

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Departamento de Gestão e Negócios**

**Daniele Fernanda de Camargo da Silva**  
**Isabela Alves Ferreira**

**EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO  
DOS COLABORADORES E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

**Taubaté – SP**  
**2020**

**Daniele Fernanda de Camargo da Silva**  
**Isabela Alves Ferreira**

**EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO  
DOS COLABORADORES E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para  
obtenção do Título de Bacharel em Administração de  
Empresas, do Departamento de Gestão e Negócios da  
Universidade de Taubaté.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

**Taubaté – SP**  
**2020**

**Daniele Fernanda de Camargo da Silva**

**Isabela Alves Ferreira**

**EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS  
COLABORADORES E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para  
obtenção do Título de Bacharel em Administração de  
Empresas, do Departamento de Gestão e Negócios  
da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**COMISSÃO JULGADORA**

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>e</sup> Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Marlene Ferreira Santiago

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>e</sup> Paulo da Costa Sodré (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

|       |   |
|-------|---|
| F383e | <p>Ferreira, Isabela Alves<br/>Os efeitos dos estilos de liderança sobre o comportamento dos colaboradores e sobre os resultados organizacionais / Isabela Alves Ferreira , Daniele Fernanda de Camargo da Silva – Taubaté, 2020.<br/>57 f.: il.</p> <p>Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020.<br/>Orientação: Profa. Ma. Vilma da Silva Santos, Departamento de Gestão e Negócios.</p> <p>1. Liderança. 2. Planejamento estratégico. 3. Grupos de trabalho. 4. Desenvolvimento organizacional I. Silva, Daniele Fernanda de Camargo da. II. Título.</p> <p>CDD – 658.4092</p> |
|-------|---|

*Dedico esta nova conquista a toda minha família, especialmente aos meus pais, Daniel e Cristiane, por todo apoio e força que me ofereceram ao longo dos meus estudos.*

*Daniele*

*Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha filha Helena que é minha motivação e inspiração diária.*

*Isabela*

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Vilma, pela sua paciência e orientação essenciais para a conclusão deste trabalho.

À toda minha família, especialmente aos meus pais Daniel e Cristiane, por todo apoio e força que ofereceram ao longo dos meus estudos.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento.

***Daniele***

À querida Professora Vilma, pela paciência e generosidade em compartilhar seus conhecimentos conosco na conclusão deste trabalho e pelo incentivo.

À minha parceira de trabalho, Daniele, por toda amizade, confiança durante todos os anos de faculdade e realização deste trabalho

Aos meus amigos, que tanto contribuíram para a minha formação profissional e desenvolvimento pessoal.

À minha família, em especial aos meus pais Paulo Cesar e Isabel, que sempre me apoiaram, incentivaram e ajudaram durante esta jornada.

À minha filha Helena, minha motivação diária e razão pela qual me faz querer conquistar o mundo: tudo para oferecer o melhor a ela.

***Isabela***

**Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.  
Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.**

**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

O impacto que a liderança causa na produtividade e na qualidade dos trabalhos empresariais é muito grande. Liderar uma equipe é atribuição complexa e requer, do gestor, especial atenção em muitos aspectos que são essenciais para o sucesso. A negligência gerencial pode acarretar sérias consequências e todas elas podem afetar o comportamento dos liderados e seu nível de comprometimento com a liderança. Todas as organizações buscam atingir metas ou objetivos específicos e a liderança é vista como o mais importante fator para atingi-los. É a responsável para dar direção significativa ao esforço coletivo e à construção social, e busca sinergia para alcançar metas e corresponder às expectativas da organização na qual desempenha suas funções. Esta pesquisa tem por objetivo estudar os estilos de liderança como fatores que podem afetar o comprometimento dos colaboradores e os resultados organizacionais. Para tanto buscou-se, por meio das pesquisas bibliográfica e descritiva, estudar os efeitos da liderança nos resultados organizacionais. Isso por que a fala ineficaz de um líder pode levar a equipe à queda nas vendas, insatisfação dos clientes e até à saída de bons colaboradores, afetando os resultados da empresa. Considera-se, neste estudo, que o sucesso de uma organização depende também da motivação de todos os seus colaboradores, trabalhando juntos e com prazer por fazer parte do seu quadro. O engajamento dos profissionais no trabalho contribui, sem dúvida, para o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Resultados organizacionais. Equipe. Colaboradores.



## ABSTRACT

The impact that leadership has on the productivity and quality of business work is very large. Leading a team is a complex assignment and requires, from the manager, special attention in many aspects that are essential for success. Managerial negligence can have serious consequences and all of them can affect the behavior of the followers and their level of commitment to the leadership. All organizations seek to achieve specific goals or objectives and leadership is seen as the most important factor in achieving them. It is responsible for giving significant direction to the collective effort and social construction, and seeks synergy to achieve goals and meet the expectations of the organization in which it performs its functions. This research aims to study leadership styles as factors that can affect employee commitment and organizational results. To this end, we sought, through bibliographic and descriptive research, to study the effects of leadership on organizational results. This is because the ineffective speech of a leader can lead the team to fall in sales, customer dissatisfaction and even the departure of good employees, affecting the company's results. In this study, it is considered that the success of an organization also depends on the motivation of all its employees, working together and with pleasure to be part of its staff. The engagement of professionals at work undoubtedly contributes to the organization's success.

**Keywords:** Leadership. Organizational results. Team. Collaborators.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Conceitos diversos de liderança ..... | 15 |
| Figura 2 – Evolução histórica da liderança.....  | 18 |
| Figura 3 – Diferença entre chefe e líder .....   | 40 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Teorias de liderança.....              | 23 |
| Quadro 2 – Estilos de liderança .....             | 26 |
| Quadro 3 – Principais competências do líder ..... | 35 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| RESUMO .....   | 7  |
| ABSTRACT .....   | 8  |
| LISTA DE FIGURAS .....   | 9  |
| LISTA DE QUADROS .....   | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 12 |
| 1.1 Problema .....   | 12 |
| 1.2 Objetivo do trabalho .....   | 13 |
| 1.3 Delimitação do trabalho .....  | 13 |
| 1.4 Importância do trabalho .....  | 13 |
| 1.5 Metodologia do trabalho .....  | 14 |
| 1.6 Organização do trabalho .....  | 14 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA .....  | 15 |
| 2.1 Conceito de liderança .....  | 15 |
| 2.1.1 Evolução histórica da liderança .....                                  | 17 |
| 2.1.2 Importância da liderança nas organizações .....                        | 21 |
| 2.1.2 Teorias de liderança .....   | 23 |
| 2.1.3 Estilos de liderança .....   | 25 |
| 2.1.4 Novas teorias de liderança .....                                       | 28 |
| 2.2 Conceito de líder .....  | 30 |
| 2.2.1 Características de um líder .....                                      | 31 |
| 2.2.2 Competências do líder .....  | 33 |
| 2.2.3 Habilidades e traços de um líder .....                                 | 36 |
| 2.2.4 Atitudes eficazes de líder .....                                       | 38 |
| 2.2.5 Diferença entre líder e chefe .....                                    | 39 |
| 2.2.6 O líder do século XXI .....  | 41 |
| 3 EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO RESULTADO ORGANIZACIONAL .....          | 43 |
| 3.1 Principais estilos de liderança encontrados na atualidade .....          | 43 |
| 3.2 Efeitos dos estilos de liderança nos colaboradores .....                 | 44 |
| 3.3 Efeitos dos estilos de liderança no comprometimento organizacional ..... | 47 |
| 3.4 Efeitos dos estilos de liderança no resultado organizacional .....       | 50 |
| 3.5 Discussão dos resultados .....   | 52 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 53 |
| REFERÊNCIAS .....  | 55 |

## **1 INTRODUÇÃO**

A concorrência no mundo globalizado está cada vez mais acirrada, o que tem direcionado as organizações a buscarem maior desempenho e resultados cumprindo metas desafiadoras. Para superar os desafios a liderança é o fator mais importante para alcançar os resultados, pois é definida como a capacidade de influenciar pessoas para atingir objetivos e metas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A liderança é uma função, uma posição cujo principal objetivo é orientar, instruir, e organizar pessoas e instituições. Dentre os estilos de liderança os mais conhecidos e praticados são os das lideranças autocrática, liberal e democrática (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Com o crescimento da concorrência as organizações têm buscado melhorar a eficiência e o desempenho de suas equipes, que influenciadas pelos líderes contribuem para o aumento do comprometimento dos colaboradores, já que esse comprometimento conduz à melhoria da produtividade e da competitividade. Essa relação é relevante, visto que o líder pode orientar e desenvolver a capacidade de cada profissional em direção aos objetivos da empresa (LESSA, 2000).

A cada dia as organizações têm mais ciência da importância da boa relação com seus colaboradores, e o líder é o profissional que tem papel fundamental no comprometimento organizacional dos seus liderados, o que pode, conseqüentemente, colaborar na geração de vantagens competitivas para a organização (LESSA, 2000).

O comprometimento do indivíduo com a organização se refletirá no seu desempenho, o que conduz à melhoria da produtividade e da competitividade organizacional (LESSA, 1999).

### **1.1 Problema**

Existem vários estilos de liderança e a classificação desses tipos e do perfil do indivíduo dentro da organização possibilita uma reflexão importante para entender e amadurecer em relação ao tratamento das pessoas, que muito importante para o funcionamento das organizações.

Com o intuito de influenciar pessoas para atingir as metas definidas as organizações contam com seus líderes, já que existe uma relação próxima entre comprometimento organizacional e liderança. O líder pode orientar e desenvolver a capacidade de cada profissional em direção aos objetivos da organização (LESSA, 1999).

Nesse contexto, questiona-se: quais os efeitos dos estilos de liderança encontrados na literatura que influenciam os resultados organizacionais? Como a liderança pode influenciar o comprometimento organizacional?

## **1.2 Objetivo do trabalho**

Estudar os efeitos dos estilos de liderança como fatores que podem afetar o comprometimento dos colaboradores e os resultados organizacionais.

## **1.3 Delimitação do trabalho**

O trabalho limita-se a estudar os efeitos da liderança nos colaboradores das organizações. Isso por que um bom líder consegue criar um ambiente onde as relações organizacionais sejam pautadas pela confiança e pelo encorajamento, ferramentas importantes para o sucesso e crescimento da empresa.

## **1.4 Importância do trabalho**

O tema liderança tornou-se importante e cada vez mais estratégico para as organizações. É tão importante quanto conhecer o perfil que torna o líder capaz de gerar maior comprometimento dos colaboradores.

As organizações precisam buscar vantagens competitivas em seus ambientes de negócio e ter bons líderes é fundamental no comprometimento organizacional dos seus liderados, o que pode consequentemente colaborar com a geração de vantagens competitivas para a organização (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Um estilo de liderança adequado pode promover o comprometimento dos colaboradores e motivá-los a permanecer na organização. Como o comprometimento está relacionado ao desempenho, as organizações buscam nos

seus líderes o melhor grau de comprometimento e o de todos os seus colaboradores. Quanto mais comprometidos estiverem os profissionais, menor será a sua rotatividade e melhores resultados a empresa terá (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Os estilos de liderança influenciam positivamente o desempenho organizacional, uma vez que existe uma relação positiva entre o estilo e o desempenho organizacional.

### **1.5 Metodologia do trabalho**

Esta pesquisa classifica-se quanto aos fins como descritiva, porque procurou identificar os estilos de liderança e sua influência nos resultados organizacionais. De acordo com Gil (1991), na pesquisa descritiva pretende-se identificar e obter informações referentes às características de uma população, no caso os colaboradores.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa é bibliográfica, realizada com base em material publicado em livros, jornais, revistas e sites na Internet disponibilizados ao público (GIL, 1991).

### **1.6 Organização do trabalho**

O trabalho está organizado em quatro seções. A primeira consiste na introdução, que apresenta o problema, o objetivo, a delimitação, a importância, a metodologia e a organização. A segunda seção traz a revisão da literatura, abordando o tema liderança. A terceira apresenta um estudo dos efeitos dos estilos de liderança nos resultados organizacionais. A quarta seção traz as considerações finais do trabalho.

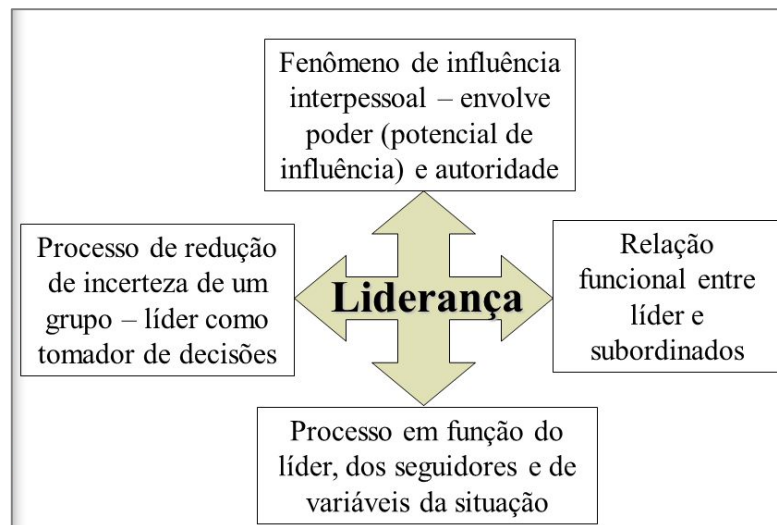
## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceito de liderança

Liderança é um tema recorrente nas organizações e no universo acadêmico. Embora não exista uma definição exata, muitos a definem como conceito de função, posição e caráter de líder, cujo principal objetivo é orientar, instruir e organizar pessoas e instituições. Liderar é dirigir pessoas, saber atraí-las, inspirá-las e influenciar comportamentos que atraíam bons resultados (SOBRAL; PECI, 2008).

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos e diversos autores divergem sobre o tema. Para alguns, a liderança se define pelos traços de personalidade de cada indivíduo; para outros, o estilo de comando de cada líder auxilia na sua definição, e outros autores definem o tema baseando-se no ambiente onde o indivíduo está inserido (MACHADO, 2015).

A Figura 1 apresenta os conceitos de liderança na visão de diversos autores.



**Figura 1** - Conceitos diversos de liderança  
Fonte: Machado (2015)

Normalmente, o conceito de liderança é associado a cargos de autoridade, a indivíduos que exercem uma liderança formal, mas, na prática, o líder pode ser aquele que se destaca de maneira informal, uma referência dentro de um grupo, aquele que motiva e serve de exemplo para os demais (MACHADO, 2015).



No ambiente organizacional o líder deve ser capaz de engajar as equipes para que juntos possam alcançar os objetivos da empresa. Há indivíduos que têm liderança natural, outros precisam aperfeiçoá-la (MACHADO, 2015).

Além disso, o conceito de liderança evoluiu ao longo dos anos. Fatores como o cenário econômico e o ritmo acelerado do mercado despertaram novas exigências, relacionadas ao lado humano dos profissionais (SOBRAL; PECCI, 2008).

Por isso, existem algumas características que um bom líder deve ter e exercitar constantemente, como saber ouvir; ser transparente; saber trabalhar em equipe; ter paixão pelo que faz; ser humilde; acompanhar as mudanças; dar o exemplo; e saber delegar, entre outros (BERGAMINI, 1994).

Nas conceituações de liderança é comum a presença de dois elementos chaves (BERGAMINI, 1994): como um aspecto de grupo e como influência.

- **Liderança como um aspecto de grupo:** quando os traços de personalidade de um indivíduo acabam por colocá-lo em evidência.
- **Liderança como influência:** baseada na capacidade de o indivíduo obter seguidores para aquilo que almeja.

Se, por um lado, os conceitos se diferem em alguns aspectos, tais como: “quem exerce a influência e o objetivo da influência, a maneira pela qual ela é exercida e o resultado da tentativa de influência, acabam por complementar-se mutuamente” (SOTO, 2002, p. 3).

A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca e acaba assumindo informalmente o papel de líder. Pode também ser atribuída por cargos, eleições e outros processos burocráticos (SOTO, 2002).

Na maioria dos ambientes observa-se o surgimento de líderes. Para que um grupo de pessoas se reúna e se comporte em direção a um objetivo mútuo é necessário que exista também uma liderança eficaz. Dessa forma, o papel do líder inclui (SOTO, 2002):

- garantir a harmonia e boa comunicação entre o grupo;
- delegar tarefas de maneira eficiente e otimizada;
- oferecer motivação e inspiração para os membros do grupo;
- organizar metas e prazos; e
- determinar os melhores caminhos para chegar ao objetivo.

É interessante destacar que o líder não é, necessariamente, um chefe. Ele deve considerar-se membro da equipe e entender o seu papel na organização. As características importantes do líder referem-se a certas habilidades essenciais para aqueles que pretendem se tornar líderes, seja no trabalho ou em qualquer outro aspecto da vida (NARCISO, 2018).

Essas características não necessariamente precisam ser inerentes à pessoa, podem ser treinadas e aprendidas, como qualquer outra habilidade, como carisma; discurso claro e didático; respeito e empatia; paciência; pensamento estratégico; rápidas tomadas de decisão; boa capacidade de delegar tarefas; discurso motivacional e inspirador; disciplina e organização; proatividade e compromisso; e autorresponsabilidade (NARCISO, 2018).

Com o crescimento contínuo no interesse do tema liderança, tanto por parte dos líderes como dos liderados, é necessário cada vez mais atualizar-se quanto aos conceitos e estilos de liderança, bem como suas principais características.

### **2.1.1 Evolução histórica da liderança**

Como já dito, os conceitos de lideranças foram mudando ao longo do tempo em razão da sobrevivência e competitividade de grupos, portanto, a liderança existe desde o começo das civilizações. Não existia, entretanto, uma teoria a esse respeito de forma científica: as técnicas eram elaboradas e testadas a partir de tentativas e erros (ARRUDA, 1987). = p. 17, mas lá você não diz que é de Arruda (1987).

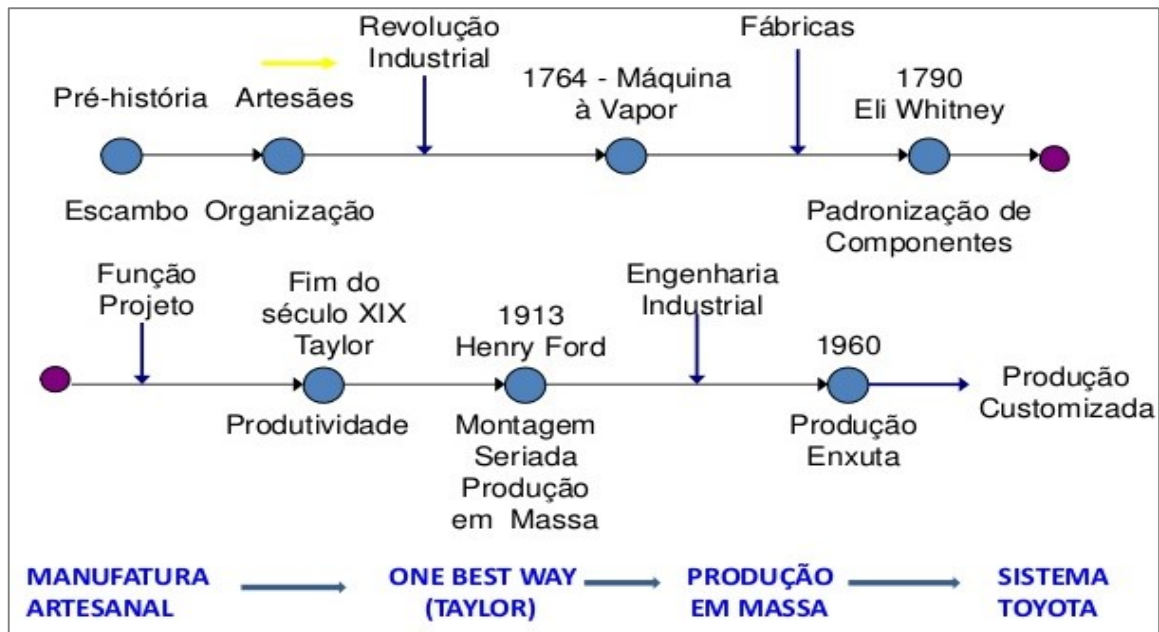
Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987). = p 17 Lá você diz que o texto é de Maximiano (2006)

Em decorrência da industrialização, pessoas que até então viviam da manufatura, realizando o comércio no próprio território do estado, passaram por mudanças profundas em todo o processo (ARRUDA, 1987).

Ao longo da história identificam-se diferentes tipos de chefes ou líderes, de autoritários, paternalistas, manipuladores e servidores a verdadeiros líderes. A evolução é natural e necessária para adequar-se às exigências impostas por imprevistos, mudanças na economia, inovações tecnológicas e, agora, por influência da globalização (ARRUDA, 1987).

Por conta do desenvolvimento da economia, as empresas precisavam de um grande número de trabalhadores para o chão de fábrica, além de líderes para gerir o processo de produção. Esse rápido desenvolvimento desencadeou a necessidade de um estudo mais aprofundado da administração, e um dos primeiros foi desenvolvido na Escola Clássica, que impulsionou o método de produção e administração das empresas (MAXIMIANO, 2006).

A Figura 2, a seguir, permite visualizar a principal teoria dentro de cada abordagem, marcando momento importante na linha do tempo e a cronologia da evolução da Teoria da Liderança.



**Figura 2** – Evolução histórica da liderança  
Fonte: Maximiano (2006)

Dadas a sobrevivência e a competitividade dos grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações, no entanto, não existia uma teoria a esse respeito de forma científica, as técnicas eram elaboradas e testadas por tentativas e erros. **texto da p. 16, mas lá você diz que é de Arruda (1987).**

Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural, que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da administração (MAXIMIANO, 2006). **= p. 16 Lá você diz eu o texto é de Arruda (1987).**  
?????

Os estudos foram baseados em teorias, e segundo Maximiano (2006) foram divididas em três: científica; clássica e modelo da burocracia.

- **Teoria científica:** elaborada pelo engenheiro Frederick Taylor, tinha como objetivo aumentar a eficiência dos operários na linha de produção focando: tempo e movimento, supervisionamento e foco na eficiência. Baseia-se na aplicação do método científico com o intuito de garantir o melhor custo/benefício ao sistema produtivo. Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade para que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, sem elevar os custos de produção (MAXIMIANO, 2006).
- **Teoria clássica:** conduzida pelo engenheiro Henri Fayol, seu objetivo era organizar as funções e procedimentos do ato de administrar com ênfase na estrutura organizacional. Fayol estipulou deveres e obrigações aos líderes. A gestão deveria supervisionar e alavancar o setor produtivo, gerando produção em massa. Não importavam as condições de trabalho, pois o foco era o tempo e o aperfeiçoamento da produção para gerar mais lucro. Os líderes eram formais ao gerir sua função, funcionavam como um manual padronizado e acreditava-se que os operários eram motivados somente por recompensa salarial (CHIAVENATO, 2005). Por todos esses fatores, a escola clássica foi muito criticada. O liderado era visto como uma mera peça do processo produtivo sem nenhuma valorização, e as técnicas herdadas dificultavam o relacionamento das pessoas no trabalho (SILVA, 2005).
- **Modelo da burocracia:** conduzida pelo sociólogo Max Weber, diz respeito aos princípios do modelo burocrático e fundamentação de leis. Para que a organização tivesse bons resultados, era de fundamental importância o controle burocrático.

Dada a necessidade de uma administração mais humanística, com o intuito de quebrar os procedimentos rígidos, burocráticos e mecanicistas da escola clássica, surgiu a teoria das **Relações Humanas**, desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo (SILVA, 2005).

Nessa teoria o indivíduo passa a ser 'guiado' pelos líderes, que considera seus fatores psicológicos e emocionais: é o homem social com foco nos líderes, no desenvolvimento do capital humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

O estudo de Elton Mayo do fator humano ilustra que cada pessoa tem personalidade própria, diferente de outra, e a personalidade influencia o comportamento. Os princípios da escola das relações humanas permitem ao líder

atingir melhores resultados com seus subordinados com o conhecimento de suas personalidades, logo, permite a criação de um ambiente mais livre e natural, onde todos poderiam explicar suas opiniões (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Nesse contexto, demonstra-se a importância de o líder identificar as necessidades humanas dos liderados, já que o ambiente de trabalho é apenas uma extensão de sua vida social (FIORELLI, 2000).

As necessidades estão em níveis de importância na vida do indivíduo. Em sua base estão dispostas as necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto (sociais), de status e estima e, por fim, de autorrealização. O indivíduo busca, em sua vida, primeiramente suprir as necessidades de sobrevivência e, por último, a de autorrealização (FIORELLI, 2000).

Constatou-se que quando o liderado atinge a motivação, o trabalho torna-se mais produtivo. Essa deve ser a preocupação primordial dos líderes: atingir a motivação de seus liderados satisfazendo suas necessidades, avaliando-as e tornando o ambiente de trabalho confortável (FIORELLI, 2000).

Posteriormente originou-se a **teoria estruturalista**, que fundamentava seus métodos na teoria clássica e nas relações humanas para obter, nas empresas, um equilíbrio entre as relações formais e informais.

Segundo essa teoria, o líder identificava as necessidades dos liderados e as unia às necessidades da empresa com foco no desempenho de ambos e a partir de procedimentos da burocracia, considerando que a administração é um processo social e complexo (SIQUEIRA, 2014).

As teorias de liderança eram influenciadas por conceitos e técnicas que surgiram na Europa e nos Estados Unidos, porém, a partir de 1970 tornaram-se conhecidas as ideias originadas no Japão, que adotou técnicas de gestão participativa e programas de qualidade, conhecidos como produção enxuta (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Conforme os autores, o enfoque da liderança era voltado aos interesses dos funcionários e da empresa, levando em consideração o objetivo mútuo e participativo de todos.

De acordo com as teorias citadas constata-se que não existia um líder, mas um chefe. Chefe é sinônimo de autoritarismo e de imposição de regras. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas o papel do chefe autoritário passou a

ser o de líder humanitário, aquele que se preocupa com seus liderados levando em conta suas emoções (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

**A teoria estruturalista** fundamentada na escola das relações humanas não tinha foco na liderança, mas contribuiu para os primeiros fatores envolvendo o fator psicológico dos liderados e uma visão mais humana dos processos gerenciais, caminhando para o conceito de líder (SIQUEIRA, 2014).

De acordo como autor, muitos pesquisadores e administradores originaram seus estudos com base no comportamento do líder, notando que as suas características influenciavam os liderados positiva ou negativamente.

Inicialmente o líder era visto como nato, já nascia líder e ninguém poderia se tornar um líder, mas, a partir de pesquisas constatou-se que pessoas comuns poderiam tornar-se bons líderes, bastava apenas treino, percepção e aprimoramento constante (SIQUEIRA, 2014).

As características de líderes natos são transferíveis a outros líderes não natos, já que o desafio de uma boa liderança é uma habilidade como qualquer outra. Qualquer pessoa que se sinta disposta e motivada pode se aprimorar como líder, uma vez que compreenda todos os processos e treinamentos (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

### **2.1.2 Importância da liderança nas organizações**

A liderança tem atributos importantes para as organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes, que são indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores (ERVILHA, 2008).

A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, embora um bom gerente também deve ter habilidades como responsabilidade, coerência nas tomadas de decisão e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização (ERVILHA, 2008).

A liderança é essencial para o ciclo de vida da empresa e para o seu crescimento. Traz um enorme diferencial na relação com os colaboradores, uma vez que o líder deve conquistar o respeito dos liderados por meio do reconhecimento, do apoio, e até mesmo de críticas construtivas (ERVILHA, 2008).

Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial (ERVILHA, 2008).

As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança. Diante disso, vê-se que toda organização precisa de um líder que lute pelos seus ideais, respeitando sempre a sua política, para obter sucesso e crescimento no mercado e conquistar cada vez mais o respeito dos liderados (MAXWELL, 2008).

Segundo o autor, para as pessoas trabalharem satisfatoriamente elas precisam de um líder que as conduza pelo caminho correto, dadas as suas características que contribuem para a evolução da equipe.

O líder preocupa-se sempre com seus liderados e acima de tudo faz com que a equipe de trabalho passe a ser um time, que 'vista a camisa' da empresa, buscando sempre atingir os objetivos e as metas propostas. Dentro da organização, ele desempenha um papel importante, que faz toda a diferença.

As empresas que colocam em prática a liderança são melhor posicionadas no mercado. Têm uma equipe treinada e qualificada, o que é um fator positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre maior competitividade, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade, com maior ênfase no atendimento ao consumidor final (MAXWELL, 2008).

Para o líder obter sucesso deve construir sua própria equipe, treinar e desenvolver habilidades e conhecimentos para conseguir influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal da equipe (CHIAVENATO, 2005).

Para o autor, o líder também tem como função criar uma visão para agregar a motivação aos colaboradores, oferecendo confiança e incentivando o crescimento organizacional e pessoal.

A organização espera sempre o melhor do líder, como apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e reconhecimento, trazendo melhorias e fazendo com que a equipe alcance todas as metas propostas. O líder é um dos meios de alcance dos objetivos desejados pelo grupo (CHIAVENATO, 2005).

Os conceitos de liderança estão sendo inovados no contexto organizacional conforme as necessidades encontradas no que se refere às empresas e seus colaboradores. Motivação é a palavra chave que define um líder, e seu papel é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, trazendo lucros para a organização e, conseqüentemente, para seus colaboradores (MAXWELL, 2008).

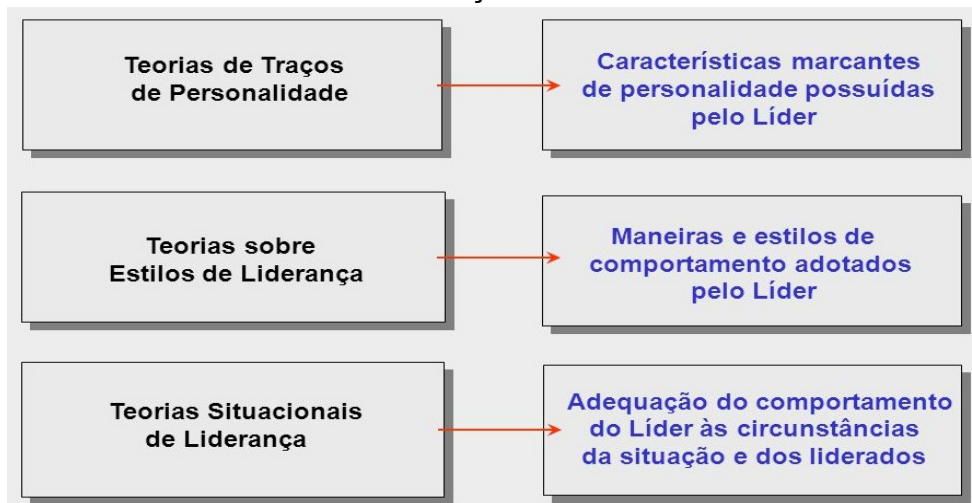
### 2.1.2 Teorias de liderança

A liderança ideal é difícil de ser definida, tendo em vista que o estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e em outra ser totalmente inadequado (WAGNER; HOLLENBECK, 2002).

Chiavenato (2005), na intenção de explicar o processo de liderança nas organizações e a relação entre líder e liderados ao longo do tempo, cita as seguintes teorias das relações humanas dos traços de personalidade (comportamentais):

- teorias sobre os estilos de liderança;
- teorias situacionais ou contingenciais de liderança; e
- teorias neocarismáticas.

Quadro 1 - Teorias sobre liderança



**Quadro 1** - Teorias sobre liderança  
Fonte: Chiavenato (2005)

- **Teoria dos traços de personalidade:** refere-se ao primeiro esforço sistemático para compreender a liderança realizado por psicólogos e outros pesquisadores, na tentativa de identificar as características e os traços



personais, físicos, mentais e culturais dos líderes. Para Robbins (2002), tem sua base calcada nas habilidades inatas dos indivíduos, que são entendidos como seres diferentes dos demais por apresentarem alguns traços de personalidade considerados responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes, como também por mantê-los nas suas posições.

- **Teoria sobre estilos de liderança:** diz respeito ao comportamento do líder no exercício da função. A abordagem comportamental concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional, entre outras. Cada estilo demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados. Conforme Robbins (2002) destacam-se dois estilos: transacional e transformacional.
- **Teoria situacional de liderança:** consiste na liderança que é moldada de acordo com a variação das situações apresentadas. O líder tem a capacidade de adequar-se ao momento, conduzindo de forma efetiva seus colaboradores para que reajam positivamente, deem o seu melhor e alcancem os resultados esperados de acordo com o contexto vivido. Essa teoria foi desenvolvida por Hersey e Blanchard, estudiosos que identificaram que o líder de alta *performance* utiliza-se de diversas formas de liderar, adaptando-se de acordo com o perfil de cada profissional, avaliando aspectos como condições técnicas e inteligência emocional, aliando esses fatores ao contexto. As estratégias utilizadas pelo líder situacional são diferenciadas, pois ele consegue delegar as tarefas adequadas aos diferentes níveis de capacidade dos colaboradores (ROBBINS, 2002).

Na verdade, a dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar, bem como sobre os resultados alcançados e os efeitos colaterais da liderança (WAGNER; HOLLENBECK, 2005).

A teoria mais conhecida de liderança, que a explica por estilos de comportamento sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder, refere-se às lideranças autocrática e democrática (CHIAVENATO, 2005).

O líder autocrático é mais conhecido como chefe. Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito. Já o líder democrático busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo, uma vez que tem outra

visão do indivíduo e de si. Essa teoria, que divide a liderança em autocrática e democrática, é antiga e simplista, mas embasa outras teorias (CHIAVENATO, 2005).

Ao não analisar os tipos de líderes segundo as teorias percebe-se que raramente um líder tem apenas um estilo: ou autocrático ou democrático. Ainda que seja predominantemente democrático pode também ser autocrático, e essa mescla de estilos pode ser extremamente benéfica (ALBERONI, 2004).

Diante dessa constatação, e após estudos nos mais diversos segmentos da sociedade, uma equipe de psicólogos sistematizou a teoria da liderança situacional, que consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se, para obter resultados, de acordo com o modelo a ser adotado (ALBERONI, 2004).

Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto de serem capazes e estarem dispostos a fazê-lo. O desenvolvimento dos liderados se dá ajustando o comportamento da liderança (ALBERONI, 2004).

Assim, fica clara a necessidade de o líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando a equipe para que possa definir deliberadamente como irá atuar. Além disso, em qualquer situação em que uma equipe possa estar, o líder nunca deverá perder de vista suas funções básicas de gerenciador, com atenção concentrada nos objetivos e resultados (ALBERONI, 2004).

### **2.1.3 Estilos de liderança**

Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. As características desse estilo se referem ao comportamento que o líder utiliza para definir a sua abordagem de sucesso, ou, ainda, o exercício da sua função (MARQUES, 2010).

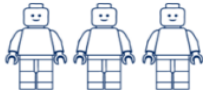
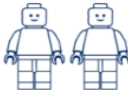

Há vários estilos de liderança, tais como: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*), a autocrática afetiva, autoritária, liberal, democrática, carismática, transacional e transformacional (CHIAVENATO, 2003).

Cada um desses estilos demonstra o tipo de comportamento do líder frente à seus subordinados, isso por que os líderes têm diferentes estilos e maneiras de liderar cada situação, algumas estudadas e definidas de alguma forma (MARQUES, 2010).

A liderança é, portanto, uma função que envolve três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. Não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados, refere-se aos comportamentos característicos de um líder ao dirigir, influenciar, orientar e gerir um grupo de pessoas (WRIGHT, 2011).

Ao agrupar os comportamentos característicos dos líderes pode-se analisar como influenciam no resultado do grupo. Isso permite aos pesquisadores desenvolver diferentes teorias e estruturas que possibilitam identificar e entender melhor os pontos fortes e fracos dos diferentes estilos de liderança (WRIGHT, 2011).

Os estilos de liderança estão ilustrados no Quadro 2.

|                 | AUTORITÁRIO   | PARTICIPATIVO  | DELEGATIVO  |
|-----------------|---|--|---|
| AUTORIDADE      |  |  |  |
| CARACTERÍSTICAS | POUCA PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO                             | DISTRIBUIÇÃO DO PODER DE DECISÃO COM OS LIDERADOS                                  | LÍDER APOIA OS SUBORDINADOS TOMAREM AS DECISÕES                                     |
| VANTAGENS       | DECISÕES RÁPIDAS E CENTRALIZADAS NO LÍDER   | AUMENTO DO COMPROMETIMENTOS DOS LIDERADOS  | MAIOR MOTIVAÇÃO PARA OS ESPECIALISTAS E AUTONOMOS                                   |
| DESvantagens    | CONFLITOS DENTRO DA EQUIPE E DEPENDÊNCIA DO LÍDER                                 | DECISÕES MAIS LENTAS E CONTROLE MENOR SOBRE OS PROCESSOS                           | DESORGANIZAÇÃO DEVIDO A LIDERANÇA ENFRAQUECIDA                                      |

**Quadro 2** – Estilos de liderança  
Fonte: Wright (2011)

Não são conhecidos todos os estilos de liderança, mas citam-se alguns mais importantes, com aspectos positivos e negativos (WRIGHT, 2011).

- **Liderança autocrática:** a centralização de poder de decisão está no chefe. Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo, que pode degenerar-se e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. O líder impõe suas ideias e suas decisões no grupo, sem nenhuma participação de seus liderados. A ênfase está nele.
- **Liderança democrática:** existe uma divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo. Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo mais democrático é o comportamento do líder, que deve orientar o

grupo e incentivar a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

- **Liderança liberal:** a atividade dos grupos é intensa, porém com baixa produção. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo muito tempo com discussões mais voltadas a motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. O líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.
- **Liderança transacional:** o líder utiliza-se da autoridade do cargo para intimidar os liderados. Suas diretrizes são: delegar tarefas, remunerar os funcionários pela execução e ordenar para que os funcionários obedeçam sem direito a questionamentos em relação ao ambiente e à qualidade do serviço. Os empregados não recebem incentivos ou promoção; os colaboradores em potencial passam despercebidos; o único foco é o aumento das vendas de produtos ou serviços, e os colaboradores são alheios aos planos de negócios. É um estilo de liderança cujo foco é a obediência ao líder, associada à oferta de recompensa financeira ao colaborador por obedecê-lo, caso contrário será punido. Outro aspecto inerente a esse estilo de liderança é a recompensa a um membro da equipe pelo seu maior rendimento (WRIGHT, 2011).
- **Liderança transformacional:** é aquele em que o gestor/líder tem a habilidade de transformar o ambiente e a realidade dos lugares por onde passa, com capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe. Esse estilo adota o seguinte perfil (MARQUES, 2010):
  - **descentralização das funções:** cada cooperador recebe sua tarefa e pode tomar decisão em várias situações sem necessidade de recorrer ao líder;
  - **percepção de competência dos colaboradores:** nesse caso o líder está sempre atento à visão que os colaboradores têm a respeito da empresa, o que permite sua participação em reuniões coletivas e consideração de suas ideias; e

- **espírito motivador:** o líder acredita que lutando por uma melhoria no ambiente de trabalho pode influenciar no resultado das atividades. Líderes com esse perfil reconhecem que a motivação pode inspirar a equipe a alcançar os resultados previamente estabelecidos.

#### 2.1.4 Novas teorias de liderança

Apesar das teorias clássicas terem permitido o avanço no conhecimento da dimensão da liderança, elas apresentavam visões complexas e de difícil aplicação prática e, assim, novas teorias vêm sendo desenvolvidas com uma visão mais pragmática do fenômeno de liderança (SOBRAL; PECI, 2008).

Na sequência apresentam-se algumas dessas teorias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- **1ª) Teoria de troca entre líder e liderados (LMX):** o líder não utiliza um estilo homogêneo com todos os seus seguidores, pois ele forma um grupo de confiança cuja teoria denomina 'grupo de dentro', que recebe muita confiança e uma atenção desproporcional, inclusive com alguns privilégios. Os liderados que não estão no 'grupo de dentro' acabam sendo parte do 'grupo de fora', com menor atenção do líder e menos recompensas (bônus, promoções). O relacionamento com o líder limita-se às interações formais baseadas na autoridade. Há evidências de que a escolha do 'grupo de dentro' é baseada no fato de os escolhidos terem atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder ou por terem um nível de competência superior aos demais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).
- **2ª) Teoria da liderança carismática:** os líderes são caracterizados pela habilidade de motivar seus seguidores a se transcenderem. Os seguidores podem atribuir habilidades heroicas ou extraordinárias ao líder, quando observam determinados comportamentos. Os líderes carismáticos influenciam seus liderados por que (SOBRAL; PECI, 2008):
  - **têm uma declaração de visão:** pela qual os liderados criam um sentimento de pertencimento e de comunidade que é utilizado para inspirar e garantir o seu comprometimento;
  - **expressam expectativas elevadas:** transmitem confiança na habilidade de os seguidores alcançarem a visão proposta pelo líder;

- **transmitem valores e crenças aos seguidores:** acabam por criar um modelo de comportamento que deve ser imitado pelos seguidores; e
- **correm riscos:** fazem sacrifícios para mostrar coragem e convicção em relação à sua visão.

Os líderes carismáticos caracterizam-se pela elevada autoconfiança, convicção na sua visão, além de demonstrarem sensibilidade em relação ao ambiente e às necessidades dos seguidores (SOBRAL; PECL, 2008).

A liderança carismática tem sido relacionada a altos índices de desempenho e satisfação dos liderados, destacando que nem sempre é necessária para garantir bons níveis de desempenho. O carisma parece mais apropriado quando a tarefa dos liderados tem um componente ideológico ou quando o ambiente tem alto grau de tensão ou incerteza (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A liderança servidora, desenvolvida por Robert Greenleaf, pode ser considerada uma abordagem da espiritualidade na liderança, fundamentada mais no significado, na sabedoria ou na comunidade do que em dados empíricos ou na análise crítica de uma teoria (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Baseia-se na valorização de uma visão moral de poder e autoridade, que prioriza a sabedoria em detrimento de um enfoque gerencial nas operações, nos papéis, na autoridade ou nas atividades prescritas (ROWE, 2002).

Mas recentemente foi proposta a abordagem de liderança autêntica, que resultou de um avanço nas produções referentes à liderança transformacional. A liderança autêntica pressupõe uma abordagem multinível, que inclui o líder, os seguidores e um contexto específico. Ela é composta por quatro fatores (ROWE, 2002):

1. **processamento equilibrado:** analisa dados antes de tomar uma decisão;
2. **perspectiva moral internalizada:** guia-se por padrões morais internos que autorregulam o comportamento;
3. **transparência nas relações:** compartilha abertamente informações e sentimentos apropriadamente segundo a situação; e
4. **autoconsciência:** demonstra entendimento das forças, fraquezas e como compreende o mundo.

Posteriormente, houve um crescente interesse em conciliar diferentes abordagens de liderança em um modelo integrativo, tendo em vista o contexto da

economia global, altamente competitiva, e a necessidade de uma abordagem holística para liderança (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A ênfase tem sido integrar especialmente traços e comportamentos que representam as escolas transacionais com a abordagem transformacional, incluindo a ênfase na visão, na liderança carismática e no enfoque empresarial (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Todas as teorias mais recentes abordam a liderança como uma qualidade moral voltada ao aperfeiçoamento sistêmico. Nesse contexto, o respeito por valores e o limite moral adquirem relevância.

Há ainda outra abordagem: a liderança como força amorosa e espiritualidade, que vai além da liderança servidora e pressupõe uma preocupação com o bem-estar dos outros (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

## **2.2 Conceitos de líder**

Na literatura organizacional sobre liderança existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas, mas a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns que são importantes para os líderes, como consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional (BENNIS, 1996).

O líder é aquele capaz de inspirar outras pessoas, a fim de que possam fazer por si mesmas muito mais do que fariam se estivessem sozinhas. Ele tem que conduzir um grupo em direção a um objetivo comum, de forma que todos consigam evoluir como pessoas e como profissionais (PIMENTA, 2019).

Segundo o autor, o líder não é um profissional comum. Deve ter uma visão aperfeiçoada do mercado de trabalho e um caráter administrativo voltado à gestão de pessoas, projetos, meios e recursos. Deve ser capaz de movimentar toda a empresa no caminho certo, e mais do que coordenar planos, deve desenvolver estratégias, ampliar o progresso das empresas e promover o sucesso da sua companhia (PIMENTA, 2019).

Além de envolver uma personalidade empreendedora e sustentável, a liderança também cerca profissionais que buscam destaque no mercado, tornando-os mais próximos de carreiras de sucesso e grandes posições dentro das empresas (KOTTER, 2000).

Muitas pessoas já nascem líderes, enquanto outras desenvolvem essa característica como reflexo de suas habilidades e estudos. A fim de chegar cada vez mais perto da liderança, o bom líder é uma pessoa esforçada, que pode firmar grandes planos e segue com organização, na realização desses planos (KOTTER, 2000).

Ele é o responsável pela gestão de diversos aspectos, como coordenar equipes, organizar atividades, promover campanhas e motivar as pessoas, fazendo com que o trabalho seja exercido da melhor forma possível (KOTTER, 2000).

O líder colabora ainda com conhecimento, incentivo, inspiração, coragem, força de vontade, suporte e apoio aos profissionais de sua equipe: é um personagem essencial para o desenvolvimento do trabalho (BENNIS, 1996).

Quando se fala em líder no ambiente de trabalho, as principais características que se espera desse indivíduo são: visão, paixão, pensamento estratégico, habilidade de comunicação, automotivação, habilidade de unir pessoas, poder pessoal, congruência, capacidade de adaptação, disciplina, resolução, busca constante por excelência e capacidade de se relacionar (IBC, 2019).

Deve ter também a capacidade de administrar pessoas e equipes com as mais diversas personalidades, além de gerenciá-las de forma a mobilizá-las, com o intuito de atingir um objetivo comum. De maneira simplória, liderar é conseguir se comunicar com as pessoas fazendo-as enxergar seu valor e potencial de maneira clara, forte, e convencê-las a acreditarem em si mesmas, de que são capazes de se colocarem em movimento como partes importantes de todo o processo (IBC, 2019).

Uma das principais qualidades de um líder eficaz é saber como conquistar o respeito de seus subordinados pela sua sensibilidade e senso de justiça, não pela sua posição estratégica dentro da hierarquia da empresa (IBC, 2019).

Quando uma equipe é tratada de forma justa e igual cria-se a sensação de segurança, o que é algo extremamente construtivo e um importante fator de nivelamento no ambiente de trabalho (IBC, 2019).

### **2.2.1 Características do líder**

Dada a rapidez em que as mudanças ocorrem no contexto onde as organizações encontram-se inseridas é crescente a necessidade, manifestada pelos



empregados, de maior direcionamento e orientação esperados de seus líderes (MELENDEZ, 1996).

Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores. Há diversos estudos em relação aos atributos que se podem encontrar nos líderes de sucesso, como os citados por Melendez (1996).

- **Fé na missão:** a primeira condição para realização de algo é acreditar que é possível.
- **Sentido de respeito:** o líder que não inspira respeito não é digno do lugar que ocupa.
- **Espírito de decisão e iniciativa:** o que revela o líder é o poder de decidir aliado à iniciativa, que pode ser considerada a coragem de assumir responsabilidades.
- **Espírito de disciplina:** a disciplina é fundamental para manter a ordem e justiça dentro da organização.
- **Domínio de si mesmo:** o desequilíbrio emocional atrapalha as funções dos líderes.
- **Competência:** consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividades de sua esfera de ação.
- **Conhecimento da sua equipe:** o líder, como conhecedor das necessidades e potenciais dos seus liderados, pode melhor delegar as tarefas.
- **Humildade:** reconhecer os erros diante dos outros e saber pedir desculpas por algum equívoco demonstra humildade e gera respeito.
- **Flexibilidade:** quando um líder ouve aos seus liderados e permite que suas decisões possam ser influenciadas pela equipe de trabalho, ele demonstra flexibilidade.

Essas características condizem com um tipo de pessoa equilibrada, com bom senso, determinada, batalhadora, conhecedora dos produtos ou serviços e da sua equipe. O grande desafio é encontrar líderes que tenham essas características (MELENDEZ, 1996).

O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que, juntos, possam alcançar os objetivos comuns. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como estimular a equipe a dar o seu melhor. Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

Segundo os autores, para que toda organização obtenha resultados positivos e prósperos é necessário contar com uma liderança eficiente, que serve de exemplo e inspiração para toda a equipe, transformando a maneira como cada funcionário desenvolve suas tarefas e conquistando o sucesso almejado.

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, e por esse motivo as empresas buscam sempre destacar-se no mercado e manter um retorno financeiro saudável. Para isso, existem algumas competências específicas que priorizam e consideram importantes em seus colaboradores e, principalmente, em um líder (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

Têm-se, a seguir, as principais competências, habilidades e atitudes que as organizações esperam de seus líderes, para que possam tornar-se cada vez mais prósperas em seus mercados de atuação (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

### **2.2.2 Competências do líder**

Um líder completo é aquele que entende, põe em prática e completa o círculo de liderança. Para ganhar influência e credibilidade das pessoas com quem trabalha não deve seguir por atalhos ou desviar caminhos. Deve ter interesse pelos seus liderados e conhecê-los (MAXWELL, 2008).

É importante, então, reservar horas para conversar com os funcionários e ouvir suas histórias, pois descobrir habilidades é um fator chave no processo de liderança. Aprender a apreciar as diferenças do outro faz com que o líder consiga colocar-se no lugar de seu liderado e, conseqüentemente, a compreendê-lo mais (MAXWELL, 2008).

Quanto à competência, uma que não pode faltar em um líder é o respeito às pessoas, a apreciação por elas. Um bom líder deve se esforçar para notar as habilidades e experiências únicas dos outros, como um recurso para aprender juntamente com eles (MAXWELL, 2008).

Se o líder tratar os colegas de trabalho com respeito, apreciando-os pela pessoa que são, é mais provável que os liderados respeitem e ouçam o que diz, e com essa atitude entendam o que ele realmente quer. É interessante, portanto, compartilhar conhecimentos, informações, preencher as lacunas dos funcionários e investir no seu crescimento (MAXWELL, 2008).

Além dessas competências é importante a verbalização. O líder deve tornar firme aquilo que realmente vê e pensa sobre seus funcionários, elogiando os pontos fortes, reconhecendo o que realizam e procurando destacar fatos positivos dos liderados às demais pessoas do convívio empresarial (MAXWELL, 2008).

As competências de um líder envolvem compreensão e competência, essenciais ao cargo que exerce, além de vivência profissional, informação e autoconhecimento. Um bom líder precisa se conhecer antes de liderar pessoas, trabalhando os pontos positivos e negativos, trazendo resultados satisfatórios para a equipe e minimizando problemas (TOLFO, 2004).

A compreensão da natureza humana permite ao líder entender melhor os colaboradores e a maneira como agem em determinadas situações. Ele consegue orientar, avaliar e motivar seus liderados, compreendendo melhor suas emoções, e conhecendo-os melhor consegue analisar os limites e competências de cada um, podendo trabalhar seu desenvolvimento e promovê-los (TOLFO, 2004).

Pesquisadores realizaram um estudo com líderes de empresas globais em 15 países para responder uma pergunta sobre liderança. Nesse estudo, os participantes tiveram que escolher as 15 principais competências de liderança em uma lista com 74 opções (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).

As dez competências mais citadas foram separadas posteriormente em cinco, que sugerem prioridades para líderes e programas de liderança. As consideradas mais importantes pelos entrevistados estão demonstradas no Quadro 3.

|   |  |
|---|--|
| <b>Forte senso de ética e segurança</b> | - Tem alto padrão de ética e moral<br>- Comunica expectativas com clareza  |
| <b>Organização</b>                      | - Estabelece metas e objetivos com direção flexível  |
| <b>Aprendizado</b>                      | - Apresenta flexibilidade de opiniões<br>- É aberto a novas ideias e abordagens<br>- Estabelece segurança para tentativa e erro  |
| <b>Nutre o crescimento</b>              | - É comprometido com aprendizado contínuo<br>- Ajuda seus funcionários a crescerem e se tornarem líderes no futuro               |
| <b>Comunicação</b>                      | - Se comunica abertamente e com frequência com sua equipe<br>- Cria sensação de obter sucesso e falhar como grupo, não indivíduo |

**Quadro 3** – Principais competências de um líder

Fonte: Chiavento e Sapiro (2010)

Dentre as principais competências de um líder, duas foram consideradas as mais importantes (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010):

- **Forte senso de ética e segurança:** essa categoria combina dois dos atributos mais escolhidos: alto padrão de ética e moral e comunicação das expectativas com clareza. Juntos, esses atributos ajudam a criar um ambiente seguro e de confiança. Um líder com alto padrão ético tem compromisso com a justiça. Passa a confiança de que tanto ele quanto seus funcionários honrarão as regras da organização. Para transmitir segurança para a equipe é preciso a adoção de um comportamento consistente com seus valores (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).
- **Organização:** permitir que os funcionários organizem o próprio tempo e trabalho foi votada como a segunda competência mais importante para a liderança, pois nenhum líder consegue fazer tudo sozinho. Por isso, é importante distribuir o 'poder' e confiar que as pessoas mais próximas da ação tenham autonomia para tomar decisões. Recentes pesquisas mostraram, em inúmeras ocasiões, que equipes com autonomia são mais produtivas e proativas. Elas disponibilizam melhor serviço ao consumidor, mostram altos níveis de satisfação com o trabalho e comprometimento com a empresa (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).
- **Aprendizado:** a flexibilidade em mudar de opinião, estar aberto a novas ideias e abordagens e oferecer segurança para tentativas e erros são

características que incentivam o aprendizado. Para encorajá-las entre os funcionários, os líderes devem assegurar que estão abertos a aprender e mudar, portanto, devem iniciar discussões para solucionar problemas sem um motivo ou resultado específico, apenas para incentivar a troca de ideias, que devem ser ouvidas e consideradas sem julgamentos (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).

- **Nutrir o crescimento:** ser comprometido com o treinamento dos funcionários, ajudá-los a crescer e a se tornarem a próxima geração de líderes são as duas habilidades/competências vistas como imprescindíveis para uma liderança eficaz. Quando líderes mostram compromisso com o crescimento da equipe, as emoções primitivas são despertadas. Os funcionários sentem-se motivados a retribuir, expressando sua gratidão ou lealdade, dedicando-se ainda mais ao trabalho (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).
- **Conhecimento:** os líderes devem criar uma sensação de conexão e pertencimento. Ao se comunicarem abertamente, e com frequência, criam sentimentos de sucesso, e com a equipe conseguem construir uma forte base para a conexão com seus funcionários. Por ser uma espécie social, as pessoas querem se sentir conectadas e pertencentes a um grupo. Sob o ponto de vista evolutivo, essa ligação é importante porque aumenta as chances de união das pessoas (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).

As recentes pesquisas sugerem que o senso de conexão pode ter um impacto na produtividade e bem-estar emocional, uma vez que as emoções são contagiosas no ambiente de trabalho (CHIAVENTO; SAPIRO, 2010).

### 2.2.3 Habilidades e traços de um líder

As habilidades de liderança desempenham um papel bastante significativo no desenvolvimento profissional. Desenvolver e aperfeiçoar algumas habilidades poderá ajudar a ser um extraordinário líder para a equipe. Muitas pessoas são líderes natos, já nascem com características de liderança, mas, para aquelas que não são, é possível trabalhar competências relacionadas à liderança para se tornar um bom líder (LACOMBE, 2005).

É importante ressaltar que esse processo não ocorre de uma hora para outra: leva tempo e requer muita prática. Isso por que conduzir uma equipe é difícil e exige

um conjunto de habilidades para garantir o sucesso do trabalho. O líder deve, então, ter algumas habilidades, como enxergar a empresa como um todo, estar pronto para resolver diversas situações, ser leal, ter o controle emocional, ser humilde, criativo e também saber incentivar e motivar sua equipe (LACOMBE, 2005).

Um bom líder deve ter habilidades técnicas e humanas. As técnicas vêm da habilidade em resolver situações por meio da educação e dos treinamentos. Já a humana envolve sua capacidade de guiar sua equipe em busca de resultados, entender que toda a organização precisa estar trabalhando junto (APARECIDO, 2016).

A habilidade humana de um líder está no incentivo e na motivação de seus liderados a fim de atingir resultados. Para que os objetivos das empresas sejam atingidos, toda a equipe precisa estar empenhada e motivada a trabalhar para atingi-los, e a função do líder é justamente incentivar os liderados, passando para eles a confiança (RENESCH, 2003).

Existe também a teoria de personalidade, segundo a qual existem traços físicos, intelectuais, sociais e os relacionados às tarefas, que diferem os líderes das demais pessoas. Ao analisar uma pessoa e encontrando tais traços é possível distinguir qual é o líder do grupo (RENESCH, 2003).

Os traços são característicos de indivíduos que descrevem o que pensam, bem como sua personalidade, motivação, e como lidam com os outros. Pode, ainda, ser uma característica estável, que faz com que os indivíduos se comportem de maneira específica em situações diferentes (APARECIDO, 2016).

Ao longo da história, o estudo da liderança ao redor do mundo tem focalizado vários traços que parecem ser importantes para a liderança bem-sucedida. Esses traços podem ser agrupados em três grandes conjuntos (APARECIDO, 2016):

- **Traços cognitivos:** a sabedoria e a inteligência são características da habilidade de uma pessoa para pensar ou do seu estilo de pensamento. Os líderes devem desempenhar tarefas complexas e entender a engenhosidade organizacional, bem como seus processos e produtos. Devem, também, lembrar grande quantidade de informação, serem hábeis em usá-la e recuperá-la rápida e eficientemente (APARECIDO, 2016). Um alto nível de inteligência é também necessário para muitos outros traços importantes, bem como para habilidades de comportamento essenciais para os líderes serem bem-sucedidos (APARECIDO, 2016).

- **Traço da personalidade:** é uma das principais áreas teóricas no estudo da psicologia cognitiva. A abordagem característica da personalidade nesse caso é formada pela combinação de vários traços, que juntos formam uma identidade única para cada indivíduo. Focam-se, então, a identificação e a mensuração de todas essas características da personalidade individual (APARECIDO, 2016).
- **Traços interpessoais:** são aqueles que permitem ao líder ter condições de influenciar outras pessoas a alcançarem as metas organizacionais. Trata-se da tendência de uma pessoa de controlar e manipular terceiros visando obter ganho pessoal.

#### 2.2.4 Atitudes eficazes de um líder

Com o advento da era do conhecimento, as empresas contemporâneas passaram a ter no capital intelectual um dos fatores críticos de sucesso para desenvolvimento de suas estratégias. Nesse quesito, a liderança de pessoas passou a ser um item primordial para alavancar vantagens competitivas (COVEY, 1998).

O perfil do líder das empresas contemporâneas demonstra que as competências, habilidades e atitudes são importantes características que esse novo líder tem para liderar pessoas. Essas competências correspondem a um padrão recorrente de comportamentos presentes em um líder e que são orientados a pessoas (COVEY, 1998).

As atitudes para uma liderança eficaz são ações efetivas e nada meramente conceitual, mas práticas, pois no mundo corporativo uma gestão eficiente é essencial para o crescimento e sucesso dos negócios. Essa gestão deve incluir fatores importantes, que vão além do tradicional modelo de chefia já conhecido e ultrapassado (COVEY, 1998).

Nesse contexto, as atitudes de líder eficaz ganha importância estratégica dentro de muitas empresas, pelo fato de esse profissional ser, de fato, o principal responsável pelos bons resultados corporativos. Afinal, ele lidera suas equipes por meio de práticas relacionadas à gestão de pessoas, com maior proximidade, integração e colaboração.

Os líderes precisam ter um comportamento diferenciado, capaz de gerar confiança, além de incentivar, motivar e inspirar os demais. Pode-se dizer que liderar é ser estrategista, tendo como principais atitudes (TOZZI, 2010):

- **ser respeitoso:** esse comportamento está ligado à necessidade de inspirar respeito. Ser visto como uma referência, isto é, uma pessoa com a qual o liderado sabe que pode contar mesmo que tenha errado. Essa atitude é relativa não somente aos superiores, mas também aos subordinados;
- **saber delegar:** um líder não é aquele que acumula e centraliza todas as atividades do departamento. Liderar é, principalmente, distribuir tarefas de forma efetiva e estratégica, atribuindo cada demanda àquele colaborador que mais tem afinidade com ela. Além disso, ao ter esse tipo de atitude o líder está incentivando o desenvolvimento pessoal de seus liderados, o que também é muito importante no processo gerencial como um todo (TOZZI, 2010);
- **saber ouvir:** em muitos casos os colaboradores não sabem se expressar e o papel do líder é ler os colaboradores, mesmo que eles não estejam dispostos a falar em um primeiro momento. O líder deve construir uma relação de parceria com seus liderados, fazendo com que eles se sintam abertos a compartilhar suas aspirações, dificuldades e problemas pessoais, pois, as adversidades influenciam muito no ambiente de trabalho (TOZZI, 2010); e
- **dar *feedback* constantemente:** todo bom líder deve ter a capacidade de dar e receber *feedback*. Uma conversa franca e amigável pode prevenir problemas de relacionamento interpessoal que acabariam prejudicando o andamento das atividades e o clima organizacional. Cada um recebe e dá *feedback* de uma maneira diferente, todavia, o ideal é que seja um momento para expor qualidades, mas também pontos de melhoria e aperfeiçoamento pessoal e profissional (TOZZI, 2010).

### 2.2.5 Diferença entre líder e chefe

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Um líder não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos (TOURINHO, 1981).

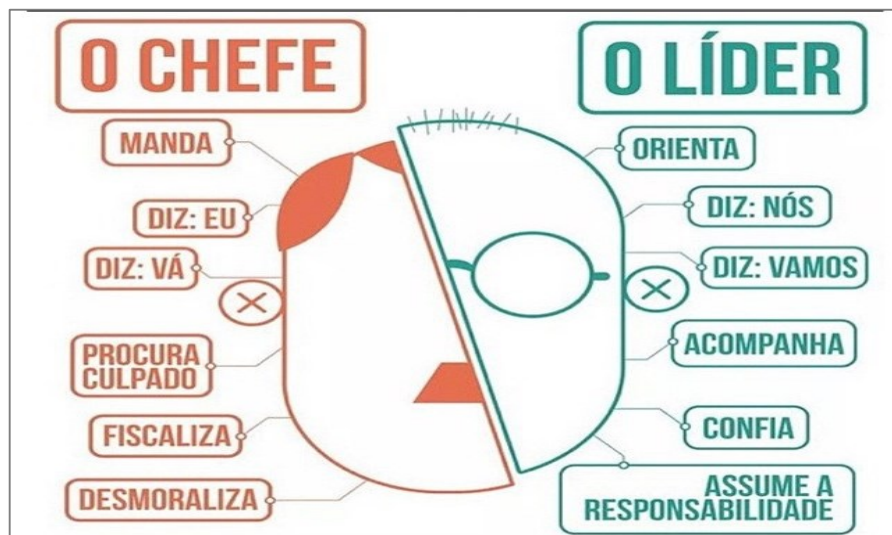


Para Tourinho (1981, p. 58): “O chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

De acordo com Tourinho (1981), o chefe geralmente é visto nas organizações como uma figura temida por seus colaboradores e que não é respeitada, pois utiliza seu poder para determinar suas vontades visando somente o resultado final. Ele não incentiva e inspira seus funcionários, acreditando que fazem somente o que é da sua obrigação.

Já o líder incentiva seus colaboradores e trabalha junto com eles, passando confiança e respeito, mostrando o caminho a ser percorrido e sempre disposto a receber sugestões para o melhor da equipe (TOURINHO, 1981).

A Figura 3 ilustra a diferença entre o chefe e o líder.



**Figura 3** – Diferença entre o chefe e o líder  
Fonte: Cusins (1994)

Muitas vezes observa-se que o chefe comanda, que tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Os líderes servem como ‘guias’ e têm influência nos membros da equipe. Por fim, entende-se que o líder convence as pessoas a seguir suas ideias e o chefe apenas ordena a seus colaboradores atingirem os objetivos.

Apesar dessa diferença, o papel de líder e chefe se confundem, porém, a cada dia que passa essa diferença se torna cada vez mais visível e o termo chefe está sendo substituído por supervisor, inspetor e coordenador, entre outros (CUSINS, 1994).

### 2.2.6 O líder do século XXI

A liderança passou por muitos estudos e aperfeiçoamentos e essa evolução contribuiu para transformar o chefe em líder. Nesse ambiente de mudanças, o líder do século XXI passa por um processo de transformação emocional, pois não é um ditador, mas uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades (TOPPING, 2002).

O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, correr riscos e mudar paradigmas (MINTZBERG, 2003).

Ressalta-se que na atualidade predomina a informação, de tal modo que o conhecimento é requisito primordial, o rápido desenvolvimento faz parte do dia a dia, a criatividade é exigência, os clientes são exigentes e os liderados competitivos e inovadores (KOTLER, 2000).

Os profissionais buscam conhecimento, estudam, se aperfeiçoam e buscam colocações no mercado. Não se enraízam em empresa por medo do novo, buscam constantemente satisfação, motivação, e são exigentes (KOTLER, 2000).

As pessoas se preocupam mais com a sua formação e com conhecimento. Nesse cenário o trabalho braçal é reduzido e agora se faz necessário o conhecimento para gerir informações (MINTZBERG, 2003).

Devido ao ambiente competitivo, e às rápidas mudanças, são necessários líderes flexíveis, pois liderar é lidar com mudanças e quebrar paradigmas. Esse tipo de líder conseguirá vencer os desafios e as crises em momentos de turbulência.

Os líderes atuais devem ser responsáveis por gerir e motivar os liderados exigentes, que buscam satisfação nas esferas profissional, pessoal e social. Nos novos tempos a competitividade, qualidade e reengenharia de processos são preocupantes (KOTTER, 2000).

A liderança tem por desígnio criar um ambiente confortável e agradável para o trabalho e busca alcançar o sucesso com a colaboração dos liderados. Para tanto, deve ser eficaz e contar com um líder incentivador. A liderança é uma junção de habilidades inovadoras, criativas e descentralizadoras (MINTZBERG, 2003).

Para obter uma boa liderança é imprescindível a análise de todos os fatores envolvendo o capital humano, as necessidades da empresa e dos liderados, e as relações interpessoais.

O líder deve ter capacidade e aptidão para compreender as pessoas, analisando todas as características dos liderados para melhor compreensão do grupo, a fim de enquadrar toda a equipe dentro dos objetivos da empresa e obter resultados eficazes (TOPPING, 2002).

### 3 EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO RESULTADO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Principais estilos de liderança encontrados na atualidade

Na atualidade, o foco tem sido o trabalho dos líderes e isso se deve, em grande parte, ao melhor entendimento da importância do seu papel tanto dentro como fora da organização. Um líder, além de promover as metas da empresa e a sua evolução contínua, precisa estar verdadeiramente comprometido em promover o desenvolvimento das pessoas que a compõem (CHIAVENATO, 2000).

As empresas têm percebido cada vez mais a necessidade de adoção de estilos de liderança adequados às tendências contingenciais tanto internas quanto externas. Os serviços internos tendenciam um maior direcionamento por parte das lideranças a fim de manter elevado o nível de satisfação e motivação dos funcionários, de maneira que sintam-se valorizados e reflitam positivamente esse aspecto no relacionamento e produtividade (CHIAVENATO, 2000).

Como já mencionado, existem várias teorias referentes aos estilos de liderança. A forma como cada profissional lidera seu grupo tem um impacto direto na geração de resultados, que dependem do maior ou menor engajamento dos colaboradores e do clima motivado para a ação, inovação e produtividade geradas na unidade sob sua responsabilidade (CHIAVENATO, 2000).

Os estilos de liderança mais conhecidos são a autocrática, demográfica e liberal. Com o passar do tempo outros estilos ganharam espaço nas organizações: as lideranças *coaching*, situacional e técnica, com grande poder para influenciar as equipes ao melhor desempenho (CHIAVENATO, 2000).

- **Liderança autocrática:** tem o foco na decisão do chefe, que é o líder ou o centro de todas as atenções e decisões. Como tal, centraliza o poder em si e não permite que os liderados participem de quase nada. Esse estilo de liderança tem como características o monopólio e a centralização do poder.
- **Liderança democrática:** tem foco no líder e na equipe, e conduz de forma democrática a sua gestão.
- **Liderança liberal:** tem o foco na equipe e defende sua total liberdade para decidir os melhores caminhos e soluções na resolução dos problemas da organização.

- **Liderança *coaching*:** tem como ênfase a *performance*, e o líder tem como objetivo desenvolver o potencial de cada colaborador, com capacidade de identificar as habilidades e competências, trabalhando a autoconfiança e o autodesenvolvimento, fazendo o colaborador ter um olhar mais voltado para o futuro.
- **Liderança situacional:** a ênfase está na maturidade e na situação. Nesse tipo de liderança são considerados níveis diferentes de desenvolvimento dos colaboradores e também a maturidade de cada um.
- **Liderança técnica:** nesse tipo de liderança, o líder é respeitado por ser o detentor de maior conhecimento, com grande capacidade técnica e domínio de determinados assuntos.

O estilo de liderança denota a conduta e as atitudes demonstradas pelos líderes e a forma como eles influenciam os outros e interagem com as partes interessadas. Muitas vezes, os líderes demonstram um padrão consistente de comportamentos que caracterizam o seu estilo de liderança. Esse estilo dá o tom do ambiente corporativo e pode moldar a atitude e o desempenho da força de trabalho (DUBRIN, 2015).

### 3.2 Efeitos dos estilos de liderança nos colaboradores

A forma como a liderança é exercida pode influenciar muito na produtividade dos colaboradores e no clima da empresa. Todos buscam o crescimento do negócio, e alguns se destacam por valorizar os colaboradores e estimular sua participação, enquanto outros dependem muito do papel do líder (DIAS; BORGES, 2015).

A liderança autocrática tem como características o monopólio e a centralização do poder. Sua principal característica é a pouca participação dos liderados nas decisões e definições dos métodos de trabalho.

Esse estilo de liderança apresenta vantagens sobre os colaboradores, mas pode ser benéfico em alguns casos quando as decisões precisam ser tomadas rapidamente ou quando a incapacidade de aplicar um processo pode levar pessoas ao perigo (DIAS; BORGES, 2015).

Esse estilo pode ser ruim para a empresa ao inibir a cultura de *feedback* e de construção coletiva. É importante ter a sensibilidade de que os colaboradores, até pela posição que ocupam, têm informações referentes ao funcionamento dos

processos sob o ponto de vista da prática, de como as coisas funcionam de verdade (DIAS; BORGES, 2015).

A liderança democrática preocupa-se com o desenvolvimento e a participação de todos os seus liderados, conseguindo, assim, a contribuição coletiva. O efeito desse tipo de liderança para os colaboradores é o dia a dia das empresas costuma criar um engajamento natural entre eles, que se sentem envolvidos e parte do todo (BORGES; MARQUES, 2011).

De acordo com os autores, a relação entre o líder e seus subordinados é pautada pela preocupação com o desenvolvimento profissional, sempre visando o crescimento e a descoberta de novos talentos (BORGES; MARQUES, 2011).

A liderança liberal é aquela que escuta, mas é quem decide, dando a palavra final. Todos os colaboradores são estimulados constantemente a colaborar diretamente com o desenvolvimento da empresa, criando, desenvolvendo e interferindo nos processos em curso (BORGES; MARQUES, 2011).

Nesse estilo de liderança, os colaboradores compartilham com todos a definição das maneiras de execução das tarefas e também a fiscalização do cumprimento de todas elas. Esse estilo segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de acompanhamento constante.

Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo. Essa ausência faz com que os colaboradores tenham poucas referências da qualidade do trabalho realizado, o que prejudica o desempenho geral (BORGES; MARQUES, 2011).

Como o passar do tempo as tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações. Perde-se muito tempo com discussões mais voltadas aos motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Esse estilo tende a desenvolver um certo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder (BORGES; MARQUES, 2011).

A liderança *coaching* é aquele que guia suas equipes e acaba desenvolvendo pessoas. Por meio dessa liderança há uma melhora considerável na autoestima, conseqüentemente, o liderado passa a trabalhar com muito mais confiança e motivação.

Esse estilo inspira o trabalho em equipe e ressalta as qualidades individuais de cada colaborador, o que gera satisfação e, conseqüentemente, contribui para o aumento da produtividade (BORGES; MARQUES, 2011).

Os efeitos desse tipo de liderança nos colaboradores é que os torna mais humanizados, focados e alinhados com as metas empresarias e pessoais, e isso tende a refletir-se em um ambiente organizacional propício para alcançar os resultados esperados pela empresa (BORGES; MARQUES, 2011).

A liderança situacional deve estar de acordo com as demandas do ambiente e o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado. Deve sempre ser associado ao grau de maturidade de cada colaborador. Existem dois focos distintos que podem ser seguidos (BORGES; MARQUES, 2011):

- **foco no comportamento:** concentra-se apenas no comportamento das pessoas; considera os aspectos emocionais da equipe; dá segurança, incentivo, e encoraja as pessoas diariamente; e
- **foco na tarefa:** o líder apenas ajuda o colaborador nos aspectos técnicos do trabalho.

Os efeitos desse estilo de liderança nos funcionários se baseia na maturidade de cada um, de acordo com cada perfil, para que sintam-se capazes de desenvolver o espírito colaborativo e alcançar resultados extraordinários, individuais e coletivos (BORGES; MARQUES, 2011).

A liderança técnica é aquela que se estabelece por meio do conhecimento que se tem de determinado assunto. Ela é respeitada por ser especialista em uma área. Os funcionários ao serem liderados por um técnico tendem a sentir que são a principal parte de qualquer negócio e que suas competências técnicas e comportamentais geram vantagem competitiva às empresas (BORGES; MARQUES, 2011).

Segundo Dias e Borges (2015), os estilos de liderança apresentados representam o modo como ela é exercida, formatando as relações entre chefes e subordinados para serem eficazes.

Quando as relações são permeadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e participação dos empregados nas decisões organizacionais ou, por outro lado, quando desconsideram as necessidades e as condições dos empregados, com foco exclusivo na realização das metas organizacionais, criam-se

situações diversas que serão percebidas de formas diferentes e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador (DIAS; BORGES, 2015).

### 3.3 Efeitos dos estilos de liderança no comprometimento organizacional

As organizações que pretendem se modernizar e vencer a concorrência devem adotar uma liderança mais participativa, que repasse todas as informações necessárias aos empregados para propiciar um trabalho mais significativo, comprometido com o sucesso da empresa (REYES, 2001).

Os estudos de comprometimento organizacional estão relacionados ao entendimento de como o profissional desenvolve laços com a organização para que fique mais partidário da sua missão, visão e valores, permitindo a criação de uma relação duradoura e de ganhos mútuos (REYES, 2001).

Nesse contexto, o comprometimento é cada vez mais visto como um preceptor de comportamento no trabalho, principalmente quanto à rotatividade, absenteísmo e desempenho, o que evidencia que as organizações buscam, cada vez mais, alto nível de comprometimento organizacional (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004).

No que diz respeito especificamente ao colaborador, o comprometimento organizacional se refere à predisposição que ele tem de acreditar e aceitar os valores da empresa, esforçar-se e utilizar suas competências e habilidades em prol dos resultados extraordinários que ela almeja alcançar em seu mercado de atuação, e da grande vontade e disposição de continuar prestando serviços com o objetivo de contribuir para melhoria dos negócios (IBC, 2018).

De acordo com IBC (2018), as bases de comprometimento organizacional se referem aos comprometimentos seguintes:

- **afetivo:** diz respeito aos colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Esses profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho de estar na organização, colocando-se sempre à disposição para contribuir em prol da empresa;
- **instrumental:** os colaboradores dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que permanecer na empresa. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo;



- **normativo:** os colaboradores permanecem em determinada empresa por que sentem-se obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um débito com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido em determinado momento;
- **sociológico:** trata-se de uma relação de chefia e subordinação, em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimento de seus direitos, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente eles se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali; e
- **comportamental:** esse é um tipo de comprometimento organizacional em que se percebe que o colaborador é verdadeiramente comprometido com a empresa a partir de suas atitudes no dia a dia, como chegar sempre no horário, entregar suas demandas no prazo estabelecido e com qualidade, e pelo tempo que ele trabalha na organização, entre outros fatores que demonstram com efetividade o seu esforço para contribuir com os resultados corporativos.

A análise de cada um dos tipos de comprometimento organizacional mostra que é importante o comprometimento genuíno por parte do colaborador para trazer resultados positivos para ambos: colaborador e empresa.

Esse comprometimento genuíno é melhor do que ele ser obrigado a se comprometer com algo que já não faz mais sentido por simples e pura pressão de seu superior e da situação financeira que vive fora do trabalho, por exemplo (ADLER; SILVA, 2013).

A partir das definições referentes ao comprometimento dos colaboradores, as pesquisas buscaram compreender a eficácia dos estilos de liderança nos tipos de comprometimento. Demonstrou-se, então, que uma dimensão aponta o comportamento do líder à tarefa e outra dimensão ao relacionamento (ADLER; SILVA, 2013).

De acordo com os autores, há ainda duas outras dimensões na linha comportamental de liderança: orientação para as pessoas e orientação para a tarefa. Decorrentes dessas dimensões, os critérios referentes aos tipos de comprometimento organizacional se referem ao grau de sociabilidade entre o líder e os demais membros da equipe de trabalho.

Segundo esse modelo, a situação ideal ou favorável para a atuação do líder ocorre quando os critérios proporcionam a execução do trabalho que melhor atende aos interesses particulares dos indivíduos, bem como os da empresa (ADLER; SILVA, 2013).

Para criar uma liderança efetiva para as organizações, os estilos de liderança no comprometimento organizacional devem apresentar uma combinação da orientação para as pessoas e para produção, uma vez que as duas são importantes para o sucesso das empresas (ADLER; SILVA, 2013).

A liderança está relacionada à eficácia e à satisfação dos seguidores. Uma liderança aliada ao comprometimento organizacional é vista como um dos principais recursos das organizações de alto desempenho no ambiente de trabalho competitivo, na medida em que os funcionários são os ativos mais valiosos das organizações (ADLER; SILVA, 2013).

Para os autores, a liderança pode afetar muito o comportamento dos funcionários, sua atitude, motivação e seu desempenho, afetando também o comprometimento organizacional.

### 3.4 Efeitos dos estilos de liderança no resultado organizacional

Exercer um cargo de liderança é assumir um comprometimento com a organização, e para alcançar o sucesso toda empresa precisa de um bom gestor com fortes habilidades de liderança e que tem um papel fundamental. O líder é o responsável por uma equipe, que motivada tem subsídio maior para desempenhar suas funções e alcançar as metas impostas pela organização.

A liderança vem a ser, portanto, catalisadora, pois, tudo o que ocorre na dinâmica organizacional é transmitido e recebido mutuamente entre líderes e liderados.

Em relação a resultados, o líder tem o poder de facilitar a comunicação, dar voz aos colaboradores, criar soluções, mediar conflitos e disseminar valores que melhorem o cotidiano da sua equipe e o clima organizacional

Se o gestor não conseguir desenvolver habilidades adequadas de liderança, a empresa pode passar pelo aumento na rotatividade e adoecimento dos funcionários, além de baixa de produtividade, o que resulta em baixo resultado financeiro.

A liderança autocrática caracteriza-se pelo controle individual do líder nas decisões, métodos, políticas e procedimentos de trabalho (NARCISO, 2018). Os efeitos negativos desse tipo de liderança podem ocorrer porque os subordinados não têm voz nas tomadas de decisão.

Esse efeito pode causar ressentimentos e conflitos dentro do grupo. Quando as pessoas se sentem excluídas do processo, a sua disposição e comprometimento com um bom desempenho e trabalho em grupo tendem a diminuir (RETONDO, 2019).

A liderança democrática é um modelo de gestão empresarial em que os membros do grupo assumem um papel mais participativo no processo de tomada de decisão (NARCISO, 2018).

Os efeitos desse tipo de liderança também se refletem nos resultados da empresa, porque muitas decisões podem levar mais tempo para serem tomadas, já que todos participam do processo. Além disso, a demora para definir metas, ações e procedimentos pode deixar o dia a dia mais desorganizado e com pouca produtividade (RETONDO, 2019).

A demora em relação à tomada de decisão se torna muito mais grave, podendo ocasionar a perda de uma grande negociação apenas pela indecisão ou demora, o que pode gerar perdas financeiras.

A liderança liberal permite que a equipe trabalhe com maior autonomia e tome a maior parte das decisões que surgem no dia a dia (NARCISO, 2018). Esse estilo de liderança apresenta alguns desafios que podem ser difíceis de resolver, principalmente em equipes com membros menos qualificados e experientes, que apresentam dificuldades em manter um ritmo produtivo (RETONDO, 2019).

A liderança *coaching* permite que o líder apoie o seu subordinado no desenvolvimento comportamental a partir de uma parceria baseada na confiança e sigilo (NARCISO, 2018). Esse tipo de liderança pode comprometer o resultado da empresa, pois o foco do líder *coaching* está no desenvolvimento das habilidades individuais, o que pode causar uma perda de produtividade no curto prazo (RETONDO, 2019).

Isso ocorre por que o tempo para desenvolver uma nova competência é maior que o tempo para executar uma tarefa com instruções claras, o que exige mais tempo da liderança para desenvolver uma nova competência no subordinado, demandando maior dedicação de ambos (RETONDO, 2019).

Em relação à liderança situacional, o principal conceito se baseia na percepção de que o melhor estilo de liderança depende da situação (NARCISO, 2018). A capacidade de o líder avaliar a situação e maturidade dos subordinados é um fator crucial, por isso, quando ele não tem essa capacidade, a essência da liderança situacional se perde e o modelo é descaracterizado (RETONDO, 2019).

Nesse caso, o foco do líder situacional está sempre em analisar os objetivos de curto prazo, enfatizando somente estratégias coerentes com esse prazo. Esse estilo de liderança pode negligenciar importantes objetivos de longo prazo por confiar demais na estratégia e na política de curto prazo, impactando no resultado da organização (RETONDO, 2019).

A liderança técnica é delegada a gestores com forte conhecimento técnico (NARCISO, 2018). A competência é a característica mais positiva de pessoas que exercem essa liderança, embora elas possam ter dificuldade em aceitar inovações. Isso por que elas têm medo de apostar em um modo de fazer diferente, já que sabem que sua forma de atuar costuma dar certo (RETONDO, 2019).

Em alguns casos acontece de o líder não ter habilidades comunicativas por ter o foco voltado para a área técnica, o que pode interferir nas relações com os colaboradores por passar a imagem de uma pessoa distanciada ou fria. Alguns atritos podem ocorrer por causa da imagem que a equipe tem desse líder (RETONDO, 2019).

### **3.5 Discussão dos resultados**

Uma liderança eficiente e eficaz consegue simplificar termos e descrever as tarefas, utilizando-se de metodologias e ferramentas que ajudam a compreender os conceitos técnicos e seus impactos no negócio.

São diversas as atribuições de um líder para oferecer bons resultados às empresas. É fundamental buscar sempre pelo aperfeiçoamento para conquistar mais autonomia, tomar decisões e desenvolver os projetos com a devida qualidade.

Alguns líderes sentem-se mais confortáveis ao liderar com um alto grau de participação dos subordinados nas tomadas de decisão. Já outros preferem tomar as decisões sozinhos: assumir a responsabilidade e vender a ideia para a equipe.

Em síntese, não há um tipo de liderança único para todos os negócios e pessoas, porque cada organização opera de forma diferente e as características da liderança variam de caso a caso, o que leva a concluir que ambas as lideranças geram grandes resultados, mas a principal é a flexibilidade para entender o impacto de cada tipo de líder e contar com um que tenha a capacidade de adequar-se a diversas situações e reagir a elas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderar é uma das habilidades mais importantes no mercado de trabalho. O líder deve transmitir os valores e a missão da empresa e informar a todos a importância que têm para a organização. Essa interação favorece a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho.

Isso vale para as mais variadas áreas do conhecimento, tanto para os profissionais quanto para as empresas. As empresas que têm ou desenvolvem líderes tendem a alcançar o sucesso.

Um líder tem um papel extremamente importante nos processos de qualquer organização. Ele é fundamental por estar ligado à gestão de pessoas e por ser responsável por repassar a cultura da empresa e engajar os liderados para que a missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe.

O líder por ser um representante da organização deve entendê-la como um todo, como funcionam os setores e processos. Embora não trabalhe diretamente dentro dos setores, é de suma importância entendê-los e saber como funcionam, o que proporciona à empresa um constante *feedback* de como está o desenvolvimento dos objetivos, além de manter contato com os funcionários.

Neste estudo questionou-se, primeiramente, o efeito dos estilos de liderança encontrados na literatura que afetam e influenciam os resultados organizacionais. Com a pesquisa verificou-se que os modelos diferentes, cada um com suas características, apresentam vantagens e desvantagens e que um estilo ineficaz causa impacto negativo direto na organização.

O segundo questionamento refere-se à influência da liderança no comprometimento organizacional, e demonstrou-se que o comprometimento dos colaboradores não depende somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos que exercem influência considerável, pois alguns indivíduos não conseguem separar a vida particular da vida profissional.

Não existe uma fórmula exata, que quando aplicada deixa as pessoas comprometidas, mesmo por que elas têm estímulos diferentes: o que é bom para umas pode não ser para outras. Assim, a boa liderança, um ambiente de trabalho agradável, bons salários e benefícios, oportunidade de crescimento e liberdade para inovar são algumas maneiras de tornar o trabalho mais prazeroso.

Este estudo teve por objetivo verificar os efeitos dos estilos de liderança como fatores que podem afetar o comprometimento dos colaboradores e os resultados organizacionais. Conclui-se que os efeitos são benéficos, já que uma organização pode até usar todas as ferramentas essenciais de administração, mas, se em todo o processo não houver um bom líder à frente, não haverá colaboradores comprometidos.

A influência do líder é de extrema importância para o sucesso da organização e até mesmo para mudar alguma percepção negativa em relação a algo ou alguém. O líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos. Sem admiração o líder não consegue influenciar positivamente sua equipe, que não terá o engajamento necessário para entregar bons resultados.

É necessário que o líder atual tenha ciência e atributos necessários de líder efetivo, voltado às necessidades das pessoas que gerencia, fazendo com que sintam-se incentivadas, ouvidas, motivadas e acima de tudo respeitadas.

O líder desempenha, nesse contexto, o papel de agente de mudanças de uma sociedade cada vez mais afetada pelos avanços tecnológicos e constantes mutações políticas e econômicas.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, C. S.; SILVA, A. L. **A interface entre valores humanos e mudança organizacional**: evidências de uma operação de aquisição. *In*: RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 16-41, abr. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000200002>>. Acesso em: 18/03/2020.
- ALBERONI, F. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- APARECIDO, J. **Quais traços são importantes para líderes de sucesso?** 2016. Disponível em: <<https://www.revide.com.br/blog/jose-aparecido-da/quais-tracos-sao-importantes-para-lideres-de-suces/>>. Acesso em: 10/03/2020.
- ARRUDA, J. J. A. **História moderna e contemporânea**. São Paulo: Bom Livro, 1987.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. **Gestão da mudança**: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *In*: Revista *FACES Journal*, v.10, n.1, p.95-113, 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/528>>. Acesso em: 10/03/2020.
- CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. **Liderança e motivação**. (Reimpressão). Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CUSINS, P. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. **Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público**. *In*: Revista Eletrônica de Administração – REAd, v.80,



n.1, p.200-221, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em 18/03/2020.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

IBC - INSTITUO BRASILEIRO DE COACHING. **As 10 principais características de um bom líder**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/>>. Acesso em 10/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Quais os 5 tipos de comprometimento organizacional?** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>>. Acesso em 18/03/2020.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LESSA, J. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. *In*: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MACHADO, M. **A evolução do conceito de liderança**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-do-conceito-de-lideranca/>>. Acesso em: 06/03/2020.

MANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARQUES, J. R. **Conceito de liderança transformacional**. 2010. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 07/03/2020.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELÉNDEZ, S. E. **Uma visão "de fora" da liderança**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NARCISO, V. **Estilos de liderança: o que são, tipos e como funcionam**. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 06/03/2020.

PIMENTA, T. **Liderança: conheça 12 características ou qualidades de um bom líder**. 2019. Disponível em: <<https://www.vittude.com/empresas/lideranca-conheca-12-caracteristicas-ou-qualidades-de-um-bom-lider>>. Acesso em: 06/03/2020.

RENESCH, E. **Liderança para uma nova era**. 9. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RETONDO, L. **Líder coach: o que é e quais as suas vantagens e desvantagens?** 2019. Disponível em: <<https://blog.consultoriacoach.com.br/lider-coach/>>. Acesso em: 16/03/2020.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. *In*: RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol42-num1-2002/lideranca-estrategica-criacao-valor>>. Acesso em: 13/03/2020.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. **Modelagem da organização: uma visão integrada**. São Paulo: Bookman, 2014.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Tradução e revisão técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOZZI, E. **As atitudes de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2010.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. *In*: BITENCOURT, Cláudia; et al. Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOPPING, P.A. **Liderança e gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica conceitos**. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.