



**UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DA  
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Paulo Roberto Vidigal**  
Faculdade Sumaré  
[paulo.vidigal@sumare.edu.br](mailto:paulo.vidigal@sumare.edu.br)

**Edemilson Bento de Godoy**  
Faculdade Sumaré  
[edemilson.godoy@ig.com.br](mailto:edemilson.godoy@ig.com.br)

**RESUMO:**

O objetivo deste trabalho é demonstrar a percepção que as pessoas possuem sobre liderança nos ambientes organizacionais. O estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica em artigos e revistas científicas e pesquisa SURVEY aplicada aleatoriamente em alunos da Faculdade Sumaré. As percepções demonstraram alta importância do líder como referência para os entrevistados, apesar de dividir opiniões sobre suas atuações em relação aos interesses próprios ou em função da equipe. Embora as respostas apresentaram divisões das opiniões sobre a ocorrência ou não do líder nato, a grande maioria dos entrevistados gostaria de participar de cursos sobre liderança.

**PALAVRAS CHAVE:** Líder; Liderança; Organizações.

**Introdução**

Compreender e avaliar como funciona a empregabilidade, oriunda do advento da tecnologia, é atualmente o grande problema com os quais se deparam os gerentes e líderes. Para administrar, os líderes precisam de uma boa capacidade de diagnóstico capaz de fazer uma análise das exigências do ambiente, e ter a capacidade de adaptar seu estilo de liderança para atuar neste meio. Os líderes de uma organização devem ter a capacidade de diagnosticar e prever o comportamento das pessoas envolvidas com uma função organizadora, para conseguir o rendimento máximo delas.

Inseridos neste contexto, os gerentes e líderes necessitam possuir uma visão clara da administração de pessoas para que as organizações colham um bom fruto de seus trabalhos e possam alcançar seus objetivos. Assim, conhecer as opiniões dos liderados e funcionários e suas percepções sobre liderança, pode ajudar a desenvolver o processo de liderança nas organizações.

Em uma organização é dever dos líderes a motivação do grupo pelo desejo de alcançar um objetivo, pois nem sempre as pessoas têm a visão clara destes. As pessoas nem sempre conseguem ver conscientemente a razão de suas ações. É necessário que o líder entenda a forma

de comportamento do grupo para conseguir alterar sua forma de pensar e agir em benefício da organização e do próprio grupo e, assim, conseguir motivação para que haja uma mudança. O líder tem, por sua vez, que respeitar a individualidade do grupo, porém não abrindo mão do comportamento devido, dentro da organização.

### **Revisão Bibliográfica**

Nas organizações, a capacidade do líder está relacionada com sua capacidade de coordenar equipes de trabalho, para Blanchard e Hersey (1982, p. 12) “Um gerente capaz de entender, rever, dirigir, modificar e controlar comportamentos é na realidade um cientista de ciências comportamentais”. Para um líder fazer menção sobre os comportamentos das pessoas de uma organização ele deve estudar suas condutas e os processos nos quais estão envolvidas: “entender por que as pessoas pensam, sentem e agem da maneira que o fazem” (MYERS, 1999, p. 4), para assim fazer mudanças na estrutura da organização.

No dia a dia do trabalho, cada pessoa adquire, com o passar dos anos, conhecimentos, bons e ruins, carrega-os com ela e conseqüentemente, mesmo que involuntariamente, aplica-os na organização onde está exercendo alguma função. O compartilhamento dessa bagagem, muitas vezes, não acontece com o líder, pois, por algum motivo, aparente ou não, a comunicação entre eles não é boa, deixando de exercer, da melhor maneira, seu trabalho para a organização. Para Blanchard e Hersey (1982, p. 232), o estilo “compartilhar” não funcionará se as pessoas não gostarem do gerente ou não o respeitarem. Se esse gerente permitiu que seu poder de recompensa se desgastasse, porque não foi bom para as pessoas, um estilo participativo/relacionamento alto será visto não como recompensa, mas como punição.

Um líder deve ter capacidade organizacional de exercer influência sobre os indivíduos da organização, para assim, conseguir destes o trabalho necessário. O chefe ou gerente possui finalidades específicas, consegue que cada indivíduo cumpra seu papel, valendo-se do poder legal que lhe foi atribuído. A definição do que é liderança e sua compreensão pelos funcionários das organizações é muito importante, até para o aprendizado e crescimento pessoal e profissional dos mesmos. Para Blanchard e Hersey (1982, p. 105), “definimos liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”. O líder também consegue que o indivíduo colabore com ele, mas para isso não necessita usar

atributos do poder para influenciá-los, ou persuadi-los. Um líder é nato, ou seja, o líder leva consigo indivíduos com o poder de sua palavra. Segundo Fiorelli (2004, p. 203):

Grandes líderes da humanidade comprovam essa percepção. O elo emocional com seus seguidores supera e /ou fortalece suas qualidades pessoais, ao mesmo tempo em que obscurece a percepção de seus potenciais defeitos por seus admiradores. Essa forma de liderança, essencialmente carismática, contudo, constitui um risco no ambiente organizacional, porque compromete a crítica. A verdadeira liderança estabelece seus alicerces em componentes psicológicos duradouros e consistentes: o cimento a unir liderados e líder denomina-se emoção.

Um líder nato deve possuir a capacidade de diagnosticar e executar mudanças no ambiente organizacional, adaptando seu estilo de liderança à empresa. Segundo Fiorelli (2004, p. 230), uma organização constituída de profissionais de elevada competência pode encontrar a ruína caso não consiga uni-los em torno de um interesse comum – a missão do líder. Entretanto, a ruína aguarda, com certeza, a organização de pessoas medíocres, ainda que polarizadas para a consecução dos objetivos organizacionais. Daí a necessidade de organizar a porta de entrada e, em continuidade, assegurar o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Após a seleção faz-se necessário o treinamento dos contratados, para que possam executar suas funções dentro da organização. Com isso, pode-se adequar estes profissionais dentro de uma estrutura organizacional que vive em constante desenvolvimento, pois além de mudanças na estrutura governamental da organização, também se faz nas leis que a regem. Ainda segundo Fiorelli (2004, p. 245), a manutenção do equilíbrio emocional inclui a atualização técnica, imprescindível à empregabilidade. Sem a manutenção da perícia, o indivíduo perderá espaço no mercado de trabalho e comprometerá sua produtividade, o que será desastroso para ele, tendo ou não vínculo empregatício. Além das organizações terem a obrigação de treinarem seus funcionários, quando da contratação devem mantê-los atualizados, com treinamentos periódicos para que possam cumprir seus papéis junto à empresa.

## **Metodologia**

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada revisão bibliográfica em artigos publicados na base de dados de artigos acadêmicos revistas científicas que abordam conteúdos relacionados à liderança, seu processo de formação e coordenação de equipes. Também foi utilizada pesquisa SURVEY, aplicada no mês de outubro de 2011, de forma aleatória, por e-mail para alunos do

curso de Administração de Empresas e Tecnológicas da Faculdade Sumaré em suas unidades de ensino.

Foram elaboradas dez questões tendo como referência a percepção que os respondentes possuem quanto ao sistema de liderança das organizações. Os resultados foram tabulados para identificação da percepção dos respondentes quanto aos principais aspectos da liderança nas organizações.

### Apresentação dos resultados

Para investigar a percepção sobre a liderança nas organizações, foi aplicada pesquisa SURVEY, no mês de outubro de 2011 num total de 93 respondentes. Foram elaboradas dez questões com o objetivo de identificar suas opiniões sobre os principais aspectos da liderança nas organizações. A pesquisa foi realizada tendo como referência estas questões, que foram aplicadas tendo como base as principais tendências de atuação e posicionamentos dos líderes nas organizações. Foi elaborado um quadro, apresentado a seguir, com as questões e resultados obtidos com a pesquisa.

QUESTÕES	SIM	NÃO
1. Você já atuou em alguma empresa em algum cargo ou função de LIDERANÇA?	50 53,8%	43 46,2%
2. Em sua opinião, o Líder e Chefe têm as mesmas responsabilidades?	32 34,8%	60 65,2%
3. Em sua opinião, o LÍDER já nasce com as características de LIDERANÇA, ou seja, é um LÍDER NATO?	43 46,2%	50 53,8%
4. Você já teve ou tem um LÍDER que é um exemplo para você?	74 79,6%	19 20,4%

  

QUESTÃO	ALTA	MÉDIA	BAIXA
5. Na sua opinião, qual a importância que as Empresas atribuem à LIDERANÇA?	43 46,2%	40 43,0%	10 10,8%

<b>QUESTÃO</b>	<b>Na maior parte do tempo pensam em seus interesses</b>	<b>Na maior parte do tempo pensam no interesse da equipe.</b>
6. Sobre o(s) Líder(es) com quem você já trabalhou ou trabalha: Na maior parte do tempo eles estão mais interessados em suprir suas próprias necessidades e interesses, ou pensam nas necessidades e interesses da equipe?	53 57%	40 43%

<b>QUESTÃO</b>	<b>Na maioria das vezes, reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe.</b>	<b>Na maioria das vezes, eles sempre levam os créditos.</b>
7. Sobre o(s) Líder(es) com quem você já trabalhou ou trabalha: Na maioria das vezes, eles reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe, ou eles sempre levam os créditos:	48 51,6%	45 48,4%

<b>QUESTÃO</b>	<b>ÓTIMO</b>	<b>BOM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>RUIM</b>	<b>PÉSSIMO</b>
8. Das Empresas que você conhece, no geral, qual avaliação que você faz destes Líderes?	8 8,6%	45 48,4%	21 22,6%	12 12,9%	7 7,5%

<b>QUESTÃO</b>	<b>Habilidades Técnicas (conhecimento do serviço)</b>	<b>Habilidades Humanas (relacionamento interpessoal)</b>
9. Qual das habilidades abaixo você avalia que mais os LÍDERES tem maior dificuldade em colocar em prática?	11 12,2%	79 87,8%

<b>QUESTÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
10. Você gostaria de participar de um curso ou treinamento sobre LIDERANÇA?	83 89,2%	10 10,8%

*Quadro 1 – Elaborado pelos autores - Resultados da Pesquisa SURVEY*

## **Análise dos resultados e conclusões**

De acordo com o quadro 1, aproximadamente metade dos entrevistados atuaram como líderes (53,8%), tendo referências de como funciona o processo. A maioria (65,2%) acredita que líderes e chefes desempenham a mesma função. Suas opiniões se dividem quando a crença da existência ou não do líder nato (46,2% acreditam e 53,8% não acreditam). A maioria tem ou teve algum líder que é um exemplo de liderança (79,6%).

As organizações consideram a liderança um assunto de alta e média importância, tendo como resultado 89,2% das opções dos entrevistados (quadro 1).

Tendo como referência o posicionamento do líder frente às equipes nas organizações, sob os aspectos de suas atuações em benefício próprio ou em benefício da equipe, obtiveram-se os seguintes resultados: 57%, na maior parte do tempo, estão mais interessados em suprir suas próprias necessidades e 53% demonstram interesses e pensam nas necessidades e interesses da equipe; 51,6% na maioria das vezes reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe e 48,4% sempre levam os créditos. Na percepção dos entrevistados, quanto à credibilidade das ações do líder perante a equipe, apresentam dúvidas quanto ao posicionamento em benefício próprio ou em benefício da equipe (quadro 1).

A grande maioria das avaliações é positiva quanto à atuação dos líderes, 79,6% (ótimo - regular - bom). Os entrevistados demonstraram dúvidas quanto ao posicionamento do líder frente a suas equipes (quadro 1)

O desenvolvimento de habilidades humanas (relacionamento interpessoal), de acordo com o quadro 1, apresenta 87,8% das opiniões, demonstrando que é preciso desenvolver competências humanas nas organizações para desenvolvimento contínuo dos líderes e liderados, tanto pessoal como profissionalmente. A grande maioria, ou seja, 89,2% gostariam de participar de cursos ou treinamento sobre liderança, demonstrando que as organizações que investem na formação de líderes atuam de forma motivadora, atendendo às necessidades de desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Nas organizações, existe uma competitividade natural da experiência de cada indivíduo. Havendo a exigência de um mercado cada vez mais estruturado e complexo é importante proporcionar cursos e treinamentos destes profissionais, para, então, dar ênfase ao indivíduo que, num mundo corrido e estressante, pode ser valorizado como um ser humano, para que torne os objetivos das organizações como seus também.

Os líderes devem ter uma visão clara dos objetivos organizacionais e a exigibilidade de poder contar com profissionais com alto grau de treinamento, capazes de exercer funções complexas dentro de um ambiente organizacional.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

BLANCHARD K. H.; HERSEY, P. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: E.P.U., 1982.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MYERS, D. G. *Psicologia social*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.