

## **Estilos de liderança: Uma estratégia competitiva.**

Bruno Gualande Cioffi – [bruno.cioffi@fatec.sp.gov.br](mailto:bruno.cioffi@fatec.sp.gov.br)

Eduardo Augusto de Almeida Johansen – [eduardo.johansen@fatec.sp.gov.br](mailto:eduardo.johansen@fatec.sp.gov.br)

Lívia Helena Silva de Moraes – [livia.moraes01@fatec.sp.gov.br](mailto:livia.moraes01@fatec.sp.gov.br)

Mateus Henrique Januario Nunes – [mateus.nunes@fatec.sp.gov.br](mailto:mateus.nunes@fatec.sp.gov.br)

Paulo Henrique Casagrande - [paulo.casagrande@fatec.sp.gov.br](mailto:paulo.casagrande@fatec.sp.gov.br)

Wendy Nataly Ferreira dos Santos - [wendy.santos01@fatec.sp.gov.br](mailto:wendy.santos01@fatec.sp.gov.br)

Fatec Matão “Luiz Marchesan” – Matão – São Paulo – Brasil

## RESUMO

O estilo de liderança é um fator crucial para o sucesso de uma organização. Os líderes eficazes devem ser capazes de adaptar seu estilo às necessidades específicas da situação e da equipe. Neste artigo, visamos identificar quais estilos de liderança podem ser exercidos dentro de uma grande empresa, buscando melhorias internas para o bem-estar dos colaboradores e também da gerência. Este artigo discute a importância dos diferentes estilos de liderança na estratégia competitiva de uma organização e fornece insights sobre como escolher o estilo de liderança certo para cada situação.

O objetivo deste artigo é explorar os benefícios dos estilos de liderança no âmbito corporativo, tendo como foco deste estudo a abordagem participativa da figura do líder, que permite aos membros da equipe e seus colaboradores a capacidade de serem ouvidos, tendo voz ativa nas decisões que contribuem para o sucesso e evolução da empresa.

**Palavras-chave: Liderança. Líder. Competitividade. Mercado de Trabalho. Ética.**

## ABSTRACT

Leadership styles are a crucial factor in the success of an organization. Effective leaders must be able to adapt their style to the specific needs of the situation and the situation of the team involved. In this article, we aim to identify which leadership styles can be exercised within a large company, seeking internal improvements for the well-being of employees and management. This article discusses the importance of different leadership styles in an organization's competitive strategy and provides insights on how to choose the right leadership style for each situation.

The objective of this article is to explore the benefits of leadership styles in the corporate sphere of the company, having as the focus of this study the participative approach of the figure of the leader, which allows team members and their collaborators the ability to be heard, having an active voice in the decisions that contribute to the success and evolution of the company.

**Keywords: Leadership. Leader. Competitiveness. Job Market. Ethic.**

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma das principais funções gerenciais em uma organização, e está presente em todos os momentos e situações.

A questão de argumentar sobre estilos de liderança, proporciona diversos quesitos como: Será que o líder consegue orientar sua equipe de maneira correta para eficiência organizacional? Ou melhor, qual o estilo de liderança que mais se adapta na atualidade?

A forma como o líder motiva e direciona sua equipe pode agregar diretamente na produtividade e no sucesso da organização, assim como no sucesso de todos os colaboradores envolvidos. O estilo de liderança utilizado pelos gestores pode afetar o desempenho e a eficácia de uma instituição. Chiavenato (2003, p. 122) define a liderança como “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”. Desta maneira, um líder eficaz deve ser qualificado para definir objetivos, estimular seus funcionários e garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficaz para compreender melhor suas metas.

O gestor de liderança demonstra sua capacidade de liderar não apenas por seu perfil pessoal, mas na situação na qual se encontra. Conforme o artigo de Wendling (2007, p.8) “As relações de trabalho, sobretudo no que diz respeito à motivação, são de fundamental importância nas organizações, pois é fato de que o funcionário motivado é mais produtivo. Está mais comprometido com a organização e aceita mais facilmente novos desafios.”. Deste modo, pertence ao líder o dever de orientar e motivar os liderados, para melhor solução de problemas internos da organização e favorecendo os resultados esperados.

Há diversos estilos de liderança que os gestores podem utilizar, cada um com suas vantagens e desvantagens, conforme o contexto da empresa. No ambiente empresarial são usados amplamente quatro principais estilos de liderança: a Autocrática, a democrática, a laissez-faire e a recente situacional.

Esse artigo vai ser separado em cinco partes tendo como primeira parte a introdução, a segunda parte será a revisão da literatura, que é separada em cinco subtópicos, que são: Histórico e definição de liderança, a diferença entre os termos chefe e líder, o papel do líder, segundo John Gardner, estilos de liderança e por último treinamento e desenvolvimento de liderança. Depois

da revisão da literatura vem o estudo de caso, que são as técnicas utilizadas na pesquisa, após isso vem os resultados e a conclusão.

No decorrer do texto vai ser abordado qual o melhor estilo de liderança para suprir a necessidade da estratégia que é abordada pela empresa, a necessidade da própria empresa qual o melhor jeito de gerir aquele setor com base na literatura e como isso pode afetar os liderados.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Histórico e definição de liderança**

As organizações contêm pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, estão sujeitas a forças que influenciam a motivação no âmbito de trabalho, essas forças podem ser o relacionamento e a liderança, entre outras forças que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde se situa. A liderança é algo essencial para as organizações humanas e nas empresas, portanto um líder deve conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

Com o passar dos anos a partir da década de 60 o termo “chefe”, o qual, somente sentava em uma cadeira exercia controles mecânicos, planejava, organizava, controlava e corrigia, começou ter uma nova definição a partir da década de 70, mediante a necessidade de contribuições intelectuais dos funcionários da empresa, passando de “chefe” para “líder”, o qual tem a função de estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Quando pensamos em liderança é comum entendermos que liderar é somente para pessoas com o QI elevado, autoconfiante, bastante ambiciosas ou com sutis habilidades sociais. Atualmente o conceito de liderança se entende de outra forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar a pessoa a agir”. (HUNTER, 2004, p.105). Podemos entender através dessa colocação que liderança é ser persuasivo (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma) e não de poder.

A liderança está longe de ser a única relacionada com o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, resultam em equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, chegando ao resultado final determinado, mas não atuando motivados e com satisfação. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz. O líder eficaz é aquele que fornece a sua equipe o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios, tendo como objetivo criar as condições para que se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.



O chefe é aquela figura autoritária, que centraliza em si as decisões e vê os colaboradores como meros subordinados — que devem seguir suas orientações sem questionamentos.

Assim, entre as principais características de um chefe, podemos citar:

- centralização das principais responsabilidades e informações dos projetos;
- recusa ou aversão a opiniões contrárias às suas;
- uso de sua autoridade para pressionar e cobrar de forma excessiva seus subordinados;
- tendência a não ouvir ou oferecer espaço para debate com os funcionários;
- prioriza processos, em vez de pessoas;
- inflexibilidade para atender e acolher as demandas de seus colaboradores;
- não reconhecimento da necessidade de incentivar seus colaboradores.

Atualmente o papel de chefe está perdendo espaço no mercado de trabalho, a figura líder vem se tornando mais importante na intenção de motivar e engajar as pessoas.

O líder está voltado para o lado mais pessoal, ético, onde mesmo que as opiniões sejam contrárias à dele, ele sempre está aberto a diálogos.

Com isso, as principais características de um líder são:

- gestão mais horizontal, com espaço para que todos tragam suas opiniões e se sintam ouvidos;
- proporcionar feedbacks sempre que necessário;
- empatia e respeito à diversidade dos seus colaboradores;
- promoção de iniciativas que buscam o reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores;
- desenvolvimento de ações para que os colaboradores possam trabalhar suas habilidades e crescer em sua área;
- saber delegar;
- capacidade de solucionar conflitos internos de forma pacífica;
- engajar e motivar a equipe pelo exemplo.

Existem alguns fatores que podem ser reveladores quando se trata da diferença entre líder e chefe em atitudes:

**Autoridade:**

O líder tem autoridade pelo seu respeito ao próximo, consideração e maneira como envolve os colaboradores em qualquer atividade.

O chefe é temido pelos colaboradores e não costuma ouvir tampouco considerar opiniões contrárias às suas.

**Capacidade técnica:**

O líder considera a capacidade técnica um ponto importante, mas que faz parte de um conjunto.

Para o chefe, a capacidade técnica é o que o levou a conquistar o cargo de chefia, já que a sua experiência em currículo precede qualquer apresentação.

**Execução das tarefas:**

O líder está sempre próximo, pronto para ajudar, ensinar e melhorar todo e qualquer processo.

Já o chefe espera que o colaborador encontre uma forma sozinho de concluir determinada tarefa, e acredita que assim está o estimulando a melhorar.

**Processos:**

Ele entende que as observações coletivas são estratégicas para que o processo seja sempre mais bem desenvolvido.

O chefe é indiferente ao processo e acredita que o profissional não pode em hipótese alguma medir esforços físicos para concluir a tarefa.

**Autonomia para os colaboradores:**

Por proporcionar um ambiente democrático, o líder almeja que os profissionais tenham autonomia em suas funções e sempre promovam o debate, de

Para o chefe, o profissional tem pouca ou nenhuma autonomia sobre os processos e decisões e prefere deixar o colaborador em uma posição de eterna submissão às suas ordens.

**Promoções:**

Para o líder, a promoção acontece não apenas em melhora de salário ou cargo, mas ela acontece com frequência através de bonificações e reconhecimentos.

Para o chefe, o profissional só alcançará o sucesso profissional se alcançar altos salários, cargos de chefia e se permanecer por muitos anos na empresa.

Por fim, o termo chefe, é aquela pessoa que gosta de dar ordens e de ser obedecido, visando ter mais status e poder. Já o líder, é aquele que inspira, que consegue enxergar e extrair o potencial de cada membro de sua equipe, visando mais o sucesso e metas de toda a equipe.

Figura 2



FONTE: Google Imagens " Estilos de Liderança", 12 jun 23

### 2.3 Papel do líder, Segundo John Gardner

Conforme discutido por Gardner, (2005), em seu estudo intitulado "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, a liderança é uma atividade que envolve muito mais do que simplesmente dar ordens ou tomar decisões. Em suas obras, ele descreveu o papel do líder de diversas maneiras, sendo elas: criar uma visão clara e inspiradora



para a organização e comunicá-la de forma eficaz para todos os envolvidos. Além disso, o líder deve ser capaz de desenvolver e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, no qual as pessoas possam se desenvolver e prosperar. Ele também destaca que um bom líder deve ser capaz de promover a inovação e a mudança dentro da organização, incentivando as pessoas a buscar soluções criativas para os desafios que enfrentam.

Gardner também acreditava que a liderança é uma atividade que exige um alto grau de integridade e honestidade. Ele enfatizou que os líderes devem ser éticos e responsáveis, e devem estar dispostos a tomar decisões difíceis em nome do bem maior da organização. Para ele, a liderança envolve a responsabilidade de servir aos interesses da organização e da sociedade como um todo, e não apenas aos interesses pessoais.

Em resumo, John Gardner acreditava que o papel do líder era criar uma visão inspiradora para a organização, desenvolver e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, promover a inovação e a mudança, agir com integridade e responsabilidade, e servir aos interesses da organização e da sociedade como um todo. Suas ideias continuam a ser relevantes para a liderança nos dias de hoje.

### **2.3.1 Em relação a motivação Organizacional**

A liderança é a habilidade de influenciar e orientar um grupo em direção a um objetivo comum, e os diferentes estilos de liderança podem ter um impacto significativo no sucesso de uma equipe ou organização.

A motivação organizacional se refere ao conjunto de responsabilidades da empresa para manter elevada a motivação dos funcionários, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, além de impactar positivamente no resultado da empresa. O líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulem o seu crescimento.

Para Robbins (2005) motivação é todo esforço feito para alcançar uma meta definida, que tem como característica a persistência, intensidade e direção. Já a reação perante essa motivação é variável de um indivíduo para o outro.

O ambiente de trabalho precisa ser um local harmônico de clima agradável, onde os líderes e os colaboradores trabalhem juntos, o grupo é espelho do líder, se o líder está animado esse clima

irá se repassar a sua equipe. Por isso que o líder deve sempre estar de bom ânimo, pois se ele não estiver a sua equipe também não estará.

Frederick Herzberg, criou uma teoria chamada de A Teorias de Dois Fatores, onde defende que duas condições, relacionadas às circunstâncias do trabalho e às questões interpessoais, são responsáveis por definir o nível de satisfação e motivação do funcionário com a companhia. Em sua pesquisa, Herzberg constatou, então, que existem dois fatores que baseiam a motivação (ou desmotivação) de alguém com a empresa. Ele chamou esses conceitos de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

O que são fatores higiênicos e motivacionais?

Segundo Herzberg “A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.” Para explicar o que define a motivação e satisfação no emprego, o estudo baseou-se em dois conceitos: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

**Fatores Higiênicos:** Os fatores higiênicos têm relação direta com a empresa. Em resumo, são fatores externos ao colaborador, que ele não controla, mas que afetam sua motivação no trabalho. É importante ressaltar que os fatores higiênicos não são responsáveis por motivar os colaboradores, eles são considerados condições básicas. Porém, a falta deles pode ser a causa de insatisfação no trabalho.

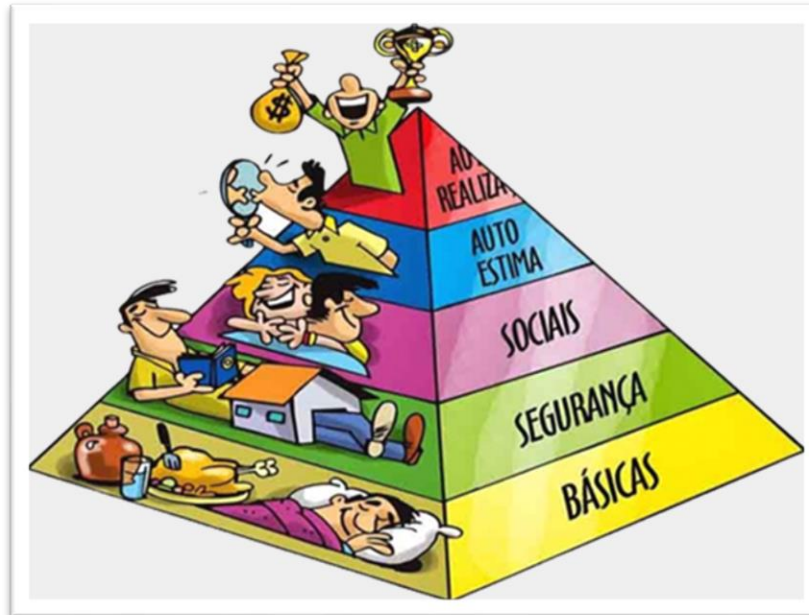
Temos alguns exemplos como o salário, cultura da empresa, segurança, relacionamento interpessoais no trabalho, benefícios oferecidos, oportunidade de crescimento, clima organizacional e o espaço físico da empresa.

**Fatores Motivacionais:** Ainda, ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a motivação do trabalhador no ambiente de trabalho. Eles também estão ligados à atuação do funcionário, seus objetivos e metas na carreira, ou seja, quando esses fatores estão regulados, o colaborador é mais feliz, produtivo e, claro, motivado. Exemplo disso, a autonomia no trabalho, definição de objetivos, reconhecimento e crescimento profissional.

Resumindo, a Teoria dos Dois Fatores beneficia tanto os colaboradores quanto a empresa. Lembrando que, assim, também é possível contribuir com uma grande tendência do mercado, que é o *employer branding*, que significa marca empregadora em tradução livre. Esse conceito

ajuda as empresas a crescerem e se destacarem no mercado ao promoverem uma cultura interna diferenciada. Isso porque, uma pesquisa da Renda constatou que 61% das pessoas afirmam que a cultura da empresa conta mais que o salário na hora de tomar uma decisão.

Figura 3



FONTE: Google Imagens, 14 jun 23

### 2.3.2 Na implementação das estratégias

De acordo com o livro "Administração: teoria, processo e prática", de Idalberto Chiavenato, um dos papéis mais importantes do líder é o de definir e comunicar a visão e os objetivos da empresa. Ele também deve estabelecer as estratégias necessárias para alcançar esses objetivos e garantir que todos os membros da equipe entendam seu papel nesse processo.

Além disso, o líder deve ser capaz de motivar e inspirar a equipe, fornecendo feedback constante e reconhecimento pelo trabalho bem-feito. Isso ajuda a manter a equipe engajada e focada em alcançar os objetivos da empresa.

A liderança tem papel fundamental no planejamento estratégico. Sem o comprometimento dos líderes não é possível a realização de mudanças na organização. O líder é peça fundamental de qualquer empresa, independentemente do segmento e do seu tamanho. Não existe sucesso sem uma liderança eficiente, porque sempre existirá um líder por trás de uma grande realização.

O líder pode ser tanto o ponto fraco quanto o ponto forte de uma organização. Porque é ele o responsável por compartilhar os desejos e objetivos da empresa com a equipe, que é estimulada a desenvolver um processo de construção conjunta e contínua. No design e execução do planejamento estratégico a participação do líder é fundamental. Desde a análise de cenários, até o processo de controle das metas e objetivos dos projetos, a presença do líder se faz necessária. Se o líder não assumir o seu verdadeiro papel na hora de guiar o planejamento estratégico, ele passa a ser um ponto fraco para a organização. Como consequência, o planejamento estratégico pode ser ineficiente devido a ausência de um líder eficiente.

Figura 4



Fonte: Google Imagens, 03 maio 23

O sucesso de uma gestão estratégica exige a habilidade de interagir bem com o grupo, por isso é fundamental que a liderança seja uma interação mais humana, influenciadora e focada na aplicação de competências, assim como nos recursos necessários para a implementação dos projetos da empresa. Nesse contexto, o papel do líder é criar condições para que a equipe alcance os objetivos definidos. Ele é o principal responsável por acompanhar o desempenho dos colaboradores e transmitir a cultura organizacional a todos os envolvidos.

Drucker (2002) advoga que o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações e conceitua-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Hunter diz em seu livro “o Monge e o Executivo” que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Entretanto, para que o líder consiga fazer um bom trabalho, deve ter um bom relacionamento com a equipe e o liderado. O líder deve ser honesto, proativo, inspirador e competente, Tanto o líder quanto as pessoas precisam ter o mesmo ponto de vista conhecendo não somente as vantagens como também os obstáculos que aparecerão, pois o processo é dinâmico e cheio de surpresas.

Neste momento a equipe fica dividida, pois nem todos os integrantes concordam com a proposta, o medo de fracassar, de assumir os riscos e sair da zona de conforto são as grandes barreiras que dificultam a implementação das visões, todo desafio nos traz certa insegurança, mas ele te prepara para enfrentar outros, trabalhando com comunicação e clareza o líder consegue conquistar a equipe e inspirar o liderados a seguir seu modelo, orientando e incentivando a equipe, processos de desenvolver pessoas, manter pessoas, mostrar que o processo de mudanças é a chave de todo negócio para um bom relacionamento e entrega de resultados, enfim ter percepção e colocar a pessoa certa no lugar certo, identificando o perfil. Sendo assim, levando os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e autorealização.

O peso da liderança exige um caráter e uma enorme integridade pessoal, por isso nem todos estão aptos a serem líderes, por isso que chefes são comuns e líderes são raros. A liderança seria portanto uma habilidade adquirida, que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

### **2.3.3 Na Competitividade Nas Organizações**

Este é um tema muito estudado no campo da administração e gestão empresarial. De acordo com diversos autores, o líder tem um papel fundamental na definição da estratégia e na gestão dos recursos da organização, influenciando diretamente a capacidade da empresa de competir no mercado.

Um dos autores mais renomados na área da liderança é Peter Drucker, que afirmava que "a única definição válida de liderança é a capacidade de influenciar os outros a agir". Segundo ele, um líder eficaz deve ser capaz de estabelecer objetivos claros, motivar a equipe e garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente para alcançar esses objetivos.

Outro autor que aborda o papel do líder na competitividade é Michael Porter, que desenvolveu a teoria das cinco forças de Porter, que analisa as forças que influenciam a competição em um setor e a rentabilidade das empresas. Segundo ele, o líder deve estar atento às mudanças no ambiente competitivo e buscar desenvolver vantagens competitivas para a organização, seja através da inovação, do marketing ou da gestão de custos.

No livro "Liderança Transformadora", James MacGregor Burns argumenta que o líder deve ser capaz de inspirar a equipe a trabalhar em conjunto em prol de um objetivo comum, criando um ambiente de confiança e cooperação. Ele também destaca a importância do líder em promover mudanças positivas na organização, adaptando-se às demandas do mercado e aproveitando novas oportunidades.

Além disso, outros autores como John Kotter, Warren Bennis e Ken Blanchard também abordam o papel do líder na competitividade das organizações, destacando a importância da comunicação eficaz, da delegação de responsabilidades e da criação de uma cultura organizacional saudável e produtiva.

Em resumo, o papel do líder na competitividade nas organizações é crucial para o sucesso da empresa no mercado. Ele deve ser capaz de estabelecer objetivos claros, motivar a equipe, buscar vantagens competitivas e promover mudanças positivas na organização, criando um ambiente de confiança e cooperação. A literatura sobre o tema é vasta e inclui autores renomados como Peter Drucker, Michael Porter, James MacGregor Burns, John Kotter, Warren Bennis e Ken Blanchard.

#### **2.3.4 A Atitude Do Líder Em Relação Ao Comportamento Ético**

Este é um tema importante na administração e gestão de empresas. A ética é um conjunto de valores e princípios que guiam o comportamento humano, e um líder ético é aquele que pratica esses valores e princípios em sua conduta diária, influenciando positivamente a equipe e a organização como um todo.

Diversos autores abordam o papel do líder na promoção de um comportamento ético na empresa. Um exemplo é Joanne B. Ciulla, que em seu livro "Ética na Liderança" afirma que "a ética é a base da liderança e deve estar presente em todas as decisões tomadas pelo líder". Segundo ela, um líder ético deve ser capaz de tomar decisões difíceis, respeitar a dignidade humana e os direitos individuais, além de promover uma cultura organizacional baseada na honestidade e integridade.

Outro autor que destaca a importância da ética na liderança é Stephen Covey, autor do livro "Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes". Ele defende que um líder ético é aquele que possui uma visão clara de seus valores e princípios, e que os coloca em prática em sua conduta diária, estabelecendo uma cultura organizacional baseada na honestidade e integridade.

Um estudo realizado por Treviño e Brown em 2005 também destaca a importância da atitude do líder em relação ao comportamento ético. Segundo os autores, um líder ético é aquele que cria uma cultura organizacional baseada na transparência, responsabilidade e justiça, e que promove uma conduta ética entre os membros da equipe. Eles destacam que a atitude do líder é fundamental para a promoção de um comportamento ético na empresa.

Outro estudo realizado por Mayer, Kuenzi e Greenbaum em 2010 analisou o papel do líder na promoção da ética na organização. Eles concluíram que um líder ético é aquele que promove uma cultura organizacional baseada na transparência e na justiça, além de estabelecer políticas e procedimentos que incentivem um comportamento ético na equipe.

Em resumo, a atitude do líder em relação ao comportamento ético é fundamental para a promoção de uma cultura organizacional baseada na honestidade e integridade. Autores como Joanne B. Ciulla e Stephen Covey destacam a importância da ética na liderança, enquanto estudos realizados por Treviño e Brown e Mayer, Kuenzi e Greenbaum analisam o papel do líder na promoção da ética na organização.

## **2.4 Estilos de Liderança**

Os estilos de liderança são como o líder gere a sua equipe e faz as escolhas. Existem 4 estilos de liderança: a autocrática, a democrática, a laissez-faire (liberal) e a recente liderança situacional.

E é perceptível que de acordo com o estilo de liderança a equipe se comporta de maneiras diferentes e mesmo que tenham lados negativos é possível achar uma situação que cada estilo de liderança possa ser mais efetivo, tudo depende do que o líder deve alcançar.

### **2.4.1 Liderança Autocrática**

“O líder que desempenha o estilo de liderança autocrático é duro e impositivo, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração, e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizades.” (CHIAVENATO, 2000,p. 316).

Esse estilo de liderança tem base de um líder tem um nível de intervenção nas decisões tomadas extremamente alto, e mesmo que os liderados gostem do que estão fazendo não irão demonstrar satisfação e quando o líder não está supervisionando eles param de fazer as suas atividades sendo agressivos e indisciplinados, por outro lado tem uma produtividade alta e a tomada de decisão é muito rápida afinal depende apenas da decisão do líder, esse estilo de liderança pode ser muito eficaz em linhas de produção, ou em colheitas de safra, afinal o líder que vai delegar tarefas e tomar as decisões sozinho.

#### **2.4.2 Liderança Democrática**

No estilo democrático é possível ver um líder que tem um nível de intervenção médio, mas os liderados têm direito a opinião, e os líderes podem ter dois tipos de abordagem, o consultivo que é aquele que ouve as opiniões dos liderados, mas em relação à decisão ele tem a palavra final e o participativo que é aquele que toma decisões em conjunto com os liderados.

A produtividade com esse estilo de liderança é boa, e temos uma equipe bem menos estressada em relação a liderança autocrática, tendo uma maior satisfação e maior criatividade dos liderados no desempenho das tarefas designadas, e com um maior desenvolvimento da solidariedade. Mas em contrapartida, os liderados podem não enxergar o papel do líder no processo e a tomada das decisões são bem mais demoradas.

Para esse estilo de liderança uma empresa que visa o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de processos é ideal.

#### **2.4.3 Liderança Laissez-faire ou Liderança Liberal**

Com a liderança laissez-faire é possível ver um líder que tem um nível de intervenção quase zero, ele atua como um elemento do grupo e intervindo somente quando requisitado, sendo o grupo que divide tarefas e discute as soluções.

Nesse estilo de liderança é possível observar que o grupo não vê o líder como uma figura de poder nem uma autoridade, e mesmo que a atividade de grupo fosse muito elevada o nível de produtividade é mínimo, e se o grupo não tiver a capacidade de se auto-organizar as brigas podem ser frequentes, e esse estilo de liderança pode ser observado em empresas de desenvolvimento de software e design.

#### **2.4.4 Liderança Situacional**

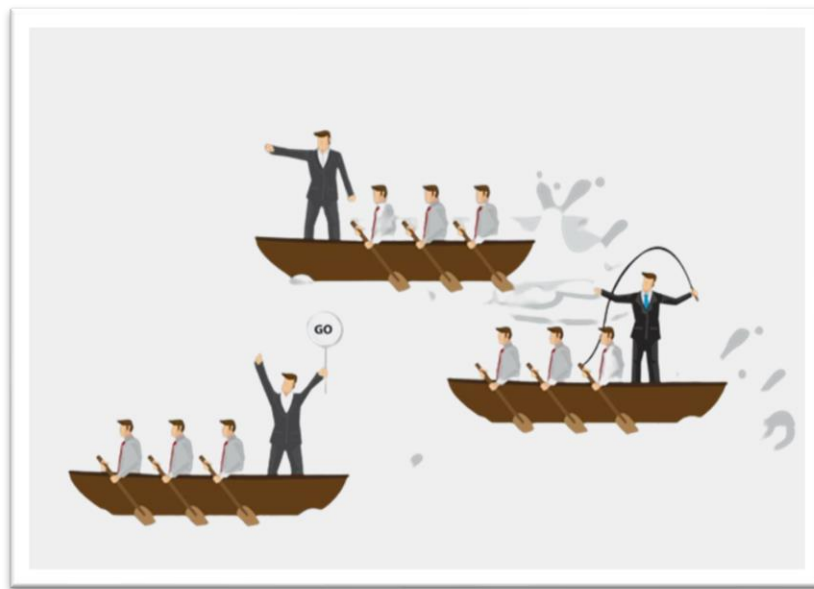
A liderança situacional é aquela que consegue utilizar da melhor forma a contribuição dos liderados. O modelo situacional segundo Cavalcanti e colaboradores (2009), tanto em termos de maturidade laboral (conhecimentos, experiência, dedicação, etc.) quanto psicológico



(iniciativa, responsabilidade e fatores afins). Um ponto muito positivo também é o estilo de liderança situacional, que se adapta muito bem a possíveis variações nas habilidades e autoconfiança dos funcionários em função das diferentes tarefas a serem executadas.

É muito importante atentar para o fato de que a maturidade do líder está relacionada à complexidade e importância da tarefa, como afirma Guimarães (2012), o líder deve cuidar para que a maturidade geral de um indivíduo ou de um grupo possa mudar em diferentes projetos ou tarefas. As pessoas podem ser competentes e disponíveis em uma situação, mas incompetentes e sem iniciativa em outras, devido à incerteza causada pela falta de familiaridade com novas tarefas.

Figura 5



FONTE: Google Imagens " Estilos de Liderança", 15 jun 23

## 2.5 Treinamento e desenvolvimento para Liderança

Sem dúvidas é de fundamental importância o treinamento para um líder qualificado nas organizações, visto que, líderes bem treinados podem influenciar positivamente suas equipes, e conseqüentemente a empresa como um todo.

Nascimento (2014, p. 9) ressalta em seu artigo que “o processo de treinamento só alcança seu objetivo quando atende às necessidades da empresa”. Sendo assim, para ser um bom líder o treinamento a ser seguido necessita ser voltado a situações e exigência da organização para eficiência contínua. Ainda na linha de raciocínio do autor, “o treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. O líder qualificado sente-se motivado e

pode desenvolver todo seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização”.

O mercado tem sentido uma grande dificuldade de achar líderes capacitados para exercer a função, afinal é visado no mercado um líder que resolva tanto questões internas como decisões mais rápidas e eficazes, quanto externas como mudanças tecnológicas, dificultando assim a abordagem de uma estratégia mais competitiva no mercado. Analisando isso é possível ver dois movimentos que debatem essa deficiência que o mercado está passando, o primeiro faz críticas aos modelos arcaicos de desenvolvimento da liderança que utilizam de meios didático-pedagógicos como base para o aprendizado, e o segundo, meio que com base nas críticas do primeiro vem trazendo meios bem mais atuais para a transmissão do ensinamento de liderança, visando suprir as necessidades do mercado, que são líderes com competência para alcançar as metas estipuladas, manter a equipe motivada, compartilhar seus valores e objetivos éticos, atender as demandas dos *stakeholders* e contribuir para que os seus colaboradores fiquem satisfeitos com o trabalho que desempenham. (AVOLIO; GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005; PARKS, 2005).

Dentre os principais modelos de desenvolvimento temos grandes nomes como Henry Mintzberg, Manfred Kets de Vries e Ronald Abadian Heifetz. Henry Mintzberg e Manfred Kets de Vries, essas pessoas foram eleitas pelo *site* The Thinkers (THE THINKERS 50, 2012) como uns dos 50 maiores pensadores do mundo dos negócios. E utilizando os métodos criados por esses pensadores é possível ter um líder que se adeque à situação desejada, mas vale ressaltar que os métodos são antigos, clássicos e que é sempre bom ver o que se enquadra melhor no que é desejado sempre visando a satisfação tanto interna quanto externa.

### **3 ESTUDO DE CASO**

A liderança desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, independentemente do setor em que atuam. Os estilos de liderança adotados pelos gestores têm um impacto direto no desempenho e na motivação dos colaboradores. Neste estudo de caso, vamos explorar os diferentes estilos de liderança e sua relevância no contexto brasileiro, com base em uma empresa fictícia chamada "Empresa XYZ".

#### **3.1 Contexto da Empresa XYZ:**

A Empresa XYZ é uma grande indústria de manufatura de automóveis, com sede no Brasil. Ela enfrenta um mercado altamente competitivo, onde a qualidade do produto, inovação e eficiência

são fundamentais para o sucesso. A empresa possui uma equipe diversificada, composta por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, idades e formações.

### **3.2 Estilos de liderança adotados na Empresa XYZ:**

A Empresa XYZ possui três gestores que adotam diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e transformacional. Cada estilo tem suas características distintas e impacta a maneira como os colaboradores se envolvem, contribuem e se sentem motivados.

#### **3.2.1 Liderança Autocrática:**

O gestor do departamento de produção adota um estilo de liderança autocrático. Ele toma todas as decisões sem a participação dos colaboradores, define metas e diretrizes de forma unilateral e espera que os subordinados sigam suas ordens sem questionar. Esse estilo pode ser eficaz em situações de emergência ou quando há a necessidade de tomadas de decisão rápidas. No entanto, pode levar à falta de motivação e baixa satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores têm pouca autonomia e sentem-se desvalorizados.

#### **3.2.2 Liderança Democrática:**

O gestor do departamento de marketing adota um estilo de liderança democrático. Ele envolve os colaboradores em processos decisórios, ouve suas opiniões e ideias, estimula a participação ativa e valoriza a diversidade de perspectivas. Esse estilo de liderança promove um ambiente de trabalho colaborativo, incentiva a criatividade e a inovação, além de aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Os funcionários da Empresa XYZ se sentem empoderados e engajados nas atividades diárias.

#### **3.2.3 Liderança Transformacional:**

O CEO da Empresa XYZ adota um estilo de liderança transformacional. Ele inspira e motiva os colaboradores, transmitindo uma visão de futuro e estabelecendo metas desafiadoras. Ele também incentiva o desenvolvimento individual e a aprendizagem contínua, oferecendo oportunidades de crescimento na empresa. Esse estilo de liderança cria um ambiente estimulante, no qual os colaboradores se sentem inspirados a se superar e a contribuir para o sucesso da organização.

Neste estudo de caso sobre estilos de liderança, observamos que o estilo adotado pelos gestores pode ter um impacto significativo no desempenho e na motivação dos colaboradores. Na Empresa XYZ, o estilo autocrático no departamento de produção levou a baixa motivação e

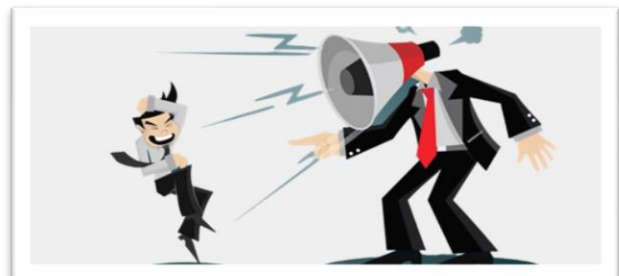
alta rotatividade, enquanto o estilo democrático no departamento de marketing criou um ambiente colaborativo e inovador. O estilo transformacional do CEO influenciou positivamente a organização como um todo, inspirando os colaboradores a alcançarem resultados excepcionais. É essencial que os líderes brasileiros estejam cientes dos diferentes estilos de liderança e de seus impactos para adotar a estratégia mais adequada para suas equipes e contextos específicos.

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS**

Resultados e impacto nos colaboradores:

Comparando os diferentes estilos de liderança adotados na Empresa XYZ, observamos os seguintes resultados e impactos nos colaboradores:

- Liderança autocrática: Os colaboradores do departamento de produção sentem-se desmotivados, com falta de autonomia e pouca oportunidade de expressar suas ideias. A rotatividade de funcionários nesse departamento é alta, afetando a continuidade e a eficiência das operações.
- Liderança democrática: Os colaboradores do departamento de marketing sentem-se valorizados e engajados. Eles têm a oportunidade de contribuir com suas ideias, o que resulta em uma equipe criativa e inovadora. A motivação e a satisfação no trabalho são elevadas, resultando em maior produtividade e retenção de talentos.
- Liderança transformacional: Os colaboradores da Empresa XYZ, em geral, são impactados positivamente pela liderança transformacional do CEO. Eles se sentem inspirados e motivados a alcançar resultados excepcionais. O ambiente de trabalho é estimulante, o que resulta em maior comprometimento e um senso de propósito compartilhado.



FONTE: Google Imagens, 25 jun 23

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Concluimos que o objetivo do artigo é explorar as vantagens dos estilos de liderança no âmbito corporativo, com o foco a abordagem participativa da figura do líder, permitindo assim os membros da equipe e seus colaboradores a capacidade de serem ouvidos, sendo assim, tendo voz ativa nas decisões que contribuem para o sucesso e evolução da empresa. Para alcançar esse objetivo foi realizado pesquisas qualitativas, onde podemos enxergar que a liderança é algo fundamental para as organizações, pois “Liderança representa a sua capacidade de influenciar a pessoa a agir”. (HUNTER, 2004, p.105). Os resultados alcançados através das pesquisas, podemos observar que os diferentes estilos de liderança adotadas na Empresa XYZ, expõem impacto nos colaboradores. Na liderança autocrática os colaboradores sentem-se desmotivados, com falta de autonomia e pouca oportunidade de expressar suas ideias. Na liderança democrática os colaboradores sentem-se valorizados e engajados. Na liderança transformacional dos colaboradores da Empresa XYZ, eles se sentem inspirados e motivados a alcançar resultados excepcionais. Como pesquisas futuras, sugerimos o desenvolvimento de um líder e as qualidades necessárias para a seleção de um líder.

Uma das dicas para melhorar o desempenho dos colaboradores é sempre deixar os líderes capacitados e instruídos corretamente para guiar o departamento pelo qual que ele atua, e podendo utilizar de maneira inteligente os conhecimentos de estilos de liderança e pensar e como cada estilo impacta os colaboradores. Outra dica é sempre ouvir os seus colaboradores, pois quanto mais satisfeitos eles estiverem com como o líder está levando o departamento mais motivado ele fica trazendo assim mais desempenho no seu rendimento no trabalho.

Figura 6



FONTE: Google Imagens, 20 jun 23

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 3a edição. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.
- ORNELAS, L.F.F.; et al. Estilos de liderança. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 8, n. 1, p. 203-213, 5 jul. 2018.
- BOTELHO, J.C.; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação– Universidade do Vale do Paraíba, 2010.
- <https://www.youtube.com/watch?v=fNqEQRpFxRo> - Estilos de Liderança - Liderança Autocrática Democrática e Liberal.
- GONÇALVES, H. S. et al. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura Produção, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011
- <https://www.youtube.com/watch?v=pEL2mZ3W2ak-> LIDERANÇA SITUACIONAL|RH Academy
- <https://administradores.com.br/noticias/conheca-os-10-perfis-de-lideranca-mais-comuns>
- <http://clicknoproduto.blogspot.com/2013/07/qual-o-seu-tipo-de-lideranca-confira.html>
- <https://situational.com.br/solucoes/lideranca-situacional/>
- BECKER, D. N.; VICENTINI, L. C.; CUNHA, C. J. C. A.; GUNTHER, H. F. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 9, n. 2, p. 167-186, jul./dez. 2014
- GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D.; WALUMBWA, F. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, v. 16, p. 343-372, 2005.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, v. 16, p. 315-338, 2005.
- PARKS, S. D. Leadership for a changing world. In: PARKS, S. D. Leadership can be taught. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- NASCIMENTO, M. F. M. **Especialização em gestão de pessoas e psicologia organizacional:** treinamento e desenvolvimento de líderes. Faculdade católica de Anápolis instituto superior de educação, 2014.
- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar.** São Paulo: Rocco, 2004.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas,1997.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho**: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte**: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

NASCIMENTO, A. B., & Borges-Andrade, J. E. (2016). Liderança transformacional e competitividade em organizações brasileiras. *Psicologia: Teoria e Prática*, 18(2), 95-108.

WENDLING, Marilyn. Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: Um estudo de caso. Orientadora: Carmem Ligia Lochens Grisci. Trabalho de Conclusão ( Pós-graduação). Curso de especialização em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - 34p., 2007, UFRGS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 7 Ed. RIO de Janeiro: Elsevier, 2003