

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

Emily Daiani Alves Muniz

Fatec Garça – emily_muniz@hotmail.com

Regina Ferreira da Rocha

Fatec Garça – regina.rfr2018@gmail.com

Resumo

Sabe-se que as empresas possuem líderes que reúnem esforços e colaboradores para atingir o objetivo organizacional e considerando este fato, este trabalho tem por finalidade investigar qual é a classificação do estilo de liderança aderido pelos responsáveis, coordenadores e supervisores de produção, na tomada de decisão de duas empresas do segmento eletroeletrônico. Optou-se pela pesquisa exploratória e o estudo de caso, utilizando como instrumento da coleta de dados questionários fechados a serem aplicados aos líderes e aos liderados de ambas as empresas. Houve a verificação do grau de alinhamento entre as respostas obtidas e das competências de perfis de liderança pesquisados, para efetuar a análise da interferência deste evento na produtividade da organização. Quanto aos resultados obtidos no estudo, identificou-se que existe semelhança entre os perfis e opiniões dos líderes e ambos adotam a prática do estilo democrático. A visão dos respectivos liderados é compatível com a visão do líder no que diz respeito ao estilo exercido e isso influencia de maneira positiva o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança Análise Comparativa. Desempenho. Produtividade.

IMPACT OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: A comparative study on the leadership reflexes between a microenterprise and a midsize company in the electric-electronic segment of Garça.

Abstract

It is known that companies have leaders who gather efforts and collaborators to reach the organizational goal and considering this fact, this work has the purpose of investigating the classification of the style of leadership adhered by the responsible ones, coordinators and supervisors of production, in the making of decision of two companies in the electronic segment. The exploratory research and the case study were chosen, using closed questionnaires to be applied to the leaders and leaders of both companies. The degree of alignment between the answers obtained and the competences of the leadership profiles surveyed was verified to analyze the interference of this event in the productivity of the organization. As for the results obtained in the study, it was identified that there is similarity between the profiles and opinions of the leaders and both adopt the practice of the democratic style. The vision of the respective leaders is compatible with the leader's view with respect to the style exercised and this influences in a positive way the organizational performance.

Keywords: Leadership Comparative Analysis. Performance. Productivity.

1 Introdução

As organizações em geral, estão em constante transformação, motivo pelo qual precisam de uma reestruturação nos processos de gestão, no desempenho de operações e uma reavaliação cuidadosa dos atuais e tradicionais modelos administrativos, e é por essa razão que são requisitadas adaptações de ação rápida e eficaz dos seus líderes na tomada de decisão, considerando que os antigos modelos de liderança já não se adequam de maneira eficiente ao ambiente competitivo em que tais organizações se inserem. São esses eventos que exigem da empresa uma atitude que possa transformar a ideologia gerencial e diante desse ambiente, a liderança é de essencial importância ao êxito de qualquer corporação (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

De acordo com Porto e Arantes (2014), alguns comportamentos do líder refletem de maneira direta em sua equipe e conseqüentemente nos resultados, influenciando diretamente na excelência dos processos organizacionais e na qualidade dos mesmos. Seguindo o pensamento dos autores, pode-se considerar que o estilo de gestão de um gerente dá-se por meio do equilíbrio entre as competências de conhecimentos, habilidades e atitudes e em traços de personalidade, que refletem no relacionamento do líder com a sua equipe e posteriormente no resultado produtivo da organização.

Desse modo, levando em consideração o cenário de desenvolvimento tecnológico em que as empresas se encontram e observando o aumento da competitividade decorrente deste fato, faz-se necessário um sistema de gerência que auxilie e guie a organização em prol da obtenção do desempenho produtivo esperado.

Portanto, o foco deste projeto é discutir o tema liderança e os papéis exercidos pelo líder nas empresas estudadas, bem como os resultados operacionais e produtivos obtidos. Através de revisão bibliográfica e estudos de caso em duas empresas do segmento eletroeletrônico da cidade de Garça, há a pretensão de listar contribuições teóricas sobre o tema abordado, e apresentar uma análise comparativa entre as empresas em questão, analisando a influência da liderança exercida.

2 Desenvolvimento

2.1 Estilos de Liderança

Para classificar o estilo de liderança de um gestor é necessário identificar e analisar seus conhecimentos, habilidades e ações, além de considerar os traços de sua personalidade. Para Onofrio (2005), o estilo de gestão é moldado por suas competências e personalidade, logo, pode-se afirmar que a personalidade de um gestor também é um fator de influência.

Em sua essência, a liderança é qualquer e todo procedimento social que possua um indivíduo capaz de influenciar significativamente alguém ou um grupo, em prol de um objetivo em comum. Chiavenato (2009) explica a liderança como um método dependente da ação de um líder, da colaboração de seus seguidores e das situações frequentemente mutáveis, ou seja, é “o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

Existem três consideráveis tipos de liderança: autoritária, liberal e democrática, que determinam os estilos de liderança e suas relações com os processos de trabalho: tomada de decisão, da programação dos trabalhos, da divisão do trabalho e da participação, Quadro 1.

Quadro 1: Os três estilos de liderança

<i>ESTILO</i>	<i>DEFINIÇÃO</i>
Autocrático	Caracteriza-se pelo fato de no momento da tomada de decisão, apenas o líder fixar as diretrizes , sem participação do grupo. Na programação do trabalho, quem determina as providências para a execução de cada tarefa é o líder, de modo imprevisível para o grupo. Na distribuição das tarefas, é o líder quem determina a tarefa a ser executada individualmente por cada um. Em questão à participação do líder nas atividades executadas, o mesmo possui atitudes dominadoras e pessoais ao elogiar e criticar o trabalho de cada membro.
Democrático	O líder exerce a tomada de decisão de maneira flexível . As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo . Na programação dos trabalhos, as providências para a execução da tarefa e as técnicas utilizadas são esboçadas pelo próprio líder, porém, existe a possibilidade de debates . Já a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada indivíduo tem liberdade para escolher seus próprios companheiros de trabalho, se necessário for. O líder democrático, busca ser um membro normal do grupo, participando das tarefas . É objetivo e estimula com fatos seus elogios e críticas.
Liberal	O líder oferece liberdade total para as decisões em grupo ou individuais na tomada de decisão, possuindo uma participação mínima . No debate, a participação do líder é limitada , com a apresentação apenas de materiais diversos ao grupo, esclarecendo sua disposição caso seja solicitado. A divisão das tarefas e a escolha dos colegas se necessário, ficam totalmente por conta do grupo . Os acontecimentos não são controlados nem avaliados pelo líder. Este apenas faz comentários às atividades quando questionado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 125).

Maximiano (2009) entende a liderança como sendo a figura do líder dominante, em virtude do seu poder de influenciar outras pessoas. A liderança não considera apenas a competência do líder, mas também os liderados, a tarefa em si e o conjunto.

Sendo assim, entre a liderança autocrática que é um estilo direcionado apenas ao cumprimento de metas e a execução da tarefa e a democrática que é voltada às pessoas e as relações humanas, podem existir ramificações, levando em consideração a conjuntura. São elas: a liderança bidimensional, a liderança situacional, a liderança carismática e a liderança transacional ou negociador, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Demais estilos de liderança

<i>ESTILO</i>	<i>DEFINIÇÃO</i>
Bidimensional	Pode-se observar que é um estilo de liderança orientada tanto às pessoas quanto às tarefas , de maneira que combina as atividades exercidas pelo líder autocrático e pelo líder democrático em diferentes graus ao lidar com os colaboradores, de maneira equilibrada ou não.
Situacional	Este estilo adota a ideia de que para que uma liderança seja eficaz a mesma necessita ser apropriada à situação . De acordo com Tannenbaum e Schmit (1973) o próprio líder é o principal componente da situação, pois a maneira como ele agirá será ditada pela sua formação, conhecimento, valores e experiência. As características dos funcionários também influenciariam a eficácia deste estilo de gestão pois sua capacidade de identificar os objetivos da organização, a autonomia de assumir responsabilidades e tomar decisões e a experiência para resolver algum problema poderiam contribuir com a situação. Complementando, Fiedler (1967) afirma em sua teoria que seria necessária a avaliação do grau de favorabilidade da situação para o líder, em que o líder deveria flexibilizar seu comportamento e ajustá-lo à situação.
Carismática	Uma das características deste estilo é o oferecimento de recompensas morais . Identifica-se também colaboradores engajados com os propósitos organizacionais, que buscam superar seus próprios interesses e trabalhar em prol da missão, meta ou causa estabelecida. Esses líderes disponibilizam atenção especial às necessidades e potencialidades dos colaboradores, encorajando-os e inspirando-os a enxergar problemas de uma maneira diferente para que os mesmos sejam idealizadores de inovações. Ou seja, este estilo de liderança estabelece valores e padrões e cria meios para incentivar os esforços dos colaboradores a superar seu próprio desempenho, criando um comprometimento com o objetivo organizacional .
Transacional	Baseia-se no princípio de que o desempenho dos colaboradores e as competências exercidas devem ser recompensadas de acordo com algum critério estabelecido. O líder que exerce este estilo estabelece metas e oferece incentivos para sua realização, é caracterizada, portanto, como uma relação transacional em que o trabalho é visto como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. Esta troca tende a ser racional e sem possuir fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2009, p. 267).

Observa-se que a teoria apresentada por Chiavenato (2004), não determina os possíveis resultados de produtividade que a organização pode obter em relação ao estilo aderido pelo líder, já os demais estilos de liderança citados anteriormente podem influenciar de maneira direta na execução das tarefas.

2.2 Habilidades e técnicas de liderança

Em relação aos modos de liderança dentro de organizações empresariais, de acordo com Novo *et al* (2008), uma gerência de qualidade é responsabilizada por grande parte do desenvolvimento de uma empresa já que uma boa liderança proporciona que a empresa seja capacitada para competir e provavelmente sobreviver no mercado, considerando a existência das exigências dos clientes e uma concorrência acirrada, então, quando a liderança não é de excelência a organização está condenada ao fracasso.

Existem técnicas que um profissional pode executar e, neste sentido, para Macedo *et al.* (2007) é possível definir as técnicas necessárias para o exercício da liderança: abertura, atenção, coaching, humildade, humor, integração, intuição, mentoring, versatilidade e visão do todo.

Complementando, segundo Lacombe (2003), há ainda habilidades as quais julga-se necessárias a um líder e que levarão ao sucesso ou fracasso do objetivo da organização. A execução da administração no ambiente organizacional, apoia-se então, em três estilos de habilidades básicas que são: técnica, humana e conceitual.

- **Habilidade técnica:** é o domínio e especialização de determinado tipo de atividade, envolvendo o conhecimento dos instrumentos e técnicas específicas.
- **Habilidade humana:** é a capacidade de ser eficiente em suas tarefas diante de um grupo de colaboradores, ao mesmo tempo em que consegue conduzir equipes a realizar as atividades necessárias em prol de um objetivo comum.
- **Habilidade conceitual:** é a capacidade de possuir uma visualização sistêmica da organização não como algo individual e independente, mas sim como um conjunto integrado. Envolve a capacidade de visualizar o ambiente interno e externo da organização, compreendendo as forças atuantes sobre ela.

Dessa maneira, para Maximiano (2009), existem pessoas encarregadas por papéis de liderança, independentemente de suas competências, além de dirigir esforços em determinada tarefa e realizar objetivos com o auxílio da colaboração de equipes. Sendo assim, apesar da existência dessas abordagens, em diversas situações elas implicam no processo de liderança.

2.3 Produtividade

Para uma empresa, os processos produtivos vão além das operações, o controle dessas atividades tornou-se necessário. Desta forma, o termo produtividade para Moreira (2008) pode ser exemplificado pela análise do aproveitamento dos recursos disponibilizados em um processo de produção, em que se combina insumos para fornecer uma saída. Ou seja, se refere a quanto um sistema de produção poderá oferecer, com base nos recursos.

Com isso, considera-se que uma empresa obteve maior produtividade quando conseguiu obter um maior aproveitamento de funcionários, máquinas, matéria-prima, energia e combustíveis consumidos no processo. Levando em consideração essas observações, pode-se inferir que com o crescimento da produtividade, a competitividade da empresa crescerá também o que acarretará um aumento nos lucros.

Para Maximiano (2009) e Chiavenato (2004), existem três palavras usadas como indicadores de desempenho em uma organização, são eles: eficiência, eficácia e excelência. Eficácia define-se pela execução e resultados obtidos diante do planejamento estabelecido, quanto mais a organização consegue atingir seus objetivos, mais ela é eficaz. Já o conceito de eficiência se baseia na utilização dos métodos e meios definidos pela organização de forma satisfatória, quanto maior a produtividade da empresa ou economia nos recursos, mais eficiente ela se torna. E, por fim, a palavra excelência pode ser considerada como a união de eficiência e eficácia na obtenção do resultado esperado.

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

Portanto, uma administração de excelência é indispensável em qualquer organização, seja ela qual for, para que se eventualmente deparar-se com problemas organizacionais, econômicos, éticos, humanos, sociais, tecnológicos e sustentáveis, exista um profissional capaz de amenizar os impactos desses problemas, buscando maneiras para solucioná-lo e beneficiar a organização, assegurando a eficiência e a eficácia das organizações.

2.4 Portes organizacionais

Existem critérios definidos na Lei Complementar 123/2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em que se define o porte das empresas através de sua renda bruta anual. Conforme demonstra o Quadro 3, pode-se analisar a classificação dos portes empresariais de uma maneira mais ampla, segundo aspectos previamente adotados.

Quadro 3: Classificação de micro e pequenas empresas pelo critério do faturamento bruto anual

Porte empresarial	Faturamento bruto anual
Micro	Igual ou inferior a R\$ 360 mil
Pequeno	Superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões
Médio	Superior a R\$ 4,8 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões
Grande	Superior a R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2019) e Planalto (2006).

Outro critério que define a classificação das empresas é a quantidade de funcionários que a mesma possui, Quadro 4.

Quadro 4: Classificação de micro e pequenas empresas conforme o número e empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Sebrae (2013).

2.5 Procedimentos metodológicos

Foi escolhida a pesquisa exploratória, a qual segundo Gil (2010) considera-se um estudo de caso que envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas envolvidas no problema de pesquisa. Será realizada a fim de explicitar a problemática dos resultados em relação a produção obtidos nas empresas considerando os estilos de liderança executados.

O trabalho se desenvolveu advindo de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, portanto, foi adotada a pesquisa bibliográfica que, segundo Fonseca (2002), consiste no levantamento de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como por exemplo, livros, artigos científicos e algumas páginas da *web* sobre o assunto a estudar.

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

Optou-se, também, pelo estudo de caso por ser um estudo profundo e exaustivos de determinados objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010). A coleta de dados se deu por meio de questionários fechados com posterior análise dos pontos conflitantes ou consoantes à bibliografia usada. Tais questionários foram aplicados para dois líderes de empresas diferentes, contendo questões de identificação pessoal e questões específicas sobre o tema abordado. Foram entregues também para seus respectivos liderados 15 questionários em cada empresa também com perguntas de identificação pessoal e referentes aos perfis de liderança.

Foram selecionadas duas indústrias do ramo eletroeletrônico da cidade de Garça/SP, para a análise em questão, sendo uma de médio porte e a outra uma microempresa.

Esta pesquisa atenderá os princípios éticos, conforme Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2019).

3 Apresentação das empresas

As empresas escolhidas para a coleta de dados com parque industrial situados na cidade de Garça no estado de São Paulo. Ambas estão inseridas no setor econômico secundário e que segundo Almeida *et al* (2013) executa atividades de transformação de bens e, desta maneira, incluídas no ramo eletroeletrônico.

3.1 Empresa 1

Os dados foram coletados primordialmente em uma indústria de automatizadores e sistemas de segurança, a qual, de acordo com os dados estabelecidos pelo Sebrae (2013) pode ser classificada como microempresa por possuir até 19 (dezenove) funcionários.

Esta organização busca investir na inovação para garantir soluções tecnológicas diferenciadas, produzindo com qualidade nos prazos demandados pelo mercado e apresentando custos competitivos. Para isso, a empresa procura aprimorar continuamente seus processos, técnicas e equipamentos em prol do desempenho produtivo.

Os principais produtos por ela fabricados são automatizadores para portas sociais, para portas de enrolar e acessórios.

3.2 Empresa 2

Também foram coletados dados de uma empresa especializada em tecnologia eletromecânica, a qual fabrica produtos das linhas de iluminação, energia e segurança estando há décadas presente no mercado nacional e internacional. A empresa é classificada como médio porte, segundo dados constituídos pelo Sebrae (2013), devido ao seu quadro estimado de 100 a 499 funcionários.

A referida empresa busca superar as mais exigentes expectativas de seus consumidores através de rigorosos testes de performance e qualidade para aperfeiçoar os produtos oferecidos no mercado, que são: automatizadores, *racks* organizadores, rádios transmissores e luminárias.

Possui a política de qualidade que visa o contínuo investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores e a melhoria dos produtos, serviços e processos, com enfoque na produtividade e competitividade. Seu objetivo principal é oferecer produtos e serviços com qualidade e que satisfaçam as exigências do cliente.

4 Levantamento de dados

4.1 Líder da empresa 1

Quando questionado acerca da identificação, a respondente afirma ser do sexo feminino e ter 45 anos. Quanto ao setor em que atua é o de Eletrônica, estando no cargo por 4 (quatro) anos e, na empresa, por 6 (seis) anos. Também assevera ter o ensino fundamental completo.

Com relação ao objetivo definido pela empresa para melhorar sua produtividade, a entrevistada alega ser necessário firmeza. Ao responder sobre o nível de satisfação dos resultados obtidos na organização aponta ser excelente. A empresa possui a faixa de até 19 (dezenove) empregados. Quanto a questão relativa ao faturamento bruto anual, quando apresentados os parâmetros de acordo com dados do BNDES (2019) e Planalto (2006), tal quesito não foi respondido.

Ao ser questionada a respeito de sua opinião sobre o ato de liderar, a líder afirmou como este sendo um método dependente do líder, dos liderados e de possíveis situações externas.

Na questão que diz respeito ao estilo de liderança exercido por ela, informou ser orientado às pessoas, enfatizando as relações humanas. A entrevistada considera as habilidades intelectuais, interpessoais e técnicas necessárias à um líder.

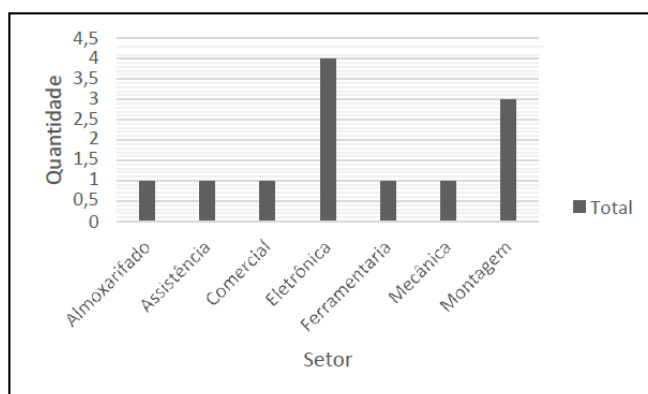
Quanto ao momento da tomada de decisão alega ser flexível, debatendo as diretrizes em grupo. Na execução e programação das tarefas esboça as providências para a execução da atividade proposta, determinando as técnicas a serem executadas e havendo a possibilidade de debates, possuindo participação limitada na execução destas.

4.2 Liderados da empresa 1

Foram entrevistadas 12 (doze) pessoas, as quais estão assim classificadas de acordo com as questões mais relevantes:

No que diz respeito ao setor de atuação, os respondentes dizem ser 1 (um) de Mecânica, 4 (quatro) de Eletrônica, 1 (um) de Assistência, 1 (um) de Ferramentaria, 1 (um) Comercial, 3 (três) de Montagem e, um Almojarifado, como pode-se observar no Gráfico 1:

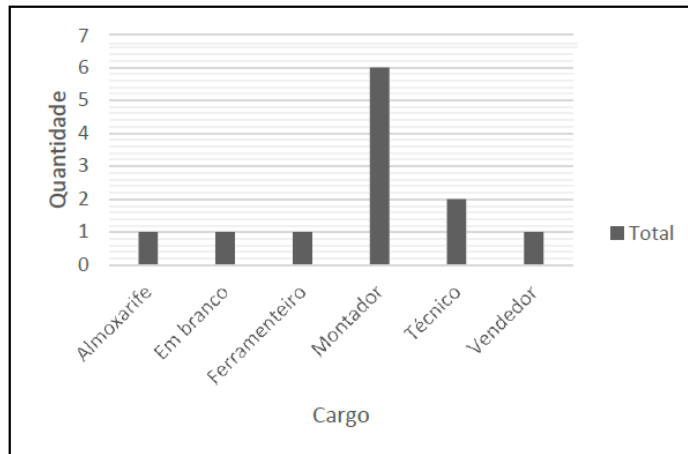
Gráfico 1: Setor em que os colaboradores da empresa 1 atuam



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Questionou-se, também o cargo do funcionário, sendo apontado que são 6 (seis) montadores, 2 (dois) técnicos, 1 (um) ferramenteiro, 1 (um) vendedor, 1 (um) almojarife e, por fim, 1 (um) deixou em branco, observa-se a relação no Gráfico 2.

Gráfico 2: Cargos ocupados pelos funcionários da empresa 1



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ao questionar sua opinião sobre o ato de liderar: 7 (sete) pessoas afirmam haver a relação recíproca entre líder e liderado, 4 (quatro) apontam ser um método que depende do líder, do liderado e de fatores (externos) e, 1 (uma) diz ser uma relação fechada em que o líder é o dominante.

Na questão referente à atitude do líder na tomada de decisão: 8 (oito) pessoas indicam que as diretrizes são debatidas pelo grupo, sendo flexível, 3 (três) afirmam que o líder age de maneira isolada e, 1 (uma) diz que o líder oferece total liberdade às decisões da equipe.

Ao que diz respeito à divisão de tarefas: 8 (oito) pessoas asseguram que o líder é quem esboça as providências para a execução do trabalho, 3 (três) apontam que a distribuição é realizada de maneira isolada pelo líder e, 1 (uma) afirma que esta divisão fica a critério do grupo.

Quanto à programação das atividades: 7 (sete) indicam a existência de debates referentes às técnicas estabelecidas e, 5 (cinco) asseveram que o líder define as técnicas isoladamente.

Ao que se refere à participação do líder na execução das tarefas: 8 (oito) pessoas alegam que a participação deste é limitada, 2 (duas) afirmam que este só se envolve quando solicitado e, 1 (uma) deixou em branco.

4.3 Líder da empresa 2

Ao ser interrogado quanto à identificação, o líder assevera ser do sexo masculino e possuir 34 anos. Referente ao setor de atuação é o de Produção, sendo que está no cargo de gestor da produção por 10 (dez) anos e, na empresa, há 18 (dezoito) anos. Afirma, também, possuir ensino superior, mas alega não ter formação em algum curso de pós-graduação na área em que atua.

No que diz respeito ao objetivo definido pela organização em prol da melhoria da produtividade, o respondente afirma a utilização de metas, a cronometragem de todos os processos e, o uso dos sistemas ISO. Quando questionado sobre o nível de satisfação dos resultados produtivos alcançados na empresa, aponta serem bons. Com relação ao faturamento bruto anual, segundo os parâmetros estabelecidos pelo BNDES (2019) e Planalto (2006), a informação não foi fornecida sob alegação de ser uma informação de natureza sigilosa.

Ao ser inquerido acerca da sua posição diante da definição do ato de liderar, este assevera ser um método dependente de situações mutáveis, da ação do líder e, também, dos liderados.

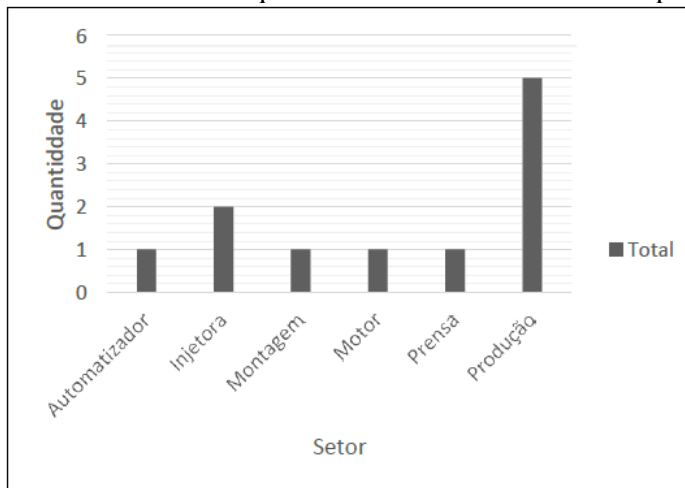
Quanto ao estilo de liderança exercido por este, afirma ser orientado tanto às tarefas, quanto às pessoas, de acordo com a necessidade da situação. O líder considera que as habilidades intelectuais, técnicas e humanas, são necessárias para o ato de liderar.

Na questão que diz respeito à tomada de decisão, o entrevistado assegura ser flexível e debater as diretrizes com o grupo sob a sua supervisão. Em referência à execução e programação das tarefas, ele afirma esboçar as providências para a execução destas e, ainda, determina as técnicas com a possibilidade de debates, participando de maneira limitada, mas disposto a receber *feedbacks*.

4.4 Liderados da empresa 2

Foram entrevistados 11 (onze) pessoas, as quais estão assim qualificadas segundo as questões mais relevantes. Quanto ao setor de atuação, os entrevistados afirmam ser 5 (cinco) de Produção, 2 (dois) de Injetora, 1 (um) de Motor, 1 (um) de Automatizador, 1 (um) de Prensa e, um de Montagem de Reatores, Gráfico 3.

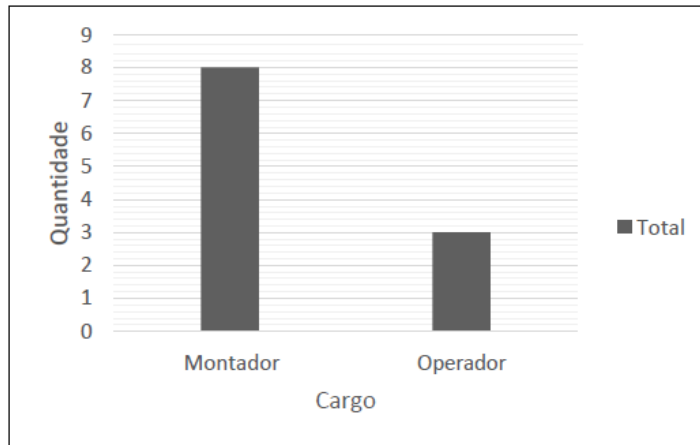
Gráfico 3: Setor em que os colaboradores atuam da empresa 2



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que diz respeito ao cargo dos respondentes, apontou-se que são 8 (oito) montadores e 3 (três) operadores, Gráfico 4.

Gráfico 4: Cargos ocupados pelos liderados da empresa 2



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ao ser questionado a respeito de seu julgamento diante do ato de liderar: 6 (seis) pessoas alegam ser um método dependente do líder, do liderado e situações que possam interferir direta e indiretamente, 4 (quatro) afirmam ser um processo de relação recíproca entre líder e liderado e, 1 (uma) assegura ser uma relação unilateral em que o líder é o dominante.

No tocante à atitude do líder na tomada de decisão: 6 (seis) pessoas apontam que existe a possibilidade de debater as diretrizes pelo grupo e, 5 (cinco) indicam que o líder atua isoladamente, sem a participação dos liderados.

Em referência à divisão das tarefas: 5 (cinco) pessoas afirmam que o líder esboça as providências para a execução dos afazeres, 4 (quatro) apontam que ele distribui os trabalhos de maneira isolada e, 2 (duas) indicam que fica a critério do grupo a divisão de tarefas.

Relativamente à programação das atividades: 5 (cinco) pessoas defendem que o líder é quem determina as técnicas utilizadas, porém, com a existência da possibilidade de debates; 4 (quatro) afirmam que fica a critério do grupo a escolha das técnicas utilizadas e, 2 (duas) apontam que é apenas o líder que define as técnicas a serem executadas.

Quanto à participação do líder na execução das tarefas: 6 (seis) pessoas asseveram que a participação deste é limitada, porém mostra-se disposto a receber feedbacks e, 5 (cinco) apontam que ele apenas se envolve se solicitado.

5 Análise comparativa dos casos

Ao realizar a tabulação dos dados obtidos nos questionários entregues aos líderes das empresas 1 e 2, foi possível observar com base nas informações levantadas que ambos gestores indicam adotar o estilo de liderança democrático.

A diferença entre as lideranças exercidas se dá diante do enfoque que estes dão no momento de realizar as tarefas. O líder da empresa 1 pode se classificar em um estilo de liderança mais participativo ao alegar que enfatiza as relações humanas e o trabalho em equipe na execução das tarefas. Enquanto o líder da empresa 2 assevera exercer um estilo de liderança orientado tanto as tarefas quanto as pessoas, variando de acordo com a necessidade de cada situação. Este fato caracteriza uma liderança bidimensional que engloba a liderança autocrática e a democrática de acordo com a circunstância.

Nas atividades que dizem respeito à tomada de decisão, programação e execução das tarefas, os líderes demonstram adotar a liderança situacional em que para que esta seja eficaz é necessário que se adeque à situação. Este fato pode ser variável pois o seu agir será ditado pelo seu conhecimento, formação, valores e experiência.

Deste modo, para que uma organização seja eficiente é necessário que o líder aplique estratégias em prol da melhoria de seus processos e de sua equipe, e controle esta metodologia

para que posteriormente possam obter os resultados esperados. Com isso, a empresa define qual o seu objetivo produtivo dependendo do setor e do porte da empresa, por exemplo.

A empresa 2 afirma utilizar princípios que possam auxiliar e orientar sua tomada de decisão a fim de atingir seus objetivos. Já a líder da empresa 1, não cita nenhuma ferramenta que a dê suporte neste processo.

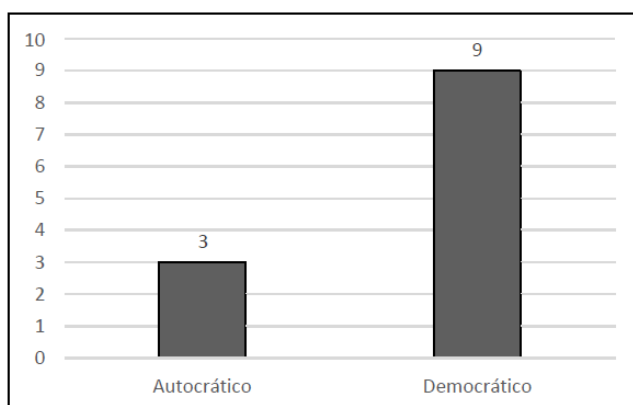
Cada líder respondeu à questão referente ao objetivo produtivo de acordo com a necessidade da organização. A líder da empresa 1 indica estar satisfeita com os resultados excelentes desta. A gestora da empresa 2 assevera que os resultados obtidos se classificam como bons.

Essa satisfação pode variar devido ao fato de uma ser microempresa enquanto a outra é de médio porte. Pois, líderes de empresas menores tendem a possuir maior influência sob o liderado, podendo agir de maneira mais impactante devido à proximidade que é proporcionada pelo ambiente (CARDOSO, 2018).

Desta maneira, diante das definições de liderança autocrática, democrática, autoritária, participativa, bidimensional e situacional, defendidas por Chiavenato (2004) e Maximiano (2009), ambos líderes podem classificar-se como democrático diante da própria visão.

É possível que o líder tenha uma visão de sua administração enquanto os liderados possuam outra opinião. Assim, observa-se como se classifica a liderança respectivamente, da empresa 1, Gráfico 5, segundo a visão dos colaboradores.

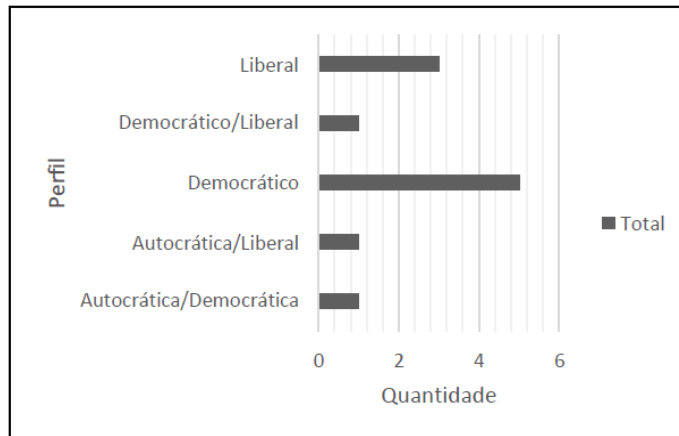
Gráfico 5: Perfil de liderança predominante na empresa 1 diante da visão dos liderados



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Neste caso, de 12 (doze) entrevistados, 9 (nove) afirmam que a liderança exercida na empresa 1 é democrática, portanto, as opiniões são compatíveis. Na empresa 2, dá-se através da relação representada no Gráfico 6.

Gráfico 6: Perfil de liderança predominante na empresa 2 segundo a visão dos liderados



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Nesta empresa, de 11 (onze) respondentes, 5 (cinco) asseguram que a liderança aderida pelo líder é democrática, então, a opinião é compatível com a do líder. Porém, observa-se que algumas pessoas classificaram mais de um estilo. Isto pode se dar pela possibilidade de a liderança ser bidimensional e/ou situacional, variando conforme a situação e a tarefa.

Desta forma, sendo os respondentes da empresa 1, 33,3% e, da empresa 2, 54,54% mulheres; 58,3% da empresa 1 e, 45,45% da empresa 2, homens; e 8,3% da empresa 1 classificado como a opção outro.

Dos colaboradores da empresa 1: 75% asseveram que o estilo de liderança exercido é democrático, enquanto, 25% acreditam ser autocrático.

No tocante à empresa 2: 45,45% dos liderados afirmam que a liderança adotada é democrática; 27,27% asseguram ser liberal. Os outros 27,27% alegam que a liderança pode ser uma variável entre democrática e autocrática, democrática e liberal e, autocrática e liberal.

6 Considerações finais

A liderança organizacional, vista também como o processo de administrar, desempenha um papel importante e fundamental nos processos produtivos de uma organização, surgindo a necessidade de que os líderes utilizem suas habilidades e competências para lidar com diferentes situações e pessoas. Desta maneira, leva-se em consideração o fato de que o ambiente organizacional e suas variáveis implicam diretamente no estilo de liderança adotado e consequentemente em sua produtividade.

Segundo Chiavenato (2004) um líder adere cada estilo de liderança de acordo “com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”. Sendo assim, não existe estilo certo ou errado para administrar, mas sim um estilo que se adeque a conjuntura, aos objetivos organizacionais e ao perfil do líder e também dos liderados.

Maximiano (2009) explica que a eficácia do estilo de liderança adotado pode ser avaliada pelo efeito que causa sobre o desempenho do objetivo traçado, a execução da tarefa e também sobre a satisfação do liderado. Deste modo, não existe um estilo mais eficaz do que o outro, mas se o liderado se demonstrar satisfeito e apresentar desempenho satisfatório, o estilo aderido é eficaz para a organização.

Mas, um dos grandes desafios da liderança é identificar quando e de que maneira utilizar estes estilos na prática, buscando a excelência dos processos organizacionais, assim, faz-se necessário investigar se o desempenho produtivo das empresas estudadas sofre a interferência do estilo de liderança por elas adotado.

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

O problema de pesquisa proposto no presente estudo dedicou a analisar o modo como o estilo de liderança influencia a tomada de decisão e interfere no desempenho produtivo de duas empresas do segmento eletroeletrônico.

Dessa forma, ao comparar a literatura com a análise dos questionários referentes as práticas de liderança exercidas nas empresas 1 e 2, conclui-se que o estilo de liderança adotado para a administração da organização é o democrático, diante da visão do líder e do liderado.

Observa-se também que, conforme os resultados apontam, os líderes das duas empresas possuem opiniões e perfis parecidos apesar da diferença no sexo, idade, tempo de empresa, tempo no cargo e nível de escolaridade. Isso pode ser explicado diante do fato de que os líderes possuem traços de personalidade e habilidades que o classificam como capaz para exercer tal função (CHIAVENATO, 2004).

O desempenho produtivo das empresas estudadas deu-se pelo aproveitamento dos recursos disponibilizados através dos objetivos produtivos traçados pela organização, de maneira que a sua gestão se atenta às necessidades organizacionais também a seus funcionários, resultando em empresas que possuem eficiência e eficácia em seus processos.

E ainda, a liderança democrática é flexível e orientada tanto às pessoas quanto às tarefas e leva em consideração as variáveis situações do processo de administrar e do momento da tomada de decisão. O estilo de liderança traçado, influenciou de maneira positiva os resultados organizacionais das empresas estudadas, sendo estes, classificados como bons e excelentes.

Existe uma evidente dificuldade na exatidão dos resultados devido à liderança ser considerada um processo social que pode sofrer a interferência tanto de fatores internos à organização quanto à externos e, não haver uma maneira correta de se administrar, mas sim a que melhor se adequa ao ambiente e à situação (MAXIMIANO, 2009).

Portanto, o presente trabalho evidencia a importância de estudos sobre perfis de liderança, pois estes podem sofrer alterações de tempos em tempos de maneira que novos estudos possam ser realizados a fim de buscar aprimoramentos na classificação dos objetivos e resultados organizacionais e, a maneira como o estilo de liderança exercido os influenciam.

REFERÊNCIAS

DE ALMEIDA, Alexandre Nascimento; DA SILVA, João Carlos Garzel Leodoro; ANGELO, Humberto. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 1, 2013. Disponível em <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/874>>

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

BNDES: **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 17 fev. 2019.

BRASIL, **Código Civil Brasileiro de**. Lei Complementar Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 17 fev. 2019.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 40, v. 6, p. 1123-44, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

_____. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: Editora Manole. 2009.

IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça.

DA SILVA PORTO, João Paulo; ARANTES, André Luis. Estilo de gestão de um gerente de projetos: hábitos e atitudes que podem causar impactos negativos na equipe. **Tecnologias em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 41-65, 2014.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva. 2003.

MACEDO, Ivanildo; RODRIGUES, Denise; JOHANN, Maria Elizabeth; CUNHA, Neisa Maria. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOVO, Damaris Vieira. CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo. BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Editora FGV, 2008.

ONOFRIO, Fabianne Bacchin. **Investindo na competência do gerente de projetos**. Pmtech. mar. 2005. Disponível em: <http://www.pmtech.com.br/newsletter/Marco_2005/Competencia_GP.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 2013. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 17 fev. 2019.