

## **A LIDERANÇA, SOB A PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS, NA MULTIPRESS INDÚSTRIA GRÁFICA E EDITORA LTDA<sup>1</sup>**

### ***LEADERSHIP UNDER THE PERCEPTION OF EMPLOYEES IN THE GRAPHIC AND PUBLISHING MULTIPRESS INDUSTRY LTD.***

**Leandra Beatriz Mario<sup>2</sup>**

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

No atual contexto, ou seja, pressão constante e transformações velozes, a liderança é muito venerada. No entanto, ela precisa propiciar bons resultados à organização, bem como, conquistar o comprometimento e a satisfação dos liderados. Diante disso, a percepção dos colaboradores a seu respeito torna-se interessante. Logo, a realização deste estudo intitulado: Liderança sob a percepção dos liderados, na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda é relevante, uma vez que oportuniza uma abordagem significativa para a empresa, porque tem como objetivo maior identificar a liderança que a comanda, de acordo com a ótica dos seus funcionários. Teve como base uma pesquisa com características do paradigma empírico-analítico do tipo descritivo-quantitativo, na qual se utilizou um questionário como instrumento, que foi aplicado a todos os colaboradores. Foram estudados artigos e bibliografias referentes à liderança e a aspectos que a ela estão relacionados. Enfatiza-se o fato de que os líderes precisam atentar à conduta que apresentam, a fim de obterem êxito. Também se ressalta que os liderados são capazes de analisar o desempenho dos que lideram. A empresa em questão demonstrou estar evoluindo quanto à gerência, pois, conforme os resultados obtidos, essa assume posição igual e superior à concepção regular em todos os quesitos observados. Entende-se que a liderança é algo que se faz com as pessoas e não para elas. Assim, os líderes necessitam ouvir, considerar, respeitar e valorizar a percepção dos liderados, uma vez que estes são hábeis para opinar e colaborar com o aprimoramento e a solidez do processo organizacional.

**Palavras-chave:** liderança, liderados, percepção.

<sup>1</sup> Monografia do Curso de Especialização - UNIFRA.

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento nas Organizações - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientadora.

## ABSTRACT

In the current context of constant pressure and fast transformations, leadership is highly admired. Nevertheless, it has to provide good results for the organization, as well as gaining commitment and satisfaction from the employees. Considering this, the collaborator's perception of the leadership becomes significant. Thus, the study *Leadership under the perception of employees in the Graphic and Publishing Multipress Industry Ltd.* is relevant since it allows the company to have a significant approach, because its main objective is to identify the leadership which commands the company according to the viewpoint of the clerical staff. The study was based on a research having as characteristics an empirical-analytic paradigm of a descriptive-quantitative type. A questionnaire applied to all collaborators was used as tool. Articles and bibliographies concerning leadership and related aspects were studied. It is emphasized the fact that leaders need to be attentive to their behavior in order to be successful. It is also pointed out that employees are capable of analyzing the performance of those who command. The company in question has demonstrated to be developing relating to the management, since, according to the results obtained, it takes up equal and superior position to the regular conception in all items observed. It is realized that leadership is something that is done with the persons and not for the persons. Thus, leaders need to listen to, consider, respect and value the perception of the employees, since they are able to give opinions and collaborate with the improvement and soundness of the organizational process.

**Key words:** leadership, employees, perception.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, presencia-se uma época de profundas transformações nas relações políticas, sociais, econômicas e de trabalho, para as quais a maioria das organizações não está preparada para agir proativamente à velocidade das mudanças, pois o ritmo dessas ultrapassou o limite da capacidade de resposta.

Nesse contexto turbulento, a expressão liderança é vista e empregada como uma das ferramentas de salvação. No entanto, apesar das inúmeras considerações e estudos realizados, ainda há certas restrições que envolvem, tais como: o não-reconhecimento e a não-valorização da ótica dos colaboradores, ou seja, da percepção que esses apresentam a seu respeito.

Sabe-se que as organizações e os seres humanos servem uns aos outros para alcançarem seus objetivos. Logo, o conhecimento por parte da liderança sobre como os liderados a concebem é fundamental para que ela obtenha o sucesso almejado, e desse modo, intensifique o progresso organizacional.

Assim, este estudo é significativo, uma vez que tem por objetivo, conhecer como os funcionários da Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. percebem a liderança e, a partir desses dados, identificar e analisar seus diferentes aspectos, bem como, verificar a sua influência no desempenho dos funcionários e a satisfação que estes apresentam com a atuação dos líderes. Para, desse modo, tornar a realidade mais perceptível à empresa a questão gerencial.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A preocupação, com o fenômeno da liderança, é de longa data, e tem sua origem vinculada ao aparecimento do homem. Constatase, dessa forma, que é produto de uma história, não apenas da situação atual.

A concepção sobre seu significado evoluiu com o passar do tempo, o que implica dizer que compreendê-la não é uma tarefa fácil, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto. As inúmeras interpretações devem-se ao fato de que ela é investigada há muito, e as concepções não são necessariamente opostas, sim, complementares. A citação abaixo enfatiza essa consideração.

A liderança é uma das responsabilidades humanas mais universais e duradouras. Sua prática é tão similar através das épocas históricas e das civilizações que lições são muitas vezes extraídas de personagens ímpares como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Átila, o Huno e Nicolau Maquiavel (BECKHARD et al., 1996, p. 107).

Muitos ocupam cargos de chefia porque têm competências peculiares e/ou específicas, mas, não possuem capacidade para lidar com o ser humano. Conseqüentemente, não conseguem desempenhar seu papel com eficácia.

Quanto ao papel do líder, observa-se que esse passou por uma evolução, ou melhor, por uma mudança de enfoque. BOYETT & BOYETT (1999) exemplificam essa evolução, pois expressam três mudanças fundamentais nos deveres e responsabilidades, são elas: de estrategista a visionário, comandante a contador de histórias e arquiteto de sistemas a agente servo de mudança. Diante disso, entende-se que os líderes precisam considerar não apenas o ter, mas, também, o ser no exercício da função, o que implica dizer que a liderança engloba vários fatores, que passam pelo campo das estratégias e dos relacionamentos.

Para NOBRE (2002), o papel do líder está relacionado com a capacidade de reunir os conhecimentos e habilidades que estão disponíveis e, então, criar opções à realização de atividades e/ou solução de problemas.

GUIMARÃES (2002) complementa e expõe que a função dos líderes, nas organizações, consiste em conciliar as necessidades organizacionais com as dos indivíduos, orientando ambas para o desenvolvimento.

Concebe-se, portanto, que o papel do gerente não é um papel único, imutável, mas um conjunto de papéis diferentes (MACGREGOR, 1999).

Conforme o arrolado, o ato de liderar não é algo simples, pois exige dos líderes competência para bem administrar a complexidade que está agregada à função, bem como, atenção à necessidade de aprimorar-se e auxiliar às pessoas não só como integrantes do grupo, mas também, como seres humanos, que buscam harmonizar seus anseios com os da empresa.

É notável que ser um bom líder não é fácil, uma vez que há inúmeros detalhes a serem considerados, assim como, faz-se necessário apresentar características adequadas.

COHEN & TICHY (1999) ressaltam que cada líder tem atitudes distintas, cada um tem suas convicções e experiências. Logo, a liderança não traz um conjunto único de características.

BOYETT e BOYETT (1999, p. 26) reforçam a colocação afirmando que "os atributos necessários a um líder dependem do estilo de liderança que está sendo exercida, do contexto, da natureza dos seguidores e assim por diante".

MICHELETTI (2000), por sua vez, considera algumas características que o líder deve ter: paixão pelo que faz, flexibilidade, rapidez, criatividade, abertura para aprender, proatividade, equilíbrio, sensibilidade, ousadia e bom senso.

A divergência entre a colocação de MICHELETTI (2000) em relação ao exposto pelos autores que o antecedem é notável. Assim, cabe aos líderes saberem em qual dos raciocínios irão basear-se, isto é, o que consideram plausível seguir.

Apesar da divergência, é visível que a presença de características apropriadas favorece o dia-a-dia dos que presidem a liderança. No entanto, esses não podem ignorar a influência e o mérito que compete ao estilo de liderança adotado.

O estilo de liderança diz respeito ao comportamento do líder em relação aos seus seguidores, isto é, maneiras pelas quais ele orienta sua conduta e forma de liderar. NOBRE (2002) entende que o líder precisa estar atento ao comportamento, o que reputa como fator fundamental ao entendimento e a concretização dos objetivos traçados.

Entre os diferentes estilos, encontram-se: o democrático (orientado para as pessoas - considera a democracia na tomada de decisões); o autocrático (orientado para a tarefa - manda e os demais executam); o permissivo (deixa que os outros decidam ou executem) e o situacional (pode assumir diferentes estilos, conforme a situação vivenciada). Segundo BERGAMINI (1994), o estilo de liderança será determinado pelas necessidades e/ou anseios que os indivíduos procuram satisfazer.

"Cada tipo de situação requer um tipo de liderança para se alcançar a eficácia dos subordinados" (CHIAVENATO, 1999. p. 100).

De acordo com a bibliografia consultada, o estilo situacional é o mais adequado, uma vez que consiste numa combinação das condutas de direção, isto é, o líder pode ser democrático, autocrático ou permissivo, conforme a situação que se faz presente.

Diante dos aspectos já salientados e da complexibilidade que a liderança envolve, salienta-se a importância de o líder possuir algum diferencial, destacando-se a inteligência emocional.

FRANCISCHETTO (2002) considera a inteligência emocional uma tese científica que coloca em questão visões estreitas que predominam até hoje, mostrando como a incapacidade de trabalhar com as próprias emoções é prejudicial à vida pessoal e à profissional.

Dessa forma, sem ela, uma pessoa pode ter excelente treinamento, mente brilhante e visão proativa, mas não tem condições de sobressair-se.

Os líderes precisam de inteligência básica e conhecimentos relevantes para o trabalho. Mas o QI e as habilidades técnicas são "capacitações limites". São necessários, mas não requisitos suficientes para a liderança. É a incorporação dos cinco componentes da inteligência emocional - autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia, habilidades sociais - que permitem ao indivíduo tornar-se uma estrela do desempenho (ROBBINS, 2002, p. 322).

Percebe-se que o desenvolvimento dos componentes supracitados é importante à conquista do sucesso nas atividades empresariais, tanto as estratégicas quanto as referentes ao ser humano.

HOLTZ (2002) aborda que pessoas, com inteligência emocional elevada, usam os dois lados do cérebro, logo, razão e sentimento. Com isso, apresentam maior capacidade de percepção e sensibilidade e, assim, conseguirão instigar melhor relacionamento com seus liderados.

Baseando-se nos autores, observa-se que a inteligência emocional é fundamental para os líderes, já que colabora fortemente para a concretização das metas traçadas e para reforçar o sucesso.

No entanto, alguns detalhes não podem ser descuidados, a fim de que a equipe seja bem liderada e se torne mais produtiva, comprometida e competitiva. Este estudo faz menção aos seguintes aspectos:

- Delegação: Saber delegar é uma importante ferramenta no exercício da liderança. Segundo NOBRE (2002), a delegação consiste numa das ferramentas mais eficazes que o líder deve utilizar. JUNQUEIRA (2002) complementa dizendo que os motivos para a delegação não estão relacionados à produtividade ou ao tempo, mas alcançam, também, a energização, motivação e o treinamento da equipe. O que é compreensível, pois no momento em que as pessoas, de modo geral, sentem-se responsáveis por algo, passam a se conceber capazes, valorizadas e comprometidas. De acordo com FILHO (2002), esse aspecto envolve uma certa complexibilidade, já que é necessário ter conhecimento do contexto, do que pode ser delegado, da pessoa a quem está se delegando e se houve ou não o entendimento do que foi delegado. Então, compreende-se que o ato de delegar não é simples, é necessário haver observação e conhecimento de alguns detalhes, conforme o exposto.

- Confiança: "A confiança é uma expectativa positiva de que outra pessoa não irá agir de maneira oportunista" (ROBBINS, 2002, p. 326). Assim, confiar em alguém é condição *sine qua non* para efetivar o desempenho de qualquer esforço. "Existem dois vínculos que mantêm uma organização coesa - confiança e café" (ARNOLD & PLAS, 1994, p.28). Dessa forma, os líderes precisam desenvolver relacionamentos de confiança com seus liderados. A força humana só é despendida ao máximo pelos colaboradores quando há confiança nos líderes (RUGGIERO, 2002).

- Comunicação: O ato de transmitir, dialogar e compreender a mensagem é de grande contribuição para o sucesso dos líderes. De acordo com GUIMARÃES (2002), o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados. Para ROBBINS (2002), quanto menor a distorção na comunicação, maior será a transparência existente no relacionamento entre líderes e funcionários. Assim, uma boa liderança é constituída por uma boa comunicação, seja ela verbal ou não verbal.

- Motivação: "Processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2002, p.151). A motivação é algo intrínseco, mas o meio externo, ou seja, os fatores extrínsecos influem tanto na sua presença quanto na sua ausência. Conseqüentemente, a motiva-

ção dos líderes apresentará influência no entusiasmo dos liderados. GUIMARÃES (2002) considera que as empresas necessitam de líderes humanos e motivados, a fim de obter-se organizações saudáveis em todos os sentidos.

- Incentivo e reconhecimento: BERGAMINI (1994) ressalta que o comportamento do líder precisa ser visto como uma resposta compensadora ao esforço dos liderados, uma vez que todos os seres humanos gostam do incentivo e do reconhecimento. Por sua vez, BLACHARD (1999) salienta que se os líderes querem conquistar e manter o bom desempenho dos liderados, precisam demonstrar que percebem e valorizam os acertos que eles efetuam. Enfatiza-se, no entanto, que não bastam apenas elogios e palavras de estímulo. É necessário também uma remuneração adequada ao esforço dispensado. Segundo LOPES (2001), atualmente, as empresas estão preocupadas em adotar métodos de remuneração que permitam que os profissionais sejam reconhecidos, valorizados e cumpram seus papéis.

Torna-se perceptível a importância dos elementos acima citados para uma liderança eficaz. Com isso, o comportamento e as atitudes dos líderes, de modo geral, precisam eliminar qualquer possibilidade de haver confusão, desconfiança, incompreensão, desmotivação, desvalorização e insatisfação no relacionamento com os liderados.

Sabe-se que o ser humano busca a satisfação nos diferentes setores da vida. Logo, entende-se que os colaboradores almejam sentirem-se satisfeitos em relação ao trabalho e à empresa em que atuam. A liderança influi fortemente nessa questão. Conforme SERRA (2002), os líderes seguros de sua competência não precisam impressionar com cara feia e atitudes intimidadoras. Afinal, se fachada ameaçadora significasse competência, o buldogue seria símbolo da liderança.

Assim, é relevante que os líderes não procedam como antigamente, quando o ideal era agir na base da repressão para com os funcionários. Existia uma relação de poder, e quem não cumprisse as ordens da maneira correta poderia perder o emprego ou sofrer conseqüências.

Os líderes precisam conquistar o respeito e a credibilidade no âmbito profissional, a fim de obterem cooperação e apoio dos envolvidos nas atividades empresariais. "Impossível receber sorrisos, carinho e atenção quando se adota atitudes que não provocam o que se deseja receber" (NOBRE, 2002, p. 179).

Eles não devem transformar o local de trabalho num consultório de análise, no qual, os funcionários atuam ou servem como divã, isto é, alvo de toda descarga emocional negativa, e sim, transformá-lo num mundo ao qual as pessoas desejam pertencer.

As insatisfações dos colaboradores podem tornar-se fatais à organização, pois os fazem perder entusiasmo e iniciativa, dentre outros elementos fundamentais ao êxito organizacional (ARNOLD & PLAS, 1994).

Segundo BLACHARD (1999), empresas bem sucedidas possuem uma tríplice sustentação, ou seja, clientes incondicionáveis, funcionários entusiasmados e poderio financeiro.

Baseando-se no exposto, concebe-se que a satisfação dos liderados é importante para o crescimento e desenvolvimento empresarial.

Quanto ao desempenho dos colaboradores, sabe-se que há vários fatores que interferem nesse aspecto, mas, para efeitos deste estudo, dá-se ênfase à influência dos líderes. Já que as chefias, em todos os níveis que administram a política de gestão de pessoal das empresas, são os principais vetores do desempenho dos seus colaboradores.

De acordo com GUIMARÃES (2002), a liderança exercida com excelência estimula o comprometimento dos liderados, conduzindo-os a altos desempenhos.

"Se você quiser saber por que seu pessoal não está trabalhando bem, pare diante do espelho e dê uma olhada" (BLACHARD, 1999, p. 38). Essa colocação é compreensível, bem como, conduz os líderes à reflexão. Dificilmente um ser humano terá bom desempenho quando liderado por uma pessoa que não o remete a isso.

MICHELETTI (2002) reforça essas citações: a partir do momento em que o líder assume uma postura flexível e inspiradora, consegue guiar os funcionários para a conquista do sucesso. Afinal, a liderança faz com que as pessoas se entusiasmem e a ditadura gera medo (COHEN & TICHY, 1999).

De acordo com os autores, os que estão à frente do exercício da liderança precisam ter uma postura voltada aos resultados, mas, também, ao ser humano que compõe a organização, a fim de otimizar sua satisfação e o seu desempenho, e assim, fortalecer a conquista do êxito organizacional.

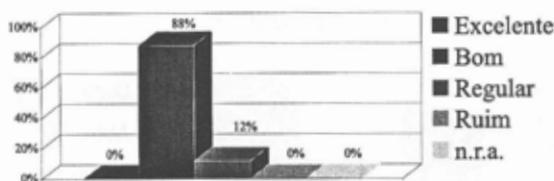
## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem características do paradigma empírico analítico, do tipo descritivo quantitativo, conforme GAMBOA (1989). Foi desenvolvida na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. e a população considerada na sua totalidade.

O estudo utilizou como instrumento um questionário composto por onze perguntas, nove questões fechadas e duas abertas. Os indicadores que o respaldam são: papel da liderança; características; estilo; inteligência emocional; delegação; confiança; comunicação; motivação; incentivo/reconhecimento; satisfação dos colaboradores e influência no desempenho dos liderados.

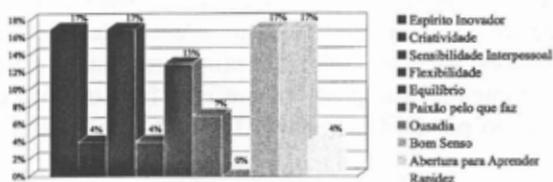
A apresentação do questionário realizou-se por ocasião de uma visita à empresa, no mês de novembro de 2002. Houve a entrega desse instrumento e efetuaram-se os esclarecimentos básicos. Num prazo de quinze dias, foram recolhidos, uma vez que os colaboradores não apresentaram maiores dificuldades quanto à compreensão do seu conteúdo.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS



**Figura 1:** Papel desempenhado pelos líderes na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

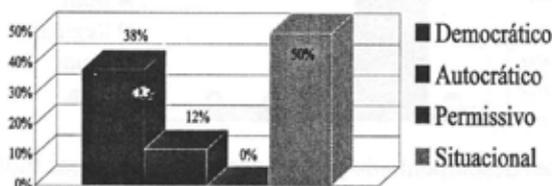
Percebe-se que a grande maioria dos liderados (88%) considera que a liderança existente na organização está desempenhando um bom papel, enquanto 12% consideram o desempenhar da função regular. Sabe-se que o papel que compete ao líder envolve uma série de complementos, e, portanto, não é simples, ou melhor, fácil. No entanto, é interessante verificar o que está falho ou inadequado na sua execução, a fim de efetuar os ajustes necessários, e assim, não prejudicar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da organização.



**Figura 2:** Características da liderança na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

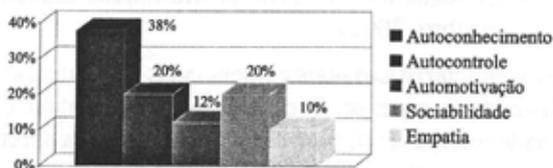
Dentre as características mais evidenciadas como necessárias ou relevantes aos líderes, destacaram-se, com maior índice percentual: espírito inovador, sensibilidade interpessoal, bom senso, abertura para aprender e equilíbrio. Também, mas em menor percentual: paixão pelo que faz, criatividade, flexibilidade e rapidez, mas a característica de ousadia não foi referenciada pelos colaboradores, conforme a figura 2. Esse resultado converge com o arrolado por BOYETT & BOYETT (1999), COHEN & TICHY (1999), e

diverge do exposto por MICHELETTI (2000), pois mostra que características tidas como ideais ou recomendáveis aos líderes, muitas vezes, não são evidenciadas como necessárias. Dessa maneira, não há como delimitá-las, uma vez que estão relacionadas a vários fatores. Logo, a que não foi considerada nessa organização, pode aparecer no topo de relevância em outra, assim como as que foram ressaltadas podem não ser destacadas em outro contexto. Diante disso, é preciso preparo e coerência por parte dos líderes, de modo a identificar quais são as características imprescindíveis à realidade existente e como conduzi-las eficazmente.



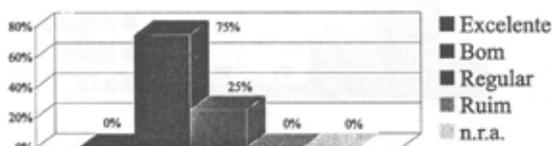
**Figura 3:** Estilo de liderança na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

Com base na figura 3, 50% dos colaboradores constatarem que a Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. tem o estilo situacional como predominante. De acordo com a teoria existente e abordada no decorrer deste estudo, esse é o estilo apontado como o ideal, porque adota a conduta mais plausível, conforme a situação vivenciada. Isso pode explicar os outros identificados em menor percentual, isto é, democrático (38%) e autocrático (12%), uma vez que, pelo comportamento dos liderados ou pelo contexto em que se encontram, por exemplo, os líderes precisam fazer uso desses. O importante, no entanto, é que o estilo existente busque atingir resultados e articular práticas de desenvolvimento e comprometimento dos funcionários, conforme o exposto e defendido por BERGAMINI (1994), CHIAVENATO (1999) e NOBRE (2002).



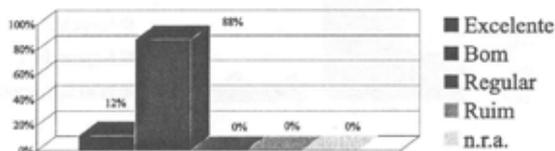
**Figura 4:** Inteligência emocional dos líderes na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

O componente da inteligência emocional que mais se destacou na liderança organizacional foi o autoconhecimento (38%), seguido, em ordem decrescente, pelos seguintes: autocontrole (20%), sociabilidade (20%), automotivação (12%) e empatia (10%), segundo a figura 4. Percebe-se que, além da inteligência básica, os líderes da empresa apresentam inteligência emocional, que é de extrema importância para uma liderança eficaz, conforme argumenta ROBBINS (2002). Todavia, é interessante trabalhar e desenvolver os componentes que foram menos visíveis aos colaboradores, a fim de que o índice de inteligência emocional torne-se mais elevado, e dessa forma, colabore para agregar maior sensibilidade e êxito ao desempenhar da liderança.



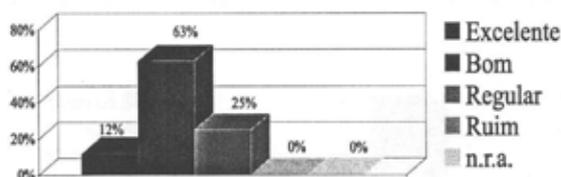
**Figura 5:** Delegação exercida pela liderança na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

Com base na figura 5, conclui-se que 75% dos colaboradores consideram boa a delegação exercida pela liderança e 25% a consideram regular, o que salienta que os líderes precisam identificar e analisar o que está falho no processo de atribuição de atividades e responsabilidades aos liderados, de modo que essa importante ferramenta, ressaltada por NOBRE (2002) e JUNQUEIRA (2002), seja um aspecto positivo da liderança. Sabe-se que a delegação é uma verdadeira arte que se faz necessária no contexto endógeno da organização. No entanto, quando mal aplicada, pode ocasionar prejuízos ou danos à empresa. Logo, percebe-se a relevância de atentar-se a mesma, evitando ao máximo erros ou imprudências na sua execução.



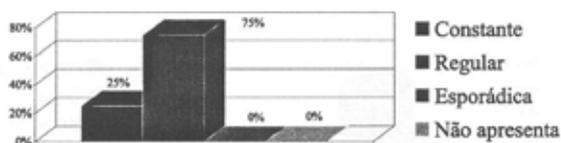
**Figura 6:** Confiança instigada pelos líderes na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

A confiança, na ótica dos colaboradores, recebe as classificações boa e excelente, conforme a figura 6, 88% a concebem como boa e 12% como excelente. Portanto, é importante que a mesma seja preservada, incentivada e conquistada, isto é, cultivada diariamente, pois é praticamente impossível liderar pessoas que não confiam nos seus líderes. Os gerentes precisam compreender que a confiança não ocorre por si só. A colocação de ARNOLD & PLAS (1994), citados neste estudo, é cabível, pois assevera que a confiança é fundamental para a manutenção e o sucesso de uma empresa.



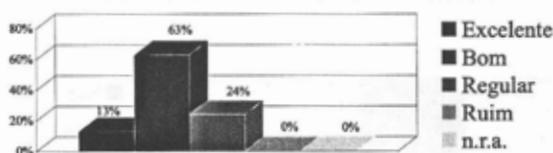
**Figura 7:** Comunicação existente entre os líderes e a equipe na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

A comunicação existente entre os líderes e a equipe é tida pela maioria como boa (63%). Contudo, 25% a consideram regular e 12% a classificam como excelente, segundo a figura 7. É evidente que uma comunicação eficaz alavanca o processo, pois é o elemento vital de qualquer empresa e reside em cada aspecto do negócio, em cada pessoa, em cada transação, etc. Conforme os dados mencionados, a Multipress apresenta uma boa comunicação, no entanto, pode procurar meios de melhorá-la, ou seja, de identificar as barreiras que interferem negativamente no processo, de modo a conquistar um fluir perfeito ou ideal, e, com isso, eliminar a condição regular, baseada na ótica de uma considerável percentagem de colaboradores.



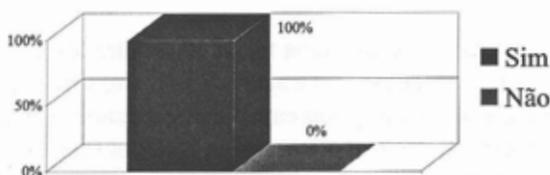
**Figura 8:** Motivação apresentada pela liderança na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

Com base na representação dos dados obtidos, expressos na figura 8, a motivação da liderança pode ser concebida como regular, já que 75% a observam dessa forma e 25% a consideram constante. Isso demonstra que o empenho dos líderes no alcance das metas traçadas e no entusiasmo que transmitem para o ambiente externo poderia ser intensificado. Esse procedimento contribuiria significativamente para o aumento do estímulo dos colaboradores e à eficácia do processo como um todo, pois de acordo com o exposto por GUIMARÃES (2002), líderes motivados contribuem para a existência de organizações saudáveis, e dessa maneira, para a maior solidez e o sucesso empresarial.



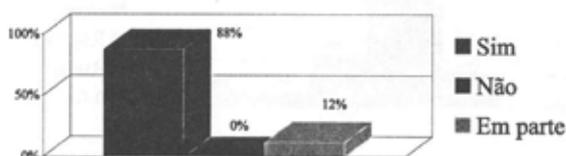
**Figura 9:** Incentivo e reconhecimento atribuídos pelos líderes na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

O incentivo e o reconhecimento na percepção dos liderados recebem a classificação de excelente a regular, e há predominância das seguintes concepções: bom e regular, de acordo com a figura 9. Logo, esses poderiam ser aprimorados, já que o ser humano gosta de sentir-se incentivado e reconhecido, tanto financeira quanto verbalmente. A ausência desses elementos acarreta a frustração e, com esta, os colaboradores não produzem satisfatoriamente. Uma empresa necessita incentivar e reconhecer seus funcionários, a fim de alcançar êxito nas suas estratégias. A colocação de BERGAMINI (1994) é perfeita e deve ser lembrada pelos que estão à frente da liderança, pois ressalta que o comportamento do líder precisa ser uma resposta compensadora ao esforço dos liderados.



**Figura 10:** Satisfação dos colaboradores com a liderança exercida na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

A satisfação com o desempenho dos líderes na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. alcançou o índice de 100%, conforme a figura 10. É evidente que, de acordo com os resultados supramencionados, os colaboradores têm consciência da necessidade de mudar e intensificar alguns aspectos, mas, conforme perceberam, a liderança apresentou evolução no decurso desses treze anos de empresa, evolução esta que enfoca os itens referenciados no contexto da revisão bibliográfica. É notável que a satisfação dos liderados é essencial para o crescimento e desenvolvimento, enfim, para o êxito organizacional. Dessa forma, os líderes precisam ter bem claro se os funcionários estão satisfeitos e o que pode ser realizado para que esse importante elemento se faça presente, seja estimulado e mantido.



**Figura 11:** Influência no desempenho dos liderados na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. (novembro, 2002).

A grande maioria dos liderados (88%) considera que a liderança influi no seu desempenho. Apenas, 12% consideram que a influência dá-se em parte, segundo a figura 11. Isso reforça a concepção exposta na revisão bibliográfica, ou seja, os líderes precisam atentar e preocupar-se com a forma como estão liderando, a fim de instigarem e obterem um bom desempenho dos seus funcionários. As pessoas gostam de estar junto de um ser humano, que não menospreze a sensibilidade e a essência humana dos demais. E, à medida que os liderados sentem-se bem, a dedicação, o comprometimento e o desempenho serão intensificados.

## CONCLUSÕES

O ato de liderar consiste numa tarefa nada simples, ou seja, ser um bom líder é algo que requer esforço e aperfeiçoamento diário, já que o exercício desse papel é a síntese de várias capacidades e inúmeros complementos.

As organizações, inclusive, a que fundamenta este estudo, estão se conscientizando da relevância de romper com o antigo paradigma. De um lado, os chefes, onipotentes, e do outro, os subordinados, obedientes, sem vez e voz. Começa-se a perceber e valorizar o capital humano, bem como, as

suas considerações, pois por mais que a tecnologia tenha evoluído e ganhado espaço na sociedade, os seres humanos continuam a ser o maior diferencial. Assim, os que lideram precisam estar aptos a trabalhar com o lado humano da empresa, a fim de otimizar o crescimento, desenvolvimento e desempenho desta e dos colaboradores.

Com base na revisão bibliográfica e na pesquisa realizada, que enfoca a percepção dos liderados, pôde-se constatar que a liderança existente na Multipress Indústria Gráfica e Editora Ltda. está evoluindo. Segundo os resultados obtidos no instrumento de pesquisa, a liderança assume posição igual e superior à concepção regular em todos os aspectos analisados. É evidente que alguns quesitos podem ser melhorados, principalmente os que ficaram mais destacados na sessão dos resultados e discussão, de modo que não comprometam o andamento e o aprimoramento dos demais fatores, os quais, de certa forma, encontram-se numa situação mais favorável.

O processo de aperfeiçoamento pode efetuar-se por diferentes meios ou instrumentos, cabendo à organização escolher a forma que será mais eficaz, diante da realidade que lhe foi evidenciada.

Constata-se que a liderança não diz respeito somente à ação, mas também, à atuação. Ela é algo que se faz com as pessoas e não para elas. Dessa forma, concebe-se que o líder, realmente, precisa saber ouvir, considerar, respeitar e valorizar a percepção dos liderados, já que eles são capazes de opinar e colaborar para o aprimoramento e a solidez do processo de modo geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanine M. 1994. **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas.

BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Francês. 1996. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. 1994. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas.

BLACHARD, Ken. 1999. **O coração de um líder**. São Paulo: United Press.

BOYETT, Jimmie; BOYETT, Joseph. 1999. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. 1999. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books.

COHEN, Eli; TICHY, Noel M. 1999. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator.

FILHO, Trajano Leme. 2002. **Você faz parte da justiça?** Disponível em: <[http://www.timaster.com.br/revista/colunista/ler\\_colunas\\_emp.asp?cod=5038.pag=2.htm](http://www.timaster.com.br/revista/colunista/ler_colunas_emp.asp?cod=5038.pag=2.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2003.

FRANCISCHETTO, Marinete Andrião. 2002. **Relatório reflexivo**. Disponível em: <<http://www.foram.org.br/RR%20Alunos/RR35.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2002.

GAMBOA, Silvio Anciar Sanchez. 1989. **A dialética na pesquisa em educação: elementos do contexto**. In: FAZENDA, Ivan. Metodologia de pesquisa educacional. São Paulo: Cortez.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. 2002. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. Disponível em: <[http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidade/rh/fique\\_por\\_dentro/250402-rh.htm](http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidade/rh/fique_por_dentro/250402-rh.htm)>. Acesso em: 17 set. 2002.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. 2002. **A pedagogia empresarial e as relações humanas**. Disponível em: <<http://www.sorocaba.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2002.

JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. 2002. **Delegação para energização**. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla31\\_delegacaoenerg.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla31_delegacaoenerg.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2003.

LOPES, Manuel Carlos Domingues. 2001. **Um estudo sobre remuneração por habilidades e competência**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3142&org=2.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2003.

MACGREGOR, Douglas. 1999. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes.

MICHELETTI, Camila. 2000. **Revolucione seu estilo de liderança**. Disponível em: <[http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidade/mid/gestao\\_de\\_carreiras/290802-nova-lideranca.htm](http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidade/mid/gestao_de_carreiras/290802-nova-lideranca.htm)>. Acesso em: 18 set. 2002.

NOBRE, Jorge Alberto. 2002. **Escola de resgate de líderes**. Porto Alegre: Passaporte para o sucesso.

ROBBINS, Stephen. 2002. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

RUGGIERO, Alberto Pirró. 2002. **Liderança e visão**: potencializando a força humana. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.phd?cod3412&org=2.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2003.

SERRA, Floriano. 2002. **Autoridade, mas sem cara feia**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.phd?cod=3372.htm>>. Acesso em: 16 out. 2002.