-se a disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesma e ao empenho. As que têm alta maturidade psicológica em determinada área ou responsabilidade, julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesmas e sente-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 2016 p.187).

Ademais, Hersey e Blanchard (2016, p. 197) criaram ainda alguns níveis, capazes de medir essas maturidades: baixa, baixa a moderada, moderada a alta e alta. Posteriormente à verificação dos níveis de maturidade, os autores, destacaram a importância de “desenhar” os estilos de liderança, conforme citados por Spricigo (1999, p. 50):

Quadro 1 – Estilos de Liderança – modelo de Hersey e Blanchard

E1. Direção ou determinar:	Para pessoas que não tem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. Consequentemente, um estilo diretivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica é a mais apropriada. Para estas pessoas o supervisor deve especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Os padrões devem ser entregues prontos.
E2. Treinamento:	É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. Ainda deve adotar-se um comportamento diretivo (especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados. Os operadores nesse nível de maturidade geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões do mesmo e o supervisor lhes fornece a direção.
E3. Apoio ou participativo:	Para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar os seus

E4. Delegar:	próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas. As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o supervisor que determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas. Os operadores determinam como, quando e onde fazer as coisas, determinando o padrão.
--------------	--

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (2016, p. 197)

Verifica-se, com essa teoria, que para desenvolver uma equipe ou liderado satisfatório de modo que estes impliquem em bons resultados para a organização, o líder deve seguir todos os níveis de maturidade apresentados por Hersey e Blanchard (2016), não havendo possibilidade de iniciar essa liderança pelo M4, por exemplo, pois isso seria ineficiente para a aquisição de bons resultados, tem-se que obedecer aos quatro níveis propostos pelo modelo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica para buscar informações junto à literatura nacional sobre estudos, pesquisas e documentos que já foram realizados sobre o assunto através de documento ou documentação bem como, toda base de conhecimento material e suscetível de ser utilizada para consulta sobre o assunto proposto nesse estudo. Para tanto, utilizou-se de banco de dados científicos, bibliotecas virtuais, bibliotecas físicas e acervos virtuais e físicos, que contém informações ou dados relacionados ao tema de referida pesquisa.

E de pesquisa exploratória, para aprofundar no conhecimento sobre o assunto trabalhado, buscando informações junto a um público potencial, que possa responder os questionamentos acerca do assunto e que serviram de suporte para fazer as análises e avaliações necessárias para conclusão dessa pesquisa e também para resgatar dados e informações em relação ao assunto trabalhado nesse estudo e por ser um tipo de pesquisa muito específica, ela assumirá a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

Foi utilizada ainda a aplicação de um questionário para busca de informações junto a empresas do varejo. A partir do qual foram apresentadas questões objetivas e discursivas com o intuito de conhecer a opinião dos líderes e os estilos de liderança utilizados por cada empresa. Segundo Santos (1999) esse método é utilizado para obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas ou ainda para descrever as características e medir determinadas variáveis.

O instrumento de coleta de dados foi o fichamento de informações, cuja finalidade é organizar os dados das pesquisas bibliográficas empreendidas no trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2000) este método auxilia o autor na análise individual e estrutura dos objetos estudados, melhorando o entendimento do tema separadamente ou conjuntamente, auxiliando no desenvolvimento do texto abordando os objetivos do estudo como um todo.

E também o questionário composto por perguntas abertas e fechadas, que foram caracterizadas como sendo de múltipla escolha. Foram pesquisadas 7 empresas de varejo, no segmento de Beleza, sendo: Rayssa Imports (Shopping Mangabeira) (E1), Rayssa imports (Bairro Manaíra) (E2), Di Rosy (Shopping Sul) (E3), Rayssa Imports (Bessa Shopping) (E4),

Água de Cheiro (Shopping Tambiá) (E5), Água de Cheiro (Shopping Tambiá) (E5), Yes Cosméticos (Shopping Tambiá) (E6), Contém 1g (Shopping Mangabeira) (E7).

Essas empresas foram selecionadas, por todas serem do mesmo segmento e estarem localizadas em regiões centrais da Paraíba. O tratamento de dados quantitativos (ou qualitativos quantificáveis) requer que se realizem análises descritivas (estatísticas descritivas) que nos permitem conhecer as características da distribuição de dados (GIL, 2008). Os dados após coletados foram tabulados e as respostas apresentadas através de quadros, considerando as respostas objetivas e discursivas aplicadas às empresas.

4. RESULTADOS E DICUSSÕES

4.1 ETAPA 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Em análise ao perfil dos entrevistados, pode-se considerar que 2 dos líderes possuem entre 25 e 35 anos de idade, 1 possui entre 35 e 45 anos, enquanto que 4 delas possuem entre 15 e 25 anos. Todas as líderes pesquisadas são do sexo feminino. Sendo que 3 possuem ensino superior incompleto, 1 possui ensino superior Completo, 2 ensino médio e 1 possui pós-graduação. Três líderes possuem mais de 5 anos de trabalho na empresa e os demais trabalham mais de um ano na mesma empresa. Ambos atuam a mais de seis meses no cargo de liderança.

4.2 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

Quanto a percepção dos líderes observou-se que 4 líderes são participativos, 2 admitem ser motivadores e 1 liberal. Sobre a conceituação de Liderança as respostas obtidas indicaram que os diferentes tipos de líderes destacaram as dificuldades de liderança de acordo com suas características. Líderes motivadores, responderam envolvendo dificuldades de incentivo e de motivação de suas equipes. Já os líderes participativos relatam dificuldades em termos de conduzir suas equipes para obtenção de resultados e trabalho em equipe. E a líder liberal denota dificuldade em termos de organização, direção e planejamento.

Também foram questionadas sobre o que o líder deve ser, para que possa conduzir adequadamente sua equipe, e na opinião dos entrevistados um líder precisa **ser motivador, incentivador e controlador**. Questionou-se então o que é necessário que o líder faça para que a empresa venha ter sucesso. Todos os três estilos de liderança identificados com a pesquisa, responderam considerando os pontos mencionados a seguir:

- Deve Manter um relacionamento adequado com seus funcionários (3 respondentes);
- Saber Controlar e delegar tarefas (3 respondentes);
- Investir em Programas Motivacionais (1 respondente).

Questionou-se então, se o líder é um personagem capaz de interferir nos resultados da empresa e na opinião de todas as líderes pesquisadas, o líder pode sim interferir nos resultados da empresa, uma vez que, na opinião de 6 das líderes pesquisadas, a empresa depende dos líderes para obter sucesso. Apenas 1 delas, respondeu que concorda parcialmente com essa afirmação. Assim, buscou-se saber se na opinião das líderes, uma empresa depende dos líderes para alcançar o tão almejado sucesso.

Também buscou-se conhecer, através das líderes, quais as 5 qualidades ideais encontradas em uma equipe de liderança, para que a empresa obtenha cada vez mais competitividade e sucesso organizacional, foram destacadas pelas empresas pesquisadas como sendo:

Quadro 2 – Qualidades ideais encontradas na equipe de Liderança

Empresas Pesquisadas	Respostas obtidas
E1 (Líder Motivador)	Conhecimento, Confiança, Apoio, Credibilidade, Segurança.
E2 (Líder Participativo)	Motivador, Organização, Confiança, Observação, Exigência
E3 (Líder Motivador)	Determinação, Organização, Bom ouvinte, Desenvolver habilidades em pessoas comuns , Inovação nos processos organizacionais
E4 (Líder Liberal)	Responsabilidade, honestidade, organização, Agilidade, Respeito
E5 (Líder Participativo)	Motivação, Conhecimento, Feedback, Comprometimento, Motivação
E6 (Líder Participativo)	Motivador, Humildade, Ética, Trabalhar em equipe, Criatividade
E7 (Líder Participativo)	Criatividade, Reconhecimento, Determinação, Honestidade, Inspirador

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016)

Percebe-se, através dessas respostas, que os líderes participativos estão mais centrados em qualidades que levem a harmonia no trabalho e a motivação, enquanto líderes motivadores estão mais focados em qualidades motivacionais e o líder liberal está focado em qualidades de caráter como responsabilidade, honestidade e Respeito. Posteriormente, questionaram-se quais as três principais ferramentas para que o Líder se sinta motivado e auxilie na conquista do sucesso da empresa. As respostas obtidas foram destacadas no quadro 3:

Quadro 3 – Resposta sobre: As três possibilidades para que o líder se sinta mais motivado e possa efetuar ainda melhor o seu papel de líder na organização?

Empresas Pesquisadas	Respostas obtidas
E1 (Líder Motivador)	Credibilidade, Confiança, Apoio
E2 (Líder Participativo)	Treinamento, Plano de Carreira, Premiações
E3 (Líder Motivador)	Boa Remuneração e apoio gerencial
E4 (Líder Liberal)	Autoridade, remuneração, reconhecimento
E5 (Líder Participativo)	Reconhecimento, Incentivo, Feedback
E6 (Líder Participativo)	Autoridade, remuneração, reconhecimento
E7 (Líder Participativo)	Reconhecimento, Gratificação, Treinamentos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016)

Observa-se que todas as líderes destacam de maneira direta ou indireta o reconhecimento, seja através de remuneração ou premiações. Quanto às dificuldades para uma liderança eficaz as líderes responderam destacando os seguintes pontos: - Falta de Planejamento e de comunicação; - Comprometimento da equipe; - Falta de autoridade. Já quanto ao que vem a ser uma condição adequada para liderança, às respostas obtidas foram:

Quadro 4 – Condições para uma liderança eficaz

Empresas Pesquisadas	Respostas obtidas
E1 (Líder Motivador)	Determinação, foco, objetividade.
E2 (Líder Participativo)	O respeito dos superiores afim de não interferir nos planos já traçados pelos líderes quando houver a necessidade para tal primeiro chamar o líder para traçar novos planos
E3 (Líder Motivador)	Resiliência, foco, determinação, otimismo e motivação
E4 (Líder Liberal)	Cursos disponíveis pela empresa, palestras
E5 (Líder Participativo)	Comunicação assertiva
E6 (Líder Participativo)	Cursos e palestras
E7 (Líder Participativo)	Conseguir bons resultados ter apoio da equipe

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016)

Quanto ao sucesso organizacional, foi conceituado pelas empresas como sendo:

Quadro 5 – Conceito de Sucesso organizacional dados pelas líderes pesquisadas

Empresas Pesquisadas	Respostas obtidas
E1 (Líder Motivador)	Obter informações, vencer obstáculos e ter um bom relacionamento com a equipe.
E2 (Líder Participativo)	É o atingimento das metas tantos quantitativos quanto qualitativos
E3 (Líder Motivador)	É a percepção positiva dos colaboradores no caso de agir da empresa
E4 (Líder Liberal)	É um trabalho em conjunto onde o chefe também me motiva com bonificação e apoio moral também
E5 (Líder Participativo)	Confiança habilidades, motivação, através de reconhecimento.
E6 (Líder Participativo)	É um trabalho em conjunto onde o chefe também me motiva com bonificação e apoio moral também
E7 (Líder Participativo)	Com orientação conseguimos chegar ao sucesso organizacional que é o resultado das ações

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016)

Percebe-se que os diferentes tipos de liderança têm uma interpretação do conceito de sucesso organizacional, similar. Para os líderes pesquisados, a Liderança pode contribuir com o sucesso organizacional e tem contribuído do seguinte modo:

Quadro 6 - Como o líder contribui e tem contribuído com o sucesso da empresa

Empresas Pesquisadas	Como a liderança pode contribuir com o sucesso organizacional	Como a sua liderança tem contribuído com o sucesso da empresa
E1 (Líder Motivador)	Tendo conhecimento desenvolvendo Utilidades obtendo qualidade da equipe e adquirir o sucesso	Procuro ser flexível nas mudanças , ter espírito colaborativo, Criatividade e inovação
E2 (Líder Participativo)	Respeitando e desenvolvendo cada membro da equipe	Gosto de participar esta junto e ouvir o que cada um tem a dizer o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso
E3 (Líder Motivador)	É necessário conhecer um pouco saber cada um de seus subordinados para que o resultado final seja efetivamente concretizadas com sucesso e atenda as necessidades da organização	Sempre procuro ter um bom relacionamento com os subordinados tento passar o máximo de conhecimento que adquiri, sempre motivando e reconhecendo o trabalho de cada um e o principal de tudo tendo muito respeito
E4 (Líder Liberal)	Através da dedicação desempenha com novas ideias para que metas sejam alcançadas	Através da experiência e do meu trabalho
E5 (Líder Participativo)	Motivando a equipe tornando o ambiente	Através das minhas ações e atitudes tento

	saudável	mostrar como ser uma pessoa de sucesso
E6 (Líder Participativo)	Através da dedicação desempenha com novas ideias	Tenho contribuído através da minha experiência e informações que eu transmito para minha equipe
E7 (Líder Participativo)	Coordenando e participando	Vem contribuindo com o crescimento da equipe e com melhores resultados

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016)

Percebe-se, mediante as respostas, que os líderes participativos apostam na participação junto de suas equipes, os motivadores como já era esperado apostam na motivação de sua equipe e de si próprios e o líder liberal, no trabalho e na experiência. Pessoas formam a base elementar da pirâmide estrutural da empresa, é a matéria prima importante de qualquer ambiente organizacional, por mais avançada que seja a tecnologia, ou melhor, que seja o produto, ou maior que seja o faturamento, quem irá fazer a diferença, ao final das contas, são as pessoas.

O retorno afetivo, o intelectual e o reconhecimento profissional são tão ou mais relevantes, do que aqueles indicadores econômicos que corriqueiramente lemos em planilhas, lucros ou a própria remuneração, pois essas relações diárias na produção de trabalho formam uma blindagem que fortalecem os alicerces psicológicos que sustentam insumos que todo ser humano necessita para viver e trabalhar.

O indivíduo, independente da posição que ocupa na organização, anseia atingir determinados objetivos, definidos em função das suas necessidades intrínsecas. Os objetivos organizacionais somente serão cumpridos, à medida que a organização ofereça para satisfação das necessidades individuais dos seus servidores. Existe certo consenso no sentido de que a organização que não propiciar a seus membros condições para satisfação das suas necessidades enfrentará problemas de motivação.

O alicerce das organizações é constituído a partir das pessoas que delas fazem parte, considerando-se as diferenças de cada uma, seus valores e maneiras próprias, modificando-se a velha premissa de adaptá-las à organização. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social. Logo, a pesquisa qualitativa demonstra que liderança se faz necessária de ser participativa e/ou motivadora, como os resultados obtidos através da pesquisa quantitativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, com essa pesquisa, que o perfil dos líderes realmente interfere na sua equipe e assim nos resultados da empresa, uma vez que os líderes executam suas atividades de acordo com aquilo que são e agem de acordo com suas características de liderança. Líderes participativos investem de maneira que sua equipe participe dos resultados, buscando a harmonia da equipe e juntos o sucesso organizacional.

Já líderes motivadores, apostam na motivação de sua equipe, buscando incentivar por bons ou melhores resultados. E líderes liberais, investem mais no profissional, nas características pessoais como respeito, comprometimento e no trabalho executado por sua equipe.

A apuração do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para: a) Indicar a apoiar as decisões dos gestores; b) Mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Assim, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militâncias sindicais etc); c) Estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. A pesquisa revelará a realidade percebida pelos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece.

Acredita-se que é cedo afirmar que líderes participativos e motivadores são os ideais para os resultados positivos e o sucesso de uma empresa, é necessário que mais pesquisas venham a ser realizadas nesse contexto. No entanto, tanto a pesquisa qualitativa quanto a pesquisa quantitativa, realizada através desse estudo, demonstram que líderes participativos e motivadores são geradores de melhores resultados e cooperam mais com o sucesso das empresas onde atuam.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas** – Psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o Gerente Minuto**. 14ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2006
- CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Desenvolvimento de Equipes Estratégicas**. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2012
- CHIAVENATTO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2012.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 2016.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- RICHE, Leonardo. A Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho da Pequena Empresa Familiar - Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro, 2009. 104p. **Dissertação de**

Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em <livros01.livrosgratis.com.br/cp141248.pd> Acesso em <21 out 2016>.

RODRIGUES, C. A. **Gestão de Pessoas.** Curso de Especialização. Portal Educação. Dezembro de 2009.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor.** v. 42 n. 1- RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SPRICIGO, Marcos José. **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional.** Dissertação de Mestrado. UFS 2009.

TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. H. (1986) **Como escolher um padrão de liderança.** In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril.

WHITE, R. LIPITT, R. (2010) **Autocracy and democracy: a experimental inquiry.** New York: Haper & Brothers.