

LIDERANÇA: UMA QUESTÃO DE DESENVOLVIMENTO **BASSO, Marcelo Oliveira¹; BASSO, Dirceu²**

¹ Universidade Federal de Pelotas/Bacharelado em Administração; ² Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Instituto de Economia, Política e Sociedade.
marcelo_bassoo@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da sociedade nos dias atuais vem demandando das empresas uma forma de liderança mais dinâmica e participativa, exigindo que muitas das práticas utilizadas venham a sofrer modificações, visando adequar-se ao novo perfil de funcionários presente nas organizações.

O fenômeno da liderança pode ser encarado como uma relação entre líder, seguidores e situação, ou seja, “não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido” (VERGARA, 2009, p. 78). A posição hierárquica não garante liderança, mas pode facilitá-la. Devem ser considerados os interesses e as motivações dos funcionários, assim, só é possível fazer-se líder quem procurar atender a essas necessidades. Com relação ao ambiente da organizacional, é necessário estar engajado na cultura da organização, observar o clima e as exigências da mesma bem, como o cenário onde as coisas estão acontecendo.

Segundo Maximiano (2011) a liderança é definida como um processo de influência interpessoal, no qual o indivíduo tem como objetivo conduzir ações ou entusiasmar outras pessoas ao seu redor, independente da existência de similaridade física ou temporal.

Para melhor entender estes diferentes comportamentos dos líderes, teorias foram criadas, visando diferenciá-los através da identificação dos métodos utilizados e das formas com que as diversas competências dos funcionários são desenvolvidas. Nesse sentido, este estudo busca apoio nas teorias dos traços de personalidade de Vergara (2009) referindo-se a liderança como uma característica nata dos indivíduos; teoria dos estilos de liderança de Chiavenato (1983) e Oliveira (2010), fazendo menção ao estilo autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*); ao estilo de liderança carismática e transacional de Bryman (2004) e Maximiano (2006) focando em um estilo de liderança motivacional.

Assim, dentro do contexto organizacional é possível notar a presença de líderes formais e informais, ou seja, denomina-se líder informal a pessoa que não possui autoridade formal, mas que detém poder sobre os demais. Tal influência é ocasionada, por exemplo, por essa pessoa possuir um maior conhecimento técnico do que o líder formal – este ocupa o cargo de líder, através de uma nomeação - e até mesmo por possuir aptidões sociais especiais.

Os líderes têm um papel fundamental dentro das organizações, eles devem conhecer o ambiente em que atuam, estando sempre informados com relação às freqüentes mudanças globais, inserindo-as, se relevantes para a empresa, ao ambiente de trabalho e adaptando-as da melhor forma possível com vistas tanto para o bem estar dos colaboradores quanto para o alcance das metas organizacionais de forma mais eficiente (ARRUDA *et al.*, 2010). Liderar não é apenas praticar o ato de cobrança e coordenação, de modo a influenciar um grupo de pessoas (VECCHIO, 2008). Exige-se uma crescente valorização do capital humano

pertencente às organizações, de forma a proporcionar um ambiente onde haja acesso a um aprendizado contínuo e com possibilidades de aprimoramento das competências e habilidades de forma geral.

Diante dessas questões o presente artigo pretende analisar comparativamente as formas de liderança existentes na atualidade em duas empresas localizadas na região de Pelotas – Rio Grande do Sul, no que se refere ao modelo, estilo, funções e desenvolvimento. Tendo como objeto de estudo uma empresa do ramo de segurança privada e uma empresa do ramo de transporte de cargas em geral.

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, constituindo-se em um estudo de caso, abrangendo duas empresas. O levantamento das informações ocorreu através de uma entrevista estruturada, a qual foi direcionada a um gestor/líder de cada uma das respectivas empresas: Alarmes & Segurança¹ - empresa do ramo de segurança privada com atuação em todo o Estado do Rio Grande do Sul; e Cargas Transportadora – empresa do ramo de transporte de cargas em geral com atuação em âmbito nacional e internacional. Destaca-se que ambas as empresas encontram-se localizadas na cidade de Pelotas – Rio Grande do Sul. A partir dos dados qualitativos obtidos foi realizada a análise dos mesmos a partir do referencial teórico acima mencionado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação aos modelos de liderança identificados, na empresa Cargas Transportadora a liderança é exercida de acordo no modelo formal seguindo os padrões globais da empresa matriz. Conforme a entrevistada, a política de liderança praticada em Pelotas é a mesma que é utilizada nas demais unidades da empresa em nível de Brasil. A empresa valoriza profissionais com um perfil de destaque, contudo esses ficam atuando somente nos postos que lhes foram designados, podendo candidatar-se a uma vaga de liderança formal na medida em que houver a oportunidade. Já na empresa Alarmes & Segurança é notável a presença do modelo de liderança informal, pois como mencionado pela entrevistada, à pessoa que exerce o papel de líder dentro da empresa é aquela que não necessariamente ocupa um cargo de chefia/gerência, entretanto é uma pessoa que consegue envolver os outros funcionários, a partir de uma habilidade de liderança para que determinados objetivos da organização sejam atingidos.

Sobre a abordagem dos estilos de lideranças foi evidenciado na empresa Cargas Transportadora a presença do líder democrático. Segundo a entrevistada, verifica-se uma adaptabilidade da liderança, a qual se constitui numa relação de interação com os funcionários nas tomadas das decisões, isto é, os interesses e necessidades, tanto da organização quanto dos funcionários, são considerados importantes para o processo decisório. Na empresa Alarmes & Segurança é notável a utilização de dois estilos diferentes, o autocrático e o democrático. É

¹ Para fins de preservar a identidade das empresas utilizadas nesse estudo de caso foram atribuídos nomes fictícios para ambas as organizações.

desempenhado um estilo de liderança democrático entre as Médias Gerências e os demais funcionários, pelo fato de que estes possuem a liberdade de realizar sugestões com relação ao processo de trabalho. Entretanto as decisões gerais ficam centradas no Diretor prevalecendo assim um estilo de liderança autocrático, ou seja, é ele quem coordena as decisões e concede a permissão para qualquer ajuste ou modificação com relação aos assuntos em pauta.

Os líderes dessas organizações desempenham diversas funções, na empresa Cargas Transportadora o líder tem a função de prezar pelo cumprimento das metas organizacionais e analisar se os custos estão de acordo com o estabelecido no processo. Ainda, o líder deve repassar de forma clara aos funcionários os objetivos e as necessidades da empresa com relação ao trabalho que lhes estão sendo solicitado. Cabe ao líder juntamente com seus funcionários implementar mudanças ou ajustes a fim de promover melhorias nas rotinas da organização. A entrevistada destaca que na empresa Alarmes & Segurança os líderes devem ser criativos e ter a capacidade de negociação, visto que está é uma habilidade necessária para lidar tanto com os clientes quanto com os próprios funcionários. Além disso, os líderes têm a função de coordenar toda a sua equipe e conduzir as atividades da mesma, logo devem prestar contas ao Diretor que referenda todos os ocorridos dentro da empresa. Como o trabalho é todo baseado em procedimentos, os líderes têm o dever de fazer com que estes procedimentos sejam cumpridos pelos demais.

Por fim, no que se refere às práticas de desenvolvimento de novos líderes, as duas empresas evidenciam diferentes métodos, a Cargas Transportadora desenvolve programas informais (procedimentos não formalizados) de incentivo ao crescimento profissional. Desta forma, as pessoas que se destacam em suas funções por possuírem maior facilidade na execução das atividades e por demonstrarem maior capacidade de comunicação são incentivadas a candidatar-se a outros cargos de maior responsabilidade e prestígio; ao contrário, a empresa Alarmes & Segurança trabalha com um procedimento formal para o desenvolvimento de novos líderes, é um programa denominado pelo Diretor de '*Backup*', no qual todo o gerente tem o dever de treinar e qualificar um funcionário da sua própria equipe, com a finalidade de assumir a função de responsável pelo setor – que no caso, seria a função do gerente -, no momento em que ele não estiver presente ou até mesmo, para posteriormente assumir um cargo de liderança. Além disso, é percebido que muitos potenciais para novos líderes sejam identificados através de observações diárias, esses indivíduos, a partir de treinamentos de capacitação oferecidos pela empresa, desempenham ações de destaque com relação aos demais.

4 CONCLUSÃO

Dentre as organizações estudadas é possível notar que ambas possuem algumas similaridades e discrepâncias com relação ao modelo, ao estilo e a forma de desenvolver a liderança em seus funcionários.

A cultura organizacional e o porte da empresa são fatores que, de acordo com esta pesquisa, afetam diretamente a forma e o modo de liderança. Percebe-se que em empresas de maior porte, como no caso da empresa Cargas Transportadora, existe uma maior flexibilidade com relação às mudanças, inserindo estas de forma mais harmoniosa no seu ambiente de trabalho. Optando assim por um estilo de liderança democrático na qual a opinião e as necessidades dos

funcionários se tornam cada vez mais relevantes frente às tomadas das decisões. Já na empresa Alarmes & Segurança, apesar de possuir aspectos democráticos em sua rotina de trabalho, ainda vigora um estilo de liderança mais autocrático, que por ser uma empresa de pequeno porte e que há pouco tempo deixou de ser uma empresa familiar, as decisões ainda ficam centradas no Diretor principal e as necessidades dos seus funcionários, como a progressão de carreira, ainda não possuem um grau elevado de relevância para a organização.

Com relação ao modelo de liderança exercida na empresa de maior porte observou-se um padrão de liderança formal. Já na empresa de menor porte é possível identificar a presença de líderes informais.

Ambas as empresas procuram identificar novos potenciais de líderes, através de métodos informais como a observação diária, incentivos de crescimento profissional e treinamento de capacitação. Todavia, na empresa Alarmes & Segurança, também, é utilizado de um programa formal para o desenvolvimento de novos líderes.

Evidenciou-se que os líderes das empresas estudadas têm a missão de conduzir as atividades da sua equipe, analisando o processo produtivo e quando necessário propor mudanças, bem como estar à disposição para o auxílio sempre quando solicitado pelo corpo de funcionários.

5 REFERÊNCIAS

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A Importância Da Liderança Nas Organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

BRYMAN, Alan. **Handbook de Estudos Organizacionais** – ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.

CAPELLARI, Santos; LARA, Luiz Fernando. Liderança: uma discussão teórica. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Irati, Paraná, Ano 3, nº1, ISSN 1980-6116, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1983.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. Ed. 10. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. [tradução Roberto Galman]. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.