**FACULDADE PATOS DE MINAS**

**DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUIS ANTÔNIO DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS: A EFICIÊNCIA DA INTERAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

**PATOS DE MINAS**

**2017**

**LUIS ANTÔNIO DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS: A EFICIÊNCIA DA INTERAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**

Trabalho apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Administração e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Unílson Gomes Soares

**PATOS DE MINAS**

**2017**

**RESUMO**

Esse artigo teve como propósito entender a liderança nas organizações atuais juntamente com seus liderados. Tive como análise a relação entre líderes e liderados nos dias atuais. Estudo feito através de revisão de literatura, pesquisas exploratórias, artigos, revistas e livros. Em tempos de mudanças e competitividade, as organizações buscam líderes capazes de transmitir confiança, de compartilhar informações e saber ouvir seus liderados. O objetivo do artigo foi mostrar que as lideranças estão mudando. Pode-se notar que as organizações estão querendo essa mudança e sabem a sobrevivência depende de todos. Deve haver o mesmo propósito, ou seja, conseguir atingir seus objetivos e metas. Esta pesquisa mostrou que o líder tem que mudar sua postura porque as organizações não querem líderes que mandam. A liderança autocrática está saindo e dando lugar à liderança democrática, ou seja, aquela em que o líder incentiva e motiva seus liderados, fazendo com que eles compreendam a sua importância na empresa. O mundo dos negócios quer uma liderança que tenha uma visão empreendedora, que tenha valores, princípios, que saiba guiar sua equipe para o objetivo planejado.

**Palavras-chave:** Equipes, Objetivos e Influência.

SUMÁRIO

[1- Introdução 5](#_Toc499488220)

[2- REFERENCIAL TEÓRICO 6](#_Toc499488221)

[**2.1 REVISÃO DE LITERATURA 6**](#_Toc499488222)

[**2.2 HISTÓRICO DA LIDERANÇA 6**](#_Toc499488223)

[**2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA 8**](#_Toc499488224)

[**2.4 PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇAS 9**](#_Toc499488225)

[**2.5 LIDERANÇA E LIDERADO 11**](#_Toc499488226)

[**2.6 LIDERANÇA VERSUS EFICIÊNCIA 13**](#_Toc499488227)

[3- METODOLOGIA 16](#_Toc499488228)

[4- ANÁLISE DE RESULTADO 17](#_Toc499488229)

[5- CONSIDERAÇÕES FINAIS 21](#_Toc499488230)

[REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 23](#_Toc499488231)

# Introdução

Desde o período da caça e pesca, muito embora não houvesse hierarquia formal, escrita, existiam pessoas com poder para fazerem com que as coisas seguissem em frente, que se fizesse o que deveria ser feito. Assim, o presente artigo dissertou sobre a eficiência da interação entre líderes e liderados e o objeto de análise foi seu relacionamento no ambiente organizacional.

Um dos propósitos centrais foi averiguar como o relacionamento entre líderes e liderados pode ser aperfeiçoado no ambiente organizacional.

O objetivo geral deste estudo foi investigar como o relacionamento entre o líder e o liderado pode influenciar no ambiente organizacional. E os objetivos específicos foram: definir o papel e a responsabilidade de líderes e liderados e analisar a integração entre eles.

Acredita-se que o relacionamento possa ser melhorado através da flexibilidade e competência, visto que essas pessoas são responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso da organização.

De acordo com Andrade e Amboni (2010), “o líder de hoje tem que gerar carisma nos liderados, ou seja, ele deve atender as necessidades das organizações e das pessoas.”

# 

# REFERENCIAL TEÓRICO

## REVISÃO DE LITERATURA

As organizações preocupadas com o seu futuro, hoje estão dando mais ênfase aos seus colaboradores, através de treinamento, motivação e uma boa liderança interna capaz de influenciar na cooperação de um grupo na direção de seus objetivos. Diante disso, veremos o papel do líder como gestor de pessoas.

## HISTÓRICO DA LIDERANÇA

Acredita-se que os conceitos e princípios de liderança são relevantes para se compreender a sua importância como ferramenta para dirigir e disseminar o conhecimento na organização.

Além disso, Carvalho, Palmeira, Mariano (2012) afirmam que “na segunda metade da década de 1980, o Brasil passou por um período de sensíveis mutações socioeconômicas e políticas. Diferentemente do modelo radicalmente universalista proposto por Taylor e Fayol, as organizações modernas tornaram-se mais humanas valendo-se de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos 20 anos, principalmente na última década.”

Observa-se que as organizações vêm passando por melhorias ao longo do tempo, sendo normal que essas mudanças aconteçam principalmente nas lideranças que desempenham um papel importante dentro das organizações. Para Gaspar e Portásio (2015) “estes estudos vêm desde a época da burguesia, que neste período ocorria o controle e direcionamento da execução de tarefas.”

Gaspar e Portásio (2015) afirmam que “os primeiros estudos relativos à liderança ocorreram antes mesmo na época da burguesia, já que nesse período já ocorria o controle de grupos direcionados à execução de certas tarefas, suas práticas ocorriam em sistemas não capitalistas e surtiam em grandes resultados.”

As mudanças vieram para melhorar as tarefas e com elas vieram também os estudos sobre os tipos de lideranças. Buzo, Rosa, Silva e Bustos (2015) dizem que “a liderança é um caminho em construção que tem mudado as empresas.”

Além disso, Rosa, Silva e Bustos (2015) afirmam que “o interesse do ser humano pela natureza da liderança é antigo e as primeiras pesquisas tinham interesse em definir as características que um líder possui”. O objetivo era comparar as características entre líderes e não líderes, assim como o que diferenciava um líder de sucesso de um malsucedido.

Faz-se pertinente demonstrar que a liderança é um caminho em construção, sendo muitos os autores que tentam entender porque esse termo tem mexido tanto com os modelos de gestão adotados e porque muitas organizações estão adequando seu perfil aos vários estilos de liderança.

Entende-se que as organizações estão atentas às mudanças, e o estilo de liderança é uma delas. Porém, Lino e Silva(2011 afirmam que “as lideranças são um assunto que vem sendo estudado no antigo testamento, por vários autores, pesquisadores, estudos esses que vem para ajudar as empresas na escolha das lideranças.”

Acredita-se que o assunto liderança vem sendo estudado há muitos anos por várias pessoas e organizações. No entanto, Tôrres (2015)“avalia que no final dos anos 1970 a revolução econômica e o surgimento da tecnologia da informação vieram para focar nas estruturas e tarefas das organizações, assim os líderes tinham poder de comando e controle sobre seus liderados”.

Nesta visão, o foco das organizações está na estrutura e nas tarefas. Simplesmente a organização é dividida em unidades distintas e é organizada em conformidade com conjuntos de tarefas especificas executadas em cada unidade, para que os resultados sejam obtidos, os “líderes” são revestidos de poder de comando e controle e passam a ser o cérebro da organização. As demais pessoas devem fazer o que lhes e mandado, com o comando e o controle exercidos, o processo decisório funciona de cima para baixo em todos os níveis da empresa.”

Atenta-se para o século XX que trouxe mudanças para as empresas como: a economia apoiada na tecnologia, os líderes tinham poder de comando

e controle, ou seja, eles mandavam e seus liderados obedeciam, os líderes nesta época eram como os donos das organizações.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Mariotti (2010) discorre acerca da “identidade que nos leva a buscar em nós mesmos e em tudo o que nos cerca um grau de nitidez, definição, clareza e exatidão que nem sempre existe no mundo real. É justamente nesses momentos que a nossa resistência à diferença e à diversidade nos impede de formar opiniões e tomar decisões baseadas em fatos relevantes e experiências transformadoras.”

Para Mariotti (2010), “nós temos que buscar dentro de nós tudo aquilo que temos de bom para podermos passar ao outro, para que isso aconteça teremos que contar com as nossas experiências de vida, nossos erros e acertos profissionais.

Porém Daft (2010) fala na “teoria do caminho-meta, que considera de responsabilidade do líder aumentar a motivação e esclarecer o caminho para atingir as metas pessoais e organizacionais, e neste modulo inclui o comportamento do líder e o uso de recompensas para satisfazer as necessidades dos liderados.”

No entanto Robbins (2015) afirma que “as organizações precisam cada vez menos de líderes que adotam um estilo de comando e controle, e mais do que estimulam a participação, compartilham poder e informações, incentivam seus liderados e levam à inclusão.”

Uma vez que Daft (2010) sugere que “o líder mostre o caminho a ser seguido pelos liderados para que consigam atingir suas metas”, Robbins (2015), por outro lado afirma que as empresas precisam menos de líderes que mandam e mais dos que ensinam a forma correta de trabalho.

Entretanto para Tajra e Santos (2014) “todas as formas são adequadas, porém haverá variações conforme cada situação e contexto da organização. É muito importante o líder estar atento para a maturidade de sua equipe. Esse é um dos grandes indicadores para a escolha do tipo de liderança mais efetivo para aquele momento e contexto.”

Se Daft (2010) fala que “o líder tem que mostrar o caminho e as metas para seus liderados chegarem ao objetivo”, para Tajra e Santos (2014) “cada estilo de liderança deve ser conforme a situação e a experiência de seus liderados.”

Contudo Barbieri (2014) se refere à “maneira de pensar, de raciocinar, algumas pessoas são lógicas e racionais, sistematizam todas as informações, focando detalhes. Outras pessoas são intuitivas e criativas e percebem o conjunto de fatos, sem se prender muito a detalhes.”

Segundo Tajra e Santos (2014) “cada liderança tem um estilo conforme a situação”, mas Barbieri (2014) sugere que “a maneira de pensar, agir, as informações que cada pessoa tem, ou seja, cada um tem seu estilo de liderar.”

## PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇAS

Conforme Chiavenato (2014) “o famoso estudo pioneiro sobre liderança feito por White e Lippitt procurava verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas, eles abordaram três estilos básicos de liderança a autocrática, a liberal e a democrática.”

Mas para Vergara (2014) “existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal.”

|  |  |
| --- | --- |
| **Características (Chiavenato, 2014)** | **VERGARA (2014)** |
| **Autocrática:** O Líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões nele. | **O autocrático:** é aquele que ilustra o célebre ditado: ’manda quem pode, obedece quem tem juízo’. |
| **Liberal:** O Líder permite total liberdade para a tomada de decisão individual ou grupo, participando apenas quando solicitado pelo grupo. | **O Democrático:** é aquele que busca a participação de todos, ás vezes nos faz crer que só temos direitos. |
| **Democrática:** O Líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa com o trabalho e o grupo. | **Liberal** é aquele conhecido na intimidade por deixar rola |

**Tabela 1- Pontos de vistas de estilos de liderança**

Fonte: Livro de Administração: Os novos tempos – Chiavenato (2014). Gestão de Pessoas – Vergara (2014).

Todavia Chiavenato e Vergara (2014) falam dos mesmos estilos de liderança, mas com opiniões diferentes. Já Campos, Araújo, Moraes e Kiliminik (2013) citam Rensis Likert (1975) que classifica e descreve quatro perfis de liderança.

O Primeiro é o autoritário-forte, que se caracteriza como um sistema administrativo autoritário, forte, coercitivo e arbitrário, que controla todas as posições da organização.

O segundo é o autoritário-benévolo, as decisões são tomadas nas altas hierarquias e algumas atividades executadas passam a ser incumbidas aos níveis mais baixos. Já o terceiro é o participativo-consultivo, um sistema de delegação, em que as altas hierarquias definem somente a política geral e incumbem aos níveis mais baixos determinadas decisões e ações e o último participativo-grupal, que possui características democráticas, o trabalho em equipe é um relevante fato de desempenho.

Segundo Burmester (2012) “o estilo de liderança pode ser visto de duas maneiras: há os líderes “tomadores” e os “doadores”. ““Os “tomadores” frequentemente têm personalidade carismática e acabam tomando decisões que enchem os próprios cofres e enriquecem suas carreiras; os” doadores” criam valores para a organização e legam poderes aos seus liderados para que se tornem líderes. Ele também afirma que a liderança pode ser solitária e que, portanto, é necessária que o líder busque continuidade a ajuda de bons conselheiros; essa seria formas de aprender a liderança”.

Burmester (2012) observa que há dois estilos de liderança: os tomadores que são carismáticos e tomam decisões que enriquecem suas carreias e, de outro lado os doadores, que criam valores para as empresas, fazendo que seus liderados se tornem líderes também.

Mas para Goleman (2014) “os líderes com os melhores resultados não dependem de um único estilo de liderança, eles usam muitos, ou a maioria, em uma determinada semana de forma consistente e em diferentes graus, dependendo da situação empresarial. O autor também aborda uma pesquisa feita com 20 mil executivos no mundo inteiro que descobriu seis estilos de liderança distintos, são eles; líderes visionários mobilizam pessoas rumo a uma visão. Líderes afetivos criam vínculos emocionais e harmoniosos. Líderes democráticos obtêm consenso pela participação. Líderes modeladores

esperam excelência e auto direção. Líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro. Líderes coercivos exigem o cumprimento imediato”.

Se Burmaster (2012) diz que “há dois estilos de um tomador que é carismático e o outro doador que faz o liderado se tornarem um líder”, Goleman (2014) explica que “a liderança não depende de um estilo é sim de vários de forma consistente, ou seja, dependendo da situação.”

## LIDERANÇA E LIDERADO

Nos últimos anos as empresas têm se preocupado em como tratar ou agregar valores as pessoas, sendo assim liderança é um tema que tem sido muito estudada.

Segundo Tayra e Santos (2014) “os líderes devem estar num processo de autoconhecimento, auto avaliação, e fazendo o mesmo com sua equipe, ou seja, potencializando as habilidades de seus liderados, ás necessidades competitivas das organizações exigem líderes que atuem no desenvolvimento de pessoas na empresa para que se transformem talentos individuais em colaboração de todos. A liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de objetivos, ou seja, o líder deve fazer que seus liderados sejam engajados no objetivo proposto pela organização. Creio que os liderados são orientados ou guiados por seus líderes, que tem domínio sobre eles.”

Observa-se que a liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem de boa vontade ou com entusiasmo para atingir em busca do bem comum. Assim sendo, liderar é um conjunto de propósitos e ações.

De acordo com Robbins (2015) “um líder trabalha em conjunto com as pessoas para detectar e resolver problemas. Para Robbins, atualmente mais do que qualquer momento do passado a liderança depende da capacidade de conquistar a confiança dos liderados, pois em tempos de mudanças e instabilidades, os colaboradores voltam-se para as relações pessoais em busca de orientação, e a qualidade dessas relações.”

Acredita-se que líderes verdadeiros não são aqueles que usam da coação, da força ou punição, isto é, do poder para influenciar as pessoas a fazer algo mesmo contra sua vontade, mais sim aqueles que as influenciam

com autoridade em função de serem dotados de habilidades de conduzir as pessoas para que façam algo de boa vontade.

Visto que as organizações visam primeiro o lucro, as pessoas acabam ficando em segundo plano, mas as empresas esquecem que os lucros vêm de esforços de seus colaboradores, e por isso teríamos que fazer uma gestão voltada a motivação e treinamentos dessas pessoas que ajudam as organizações.

O estudo feito por Lacombe (2012) disse que “um líder bem-sucedido é aquele que vê um outro quadro ainda não atualizado, ou seja, ele age como empreendedor e vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro, ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é seu objetivo que tem de ser realizado, mas o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido do desejo de todos. Este sabe onde sua equipe pode chegar, com dedicação, compreensão e sabedoria.” Lacombe (2012) ressalta que “muitos acreditam a única postura do líder é a de elaborar uma visão que os liderados sejam capazes de adotar como sua, porque é realmente sua. Na realidade, o que é crucial sobre a visão não é sua originalidade, mas quão adequada ela é às necessidades e desejos dos liderados.”

De modo que o líder precisa conhecer a cultura dá organização para ter uma visão empreendedora, saber aonde ela quer chegar, fazer desse conhecimento um norte para guiar seus colaboradores em um rumo ao objetivo.

Para Burmester (2012), “a liderança é exercida na organização de modo a promover a orientação e o direcionamento para os objetivos. De nada adianta treinar líderes se a organização não tiver um sistema de liderança definido capaz de integrar todos os seus conceitos de liderança em um propósito coerente.”

A liderança na organização deve ser bem treinada para orientar e direcionar seus liderados a alcançar os objetivos de acordo com a cultura da empresa.

## 

## LIDERANÇA VERSUS EFICIÊNCIA

Dessa maneira o líder deve fazer de um problema, uma oportunidade, aprendendo com os erros e olhando para o futuro, amenizando o trabalho e ajudando ás pessoas a conseguir seus objetivos, com isso todos saem ganhando inclusive a organização.

Entretanto Lopes (2013) fala de “alguns princípios fundamentais na liderança eficiente, como: saber ouvir que é indispensável para o sucesso, ou seja, dar atenção ao liderado, compreender o que ele quer dizer é de suma importância, assim o líder estará apto a compreender as atividades de trabalho que seus colegas de empresa desempenham. Outro princípio é a atitude se deve ter para se destacar entre os demais. As organizações precisam de pessoas que cheguem e façam, que não esperem que alguém faça ou peça para ser feito.”

Porém Burmester (2012) afirma que “a maior parte das organizações em operação neste século foi desenhada para a economia do século passado, em que o capital era um recurso escasso, os custos de interação eram elevados, e a autoridade hierárquica e as estruturas verticais eram fundamentais para uma operação eficiente, hoje o melhor desempenho advém da capacidade de ajustar essas estruturas a fontes muito diferentes de poder.”.

Liker e Convis (2013) afirmam que “os líderes excepcionais conseguem canalizar os esforços dos membros das equipes para atingir suas metas, com isso, hoje o dinheiro está um pouco mais fácil do que no século passado, e os líderes de hoje são mais atualizados do que os do passado e com isto as empresas estão sobrevivendo com mais tecnologia, conhecimento e investindo em mão de obra qualificada e motivada.”

Mas Liker e Convis(2013)“afirmam que a Toyota sabe que somente líderes excepcionais conseguem canalizar com eficiência os esforços dos membros das equipes e grupos de trabalho para o atingimento de metas sempre mais ambiciosas, na verdade a Toyota desenvolve e cultiva esses líderes, a incentiva e possibilita seu autodesenvolvimento e capacitá-los a formar outros líderes.

Uma vez que a Toyota investe nos líderes, ela está querendo que os liderados tenham uma boa motivação para trabalhar e obtenham resultados interessantes, tendo em vista que a competitividade entre as empresas está cada vez maior, a Toyota está treinando e motivando seus líderes, para que eles saibam lidar com seus liderados, isto acontece porque a empresa sabe que uma boa liderança dos bons resultados”.

No entanto Crainer e Dearlove (2014). “Os grandes líderes são feitos por grandes grupos e por organizações que constroem a arquitetura social do respeito e da dignidade”. Esses novos líderes não serão dono das vozes mais altas, mas sim, dos ouvidos mais atentos. Em vez de pirâmides, essas organizações pós-burocráticas serão estruturadas de energia e ideias, lideradas por pessoas que encontram sua alegria na tarefa que realizam abraçados uns aos outros – sem se importarem em deixar monumentos para trás.

Liker e Convis (2013) afirmam também que “a Toyota fez que seus líderes treinassem seus liderados para serem líderes, para que isto aconteça”. Crainer e Dearlove (2014) afirmam que “as organizações serão estruturas com ideias de pessoas que gostem de fazer o que fazem, respeitando e sendo valorizados pelas empresas que terão seus objetivos alcançados”.

Conforme o modelo Toyota “Liderança é pessoal, mas também é institucional, e se estende do líder do grupo de chão da fábrica até o Presidente da Companhia. Espera-se que ambos aperfeiçoem suas habilidades pessoais, ao mesmo tempo em que comandam seus setores de modo a construir consenso e desenvolver aqueles que os acompanham.”

# 

# METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornal, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.”

A pesquisa bibliográfica será de suma importância neste trabalho, já que auxiliará na compreensão de fatos que já foram exaustivamente abordados por autores, mas que se relacionam com o tema do trabalho em questão. É uma forma de ligar o que se está trabalhando com conceitos da literatura como forma de dirigir corretamente o trabalho proposto***.***

É na pesquisa exploratória que se tem a oportunidade de tomar o conhecimento pela primeira vez, e poder aprofundar mais sobre o assunto, através de entrevistas com pessoas envolvidas e que tiveram experiências com o problema pesquisado. “A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

A pesquisa exploratória e um estudo inicial para familiarizar com o objeto de estudo que está sendo investigado nesse artigo.

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa, segundo os autores Kaucark, Manhaes, Medeiros (2010,) “tal pesquisa é essencial, porque há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não poder ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenose a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, o processo e seu significado são os focos principais da abordagem.”

Portanto, pesquisa qualitativa é um método de investigação que possui foco no caráter subjetivo do tema ou objeto analisado.

# 

# ANÁLISE DE RESULTADO

Neste momento de competitividade, a liderança deve ser capaz de influenciar um determinado grupo a alcançar seus objetivos. Um dos aspectos positivos de uma liderança é a confiança. O líder tem que saber passar aos seus liderados, porque nesses tempos de instabilidade e mudanças os colaboradores precisam de uma boa relação com seus lideres para buscar uma boa orientação em suas atividades diárias e isto vem através de uma liderança que saiba trabalhar em conjunto com sua equipe para detectar e resolver os problemas juntos. Nesse contexto, Robbins (2015) afirma que “a liderança depende da capacidade de conquistar a confiança dos seus liderados, e de trabalhar em conjunto com seus liderados para detectar e resolver problemas.”

As organizações querem o lucro e se esquecem de valorizar seus colaboradores. São eles os principais responsáveis por parte do lucro, mas os colaboradores não são valorizados como esperam. Cabe à liderança motivar seus liderados.

O estudo desenvolvido por Lacombe (2012) fala de “um líder que deve ser como empreendedor e vê coisas que ainda não estão lá, mas estará no futuro fazendo seus liderados entenderem que não é seu objetivo que tem que ser realizado, mas o objetivo do grupo deseja de todos.”

Contudo, a organização tem que definir o perfil do líder que ela precisa, de modo que ele conheça toda a estrutura, cultura é o que pretende fazer para se manter no mercado competitivo. Para Burmester (2012) “a liderança exercida nas organizações tem que promover direcionamento e orientação aos seus liderados para alcançarem seus objetivos.”

Para que uma empresa apresente uma liderança eficiente é preciso saber ouvir os seus liderados que tem ideias, é entendem grande parte dos problemas das organizações, para os líderes, ouvir os liderados é muito importante, porque eles podem ajudar a liderança a ser mais eficiente, ouvir os liderados não é perca de tempo.

De acordo com Lopes (2013) para “a liderança ser eficiente, saber ouvir é indispensável para o sucesso, ou seja, ele fala em dar atenção ao liderado, compreender o que ele diz é importante. Grandes líderes não são donos das

vozes mais altas, mais sim, de ouvidos atentos a ideias que lideradas por pessoas que encontram sua alegria nas tarefas que realizam.”

Segundo Crainer e Dearlove (2014) ”grandes líderes não são donos das vozes mais altas, mais sim, dos ouvidos mais atentos”. “Acredita-se que os líderes podem treinar seus liderados para serem líderes também, esse é um modelo que somente líderes excepcionais conseguem fazer com eficiência”, a Toyota segue esse modelo segundo Liker e Convis (2013).

Embora não seja uma regra os estilos de liderança podem causar efeitos positivos e negativos sobre seus liderados. A responsabilidade de seu líder motivar às vezes com recompensas e ensinar da forma correta como seus colaboradores irão alcançar seus objetivos. Nesse sentido, Daft (2010) dá o exemplo da “teoria do caminho-meta, ele fala nesta teoria da responsabilidade do líder em motivar é fazer compreender como usar os caminhos para atingirem suas metas, usando recompensa para motivá-los.” As empresas hoje precisam de menos líderes que mandam que controlem e mais líderes que incentivem a participação dos liderados dentro do processo, delegando informações e poderes a todos do grupo, essa foi à ideia de Robbins (2015), “as organizações precisam cada vez menos de líderes que tenham estilos de comando e controle, e que estimulem a participação, compartilhem poder e informação e incentivos.”

“O líder tem que usar vários estilos de liderança conforme a situação e momento vivenciado no grupo”, segundo Tajra e Santos (2014), que indicam ainda que “a escolha do estilo de liderança mais efetivo para aquele momento.”

Segundo Barbieri (2014) ‘há estilos de liderança em que o líder tem que pensar raciocinar, obter o máximo de informações, criatividade e atentar-se aos detalhes para ter seu estilo próprio. Nela ele se refere à maneira de pensar, de raciocinar, sistematizar todas as informações, focando nos detalhes.

O estudo da liderança é importante como ferramenta de divulgação do conhecimento nas organizações. Nos últimos vinte anos as empresas modernas tornaram-se mais humanas, onde modelos, técnicas e conceitos mudaram muito. As organizações querem lideres que motivem as pessoas a fazerem tarefas além do definido, o interesse das empresas em estimular o desenvolvimento da liderança e para que ela motive e desenvolva seus liderados.

Segundo Carvalho, Palmeira, Mariano, (2012) “as organizações modernas tornaram-se mais humanas valendo-se de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos vinte anos, hoje as lideranças procuram um meio mais leve de liderar.”

Alguns estilos de liderança se assemelham. Chiavenato (2014) e Vergara (2014) falam dos mesmos estilos, mas com definições diferentes. Existem líderes que têm bons resultados usando vários estilos de liderança, não um só estilo, valendo-se em cada momento de um estilo dependendo da situação e dos liderados envolvidos.

# 

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há que se afirmar que esse tema é vasto e delicado, pois o mesmo trata da maneira de conduzir pessoas rumo ao cumprimento de metas e objetivos das organizações. Como é sabido por mais que explore a liderança nas organizações contemporâneas não há como ditar uma regra. Pode-se dizer que a conduta das lideranças é baseada no relacionamento entre líderes e liderados, que envolve emoção, poder, consentimento e ordenamento.

Logo, as análises e bibliografias apontam que liderados querem confiança, serem ouvidos, motivados e se sentirem importantes dentro das organizações. Já os líderes devem estar em um processo de conhecimento, avaliação, potencializando suas habilidades e compartilhando suas informações com seus liderados.

Tendo em vista que a competitividade entre as empresas está cada vez mais desenvolvida, algumas organizações estão investindo em treinamento e motivação nos líderes para que eles tornem seus liderados de hoje em líderes de amanhã. Iisso faz que as pessoas encontrem alegria nas tarefas que realizam.

Observou-se nesse estudo que todos os estilos de liderança são adequados, porém é importante que a liderança estar atenta à escolha para cada situação. Este estudo demonstrou que o estilo autocrático ainda é o mais escolhido pelas lideranças, aquele que centraliza todas as decisões nele. Todavia, muitos que adotam esse estilo vem mudando para o democrático, onde o líder incentiva a participação de todos os liderados nas decisões.

Assim, de acordo Chiavenato (2014, p. 440. 441) e Vergara (2014, p.76. 77) “no estilo de liderança autocrática o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões nele, o democrático é aquele que busca a participação de todos e se preocupa com o trabalho e o grupo, já o liberal e aquele permite total liberdade para a tomada de decisão individual ou grupo, participando quando solicitado pela equipe. A liderança liberal não é usada nas organizações devido à falta de comando de seu líder que deixa as decisões serem tomadas pelo grupo, essa atitude não e aceita pela direção das organizações”.

De acordo com o estudo realizado pode-se afirmar que os estilos de liderança são usados conforme a situação. As lideranças precisam pensar agir e analisar as informações para decidir qual estilo pode ser usado naquele momento. Acredita-se que os líderes estejam mais atentos aos seus liderados e à maneira de informá-los e orientá-los da melhor forma possível. Em tempos de acirrada competitividade entre as empresas, saber lidar com o colaborador é um diferencial muito importante. Portanto, as organizações não querem lideres que mandem mas que transmitam conhecimento e informação e que conduzam seus liderados ao cumprimento de objetivos e metas.

# 

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, B. O.R; AMBONI, N. **Estratégias de Gestão.** Ed. Campos. Rio de Janeiro, 2010.

BARBIERI,F.U; **Gestão de Pessoas nas Organizações: A Evolução do SerHumano na Vida e na Carreira**. Ed. At. 2014.

BUZO,C.E; ROSA,O.K.TA; SILVA,P.B.M.I;BUSTOS, S.C.L; **Revista de Ciências Gerenciais: Liderança Servidora – O Modelo Southwest Airlines,** 2015. Disponível em:

http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1960/1862

Acessado em 20/10/2017.

CAMPOS,L.H; ARAUJO,M.E; KILIMINIK,M.Z;. **Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional**. 2013. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Estilos+de+lideran%C3%A7a+e+interfer%C3%AAncia+no+n%C3%ADvel+de+confian%C3%A7a+organizacional.+2013&btnG>=: 12/10/2017.

CARVALHO,S.M; PALMEIRA,M.E; MARIANO,H.G.M; **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de Competitividade das Organizações**,2012. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+baseada+na+motiva%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+de+pessoal+como+estrat%C3%A9gia+de+Competitividade+das+Organiza%C3%A7%C3%B5es%2C2012.&btnG>=: 01/11/2017.

CHIAVENATO,I. **Livro Administração: Os novos tempos,** 3º Edição, Ed. Manole,2014.

CRAINER,S;DEARLOVE,D.**Liderança: Como Atingir o Sucesso Organizacional**.Ed. Bookman-Grupo A,2014.

DAFT,L.R; Administração. Edit. Cengage Learning, 2010.

GASPAR, J.D; PORTASIO,M.R. **Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações**.2009.Disponivel em:

<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>: 30/10/2017.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5ºEd,Editora Atlas, 2010.

GOLEMAN,D**. Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder deSucesso**. 2014., disponível em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tZFsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a:+inteligencia+emocional+na+forma%C3%A7%C3%A3o+do+l%C3%ADder+de+sucesso&ots=u8VNnIGn3S&sig=aUGOeAGR0aZW5SEls3Wghw9uK4k#v=onepage&q&f](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tZFsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a:+inteligencia+emocional+na+forma%C3%A7%C3%A3o+do+l%C3%ADder+de+sucesso&ots=u8VNnIGn3S&sig=aUGOeAGR0aZW5SEls3Wghw9uK4k" \l "v=onepage&q&f=false)

[=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tZFsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=lideran%C3%A7a:+inteligencia+emocional+na+forma%C3%A7%C3%A3o+do+l%C3%ADder+de+sucesso&ots=u8VNnIGn3S&sig=aUGOeAGR0aZW5SEls3Wghw9uK4k" \l "v=onepage&q&f=false) . Acessado em 12/11/2017.

KAUARK,S.F MANHAES,C.F; MEDEIROS,H.C. **Metodologia da Pesquisa. Um Guia Prático**: Editora Via Litterarum, 2010.

LACOMBE,F; **Recursos Humanos**: **Princípios e Tendências**. 2º Ed. Ed. Saraiva,2011.

LIKER, Jeffrey K., CONVIS, Gary L. O Modelo Toyota de Liderança Lean: Como Conquistar e Manter a Excelência pelo Desenvolvimento de Lideranças. Bookman, 01/2013.

LINO,J.C;SILVA,H.J.**Liderança Servidora no Aspecto do Líder Servidor como Perfil procurado pelas Organizações**.2011.Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+Servidora+no+Aspecto+do+L%C3%ADder+Servidor+como+Perfil+procurado+pelas+Organiza%C3%A7%C3%B5es.+2011&btnG>= 15/09/2017.

LOPES,M.E.C: **Liderança Verdadeiramente Eficaz e Eficiente**. 1º Ed. Editora Clube dos Autores, 2013.

MARCONI,A.M; LAKATOS, M. E. **Metodologia Cientifica**.5ºEd, Ed.Atlas, 2009.

MARIOTTI,H**. Pensamentos Complexos: Suas Aplicações á Liderança à Aprendizagem e ao desenvolvimento Sustentável.** Editora Atlas, 2ºEd. 2010. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Pensamentos+Complexos%3A+Suas+Aplica%C3%A7%C3%B5es+%C3%A1+Lideran%C3%A7a+%C3%A0+Aprendizagem+e+ao+desenvolvimento+Sustent%C3%A1vel.+Editora+Atlas%2C+2%C2%BAEd.++2010.&btnG>=: 10/08/2017.

Robbins, Stephen P. Lidere & Inspire - A verdade sobre a gestão de pessoas. Saraiva, 10/2015.

RODRIGUES,C.A; WOOD,J; **Revista Você S/A. São Paulo, edição especial,** Ed. Abril.2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa, SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e Liderança - Conceitos, Estratégias e Comportamento Humano.** Érica, 06/2014.

TÔRRES,M.J.J; **Teoria da Complexidade: Uma Nova Visão de Mundo para Estratégia**, **Revista Integrada Educativa**.2015. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Teoria+da+Complexidade%3A+Uma+Nova+Vis%C3%A3o+de+Mundo+para+Estrat%C3%A9gia%2C+Revista+Integrada+Educativa.2015.+&btnG>= 07/09/2017.

VERGARA, C.S. **Gestão de Pessoas**, 15º Ed. Atlas, 2014.

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dares sempre a Tua mão como um Pai amoroso que jamais abandona seus filhos, mesmo diante das dificuldades enfrentadas durante esses anos de estudos. Com a Sua graça, conquistei mais essa vitória.

Agradeço à minha mãe Vilda Alves de Paula que me deu todo apoio e sempre acreditou em mim. Obrigado pelos ensinamentos, pelos sermões e principalmente pelos exemplos.

Agradeço aos meus Tios Nílson e Maria Antônia que torceram por mim, e que também apoiaram e me incentivaram a todo o momento.

Agradeço ao meu orientador, professor Unílson Gomes Soares pelo apoio e suporte na elaboração deste trabalho, pela sabedoria e a forma dinâmica que conduzia, pelos ensinamentos e desafios passados a mim.

Agradeço aos professores da Instituição, profissionais que fizeram parte dessa caminhada, a todos os funcionários da FPM que sempre me receberam com atenção e carinho.

Agradeço à minha namorada Ludmila pela paciência e companheirismo, ao meu filho Pedro Augusto, por me dar ânimo e força para terminar esse artigo.