

## **ESTUDO DOS TIPOS DE LIDERANÇAS E SUAS INFLUÊNCIAS NA EMPRESA CONSTRUJALES**

### *STUDY OF THE TYPES OF LEADERSHIPS AND THEIR INFLUENCES IN THE COMPANY CONSTRUJALES*

**Ana C. L. Gomes<sup>1</sup>, Katia A. R. Silva<sup>2</sup>, Marcia A. M. Bio<sup>3</sup>**

*Fatec Jales, ana.gomes17@fatec.sp.gov.br<sup>1</sup>*

*Fatec Jales, katia.silva20@fatec.sp.gov.br<sup>2</sup>*

*Fatec Jales, marcia.bio@fatec.sp.gov.br<sup>3</sup>*

#### **Gestão e Negócios**

#### **Subárea: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**

#### **RESUMO**

Identificar e analisar os tipos de lideranças aplicados atualmente nas organizações é fundamental para alcançar uma liderança eficiente, a qual envolve seus subordinados nos objetivos e metas das empresas. O presente trabalho buscou analisar e definir os três tipos de lideranças: a Autocrática, Democrática e Liberal, bem como estudar na empresa ConstruJales da cidade de Jales/SP quais os tipos de lideranças aplicadas e como seus liderados as assimilam. As metodologias aplicadas foram a revisão bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, através de questionários. Com as respostas obtidas foi possível analisar que o perfil dos líderes na visão dos mesmos é democrático e a percepção dos liderados quanto à liderança é o autocrático, sendo sentida pelos liderados a influência autocrática. Os líderes têm uma tendência maior em buscar mais a administração do que a liderança e utilizando-se do conhecimento de grandes autores da área e aplicando as informações colhidas junto a empresa, percebeu-se que não existe um tipo de liderança perfeito e que o ideal é juntar as melhores características de cada uma delas, alinhadas aos perfis da equipe.

**Palavras-chave:** Liderança. Autocrática. Democrática. Liberal. Líderes.

#### **ABSTRACT**

Identifying and analyzing the types of leadership currently applied in organizations is essential to achieve efficient leadership, which involves its subordinates in the objectives and goals of the companies. The present assignment sought to analyze and define the three types of leadership: Autocratic, Democratic and Liberal, as well as how to study at the company ConstruJales in the city of Jales/SP, what types of leadership are applied in the company and how their followers assimilate them. The applied methodologies were the bibliographic review, field research and case study, through the applying of questionnaires in the company. With the obtained answers it was possible to analyze that the profile of the leaders in their views is democratic and the perception of the followers as the leadership is autocratic. The leaders have a greater tendency to seek management more than leadership and using the knowledge of great authors in the area and applying the information collected from the company, it was realized that there isn't a perfect type of leadership and the ideal is to combine the best characteristics of each one, aligned with the team's profile.

**Keywords:** Leadership. Autocratic. Democratic. Liberal. Leaders.

## 1 INTRODUÇÃO

A forma de gerir pessoas nas organizações vem sofrendo grandes transformações. Atualmente existe uma grande tendência no sentido de repensar o papel das pessoas e das organizações de trabalho.

Existem várias teorias sobre tipos de lideranças, com isso o desenvolvimento dessa pesquisa terá como objetivo mostrar, por meio de revisão bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, os vários tipos de lideranças, expondo as características e personalidades dos seus estilos, a diferença entre líder e administrador, como também os tipos de poderes na liderança.

Para Lacombe (2011, p, 243) “uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, mas uma que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver”.

Cada tipo de liderança tem suas características, vantagens e desvantagens. Liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas. Diante disso, o líder ideal é aquele que se ajusta à sua realidade, buscando envolver a sua equipe nos objetivos da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O texto a seguir tem como objetivo realizar alguns apontamentos teóricos que possam auxiliar na análise do trabalho escolhido.

Buscando uma sustentação para a escolha, entende-se que esse tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de um material pré-elaborado e requer do pesquisador habilidade analítica para explorar sobre ideologia, ideias entre outras (GIL, 1996).

### 2.1 LIDERANÇA

A longo dos anos ouve-se muito falar em liderança. Para se entender o sucesso de uma organização, é importante conhecer os tipos de lideranças. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional.

Apesar das diversas definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2000 apud GARCIA, 2012, p. 2) onde afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” Chiavenato (2000 apud GARCIA, 2012, p. 2) ressalta ainda que “liderança é o processo de exercer influência sobre as pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.”

Já Oliveira (2009, p. 195) descreve:

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa.

Nanus (2000) por sua vez compreende liderança como sendo a habilidade de inspirar pessoas, mostrando de forma sistêmica qual é a visão da empresa, seus objetivos e metas e, com isso, buscar maior comprometimento por parte de seus colaboradores.

Maximiano (2007, p. 277), descreve que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo”.

Pode-se observar que o líder deve saber influenciar pessoas para alcançar objetivos estabelecidos. Deve possuir poder de entusiasmar e persuadir o outro, ou seja, seu papel não é somente comunicar valores, mas também manter relações honestas baseadas na confiança e garantir nas suas ações a tradução dos valores e da missão da empresa.

Franco (2008 apud GARCIA, 2012, p. 2) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas.”

Moscovici (1995) descreve que os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades, assim como as organizações necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência e desenvolvimento de recursos.

Observa-se que os vários conceitos de liderança mostram que a figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois é por meio de uma boa liderança que a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, resultados positivos, bons lucros, entre outros.

Lacombe (2005, p. 203) salienta que “líderes são agentes de mudanças e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores”.

### 2.1.1 Tipos de Lideranças

Chiavenato (2009) descreve três tipos de liderança, pois a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento, pois não basta apenas dar ordens e instruções ou comunicar intensamente. É preciso liderar.

- **Liderança autocrática:** também chamada liderança autoritária, o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo sem nenhuma participação destes. A ênfase está nele;

- **Liderança liberal:** também chamada laissez-faire (do francês, deixa fazer). O líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados tornam-se os donos da situação. A ênfase está no grupo;

- **Liderança democrática:** o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e no grupo.

Para Maximiano (2000, p. 343) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”.

Na liderança autocrática Maximiano (2000, p. 344) conceitua que:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Para a liderança liberal Maximiano (2000, p. 344) discorre que “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”, salientando ainda, que “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”.

Já na liderança democrática Maximiano (2000, p. 344) afirma que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Podemos observar se a liderança está sendo desempenhada de maneira eficiente através de seus liderados. Quando estes são motivados, alcançam seu potencial e conseguem os resultados almejados, mostrando que há uma boa liderança.

## 2.2 A DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

Vários autores tentaram estabelecer a diferença entre o líder e o administrador.

Liderar é diferente de administrar, ou seja, administrar é saber lidar com a complexidade e liderar é saber lidar com a mudança (LACOMBE, 2005).

Ainda segundo Lacombe (2005, p. 208) “liderança e administração são dois sistemas de ação complementares, necessários ambos para o êxito de um negócio num ambiente volátil”.

Kotter (1998 apud LACOMBE, 2005, p. 208) relata que “a liderança completa a administração, não a substitui. Nem todos são bons em administração e liderança, muitos líderes não são bons administradores e vice-versa”.

Podemos afirmar que um líder é também aquele que motiva sua equipe, e torna o ambiente de trabalho um local agradável.

Mandelli (2001 apud LACOMBE, 2005, p. 210) aponta as seguintes diferenças:

- O gerente administra, o líder inova;
- O gerente é uma cópia, o líder é original;
- O gerente mantém, o líder desenvolve;
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas;
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder a perspectiva de futuro;
- O gerente pergunta como e quando, o líder *o quê e por quê*;
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder, com os olhos no horizonte;
- O gerente imita, o líder inventa;
- O gerente aceita o *status quo*, o líder o desafia e busca alternativas para ele;
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- O gerente faz as coisas (eficientemente), o líder faz a coisa certa (eficazmente).

Liderar é saber lidar com as mudanças conforme elas surgem: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, globalização, envelhecimento da população, entre outras. Não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas que requerem liderança.

Kotter (1998 apud LACOMBE, 2005, p. 209) destaca que “essas duas funções diferentes: lidar com a complexidade e lidar com a mudança moldam as atividades características da administração e da liderança.”

Por sua vez o líder deve ficar atento e efetivamente evitar que é justamente o isolamento, pois a capacidade de influenciar e comandar um grupo é um dos principais desafios atualmente.

Pode-se afirmar que nenhuma liderança nasce pronta, ou seja, ninguém ensina uma pessoa a ser líder, pois esta habilidade é adquirida com as experiências vividas, com os problemas enfrentados e com as oportunidades que vão surgindo. Assim, entende-se que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, já que liderar não é tarefa fácil e exige paciência, disciplina, respeito, humildade e compromisso (LACOMBE, 2005).

## 2.3 O PODER NA LIDERANÇA

Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder que dispõem. Podemos definir esse poder de duas maneiras: capacidade de controlar indivíduos, eventos e recursos, fazendo

acontecer aquilo que a pessoa quer, ou como sendo capaz de influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos (LACOMBE, 2005).

Realizar um bom trabalho em uma organização não é suficiente para se obter ou agregar poder (VERGARA, 2012).

Segundo Lacombe (2005) podemos distinguir três tipos de poder: o poder legítimo, o poder referente e o poder do saber.

O poder legítimo é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui quase sempre dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.

O poder referente é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. O fundamento básico do poder referente é o exemplo.

O poder do saber é baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder.

Fazer um bom trabalho não é suficiente para se obter poder, é preciso ser também notado: ter visibilidade. [...] Ficar o tempo todo no palco é exaustivo, mas não se pode ficar completamente fora dele. (KOUZES; POSNER apud LACOMBE, 2005, p. 204).

Independente da habilidade do líder, o poder sempre tem limite. Como regra geral, as pessoas somente podem ser influenciadas até certo ponto, pois a disposição para seguir alguém pode ter pouca duração e são poucos líderes que conseguem manter apoio de longo prazo para suas ideias.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com a natureza deste trabalho, a presente pesquisa é aplicada. Segundo Andrade (2010) “pesquisa aplicada tem como objetivo contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para os problemas concretos”. Uma pesquisa é considerada aplicada quando há a produção de um processo ou produto.

Do ponto de vista da abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa/quantitativa, pois os resultados provêm de opiniões subjetivas. Uma pesquisa é considerada qualitativa quando há subjetividade. Para a realização deste estudo uma empresa do ramo de materiais para construção será avaliada.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois tem o intuito de coletar dados e descrever a realidade na empresa. Segundo Prodanov e Freitas (2013) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.” Diante dos dados coletados poder analisar e descrever as conclusões observadas.

Na pesquisa foram aplicados três métodos: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa de Campo e Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e impressas escritas. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi escrito sobre o assunto com o objetivo de permitir o reforço na análise de suas pesquisas. (Lakatos, Marconi, 2009).

Já a pesquisa de campo busca informações direto com o público-alvo, coletando dados com a finalidade de observar os fatos da forma como ocorreram na realidade.

Segundo Gonçalves (2001, p. 67):

[...] a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro

mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentada [...].

A pesquisa foi realizada com os líderes e liderados no dia 15 de novembro de 2020. Foi entregue uma cópia do questionário para cada um dos três líderes, sendo dois deles os líderes administrativos e do setor financeiro. No dia seguinte os questionários, os quais continham 13 perguntas, foram recolhidas pelas autoras. Todos os líderes e liderados responderam à pesquisa.

Foram entregues aos líderes e aos dez liderados os questionários com as mesmas perguntas, porém foram realizadas somente alterações na forma de questionar os liderados, de forma a não alterar o sentido das questões.

O estudo de caso é um método para identificar e analisar situações de fenômenos individuais, organizacionais entre outros, enriquecendo os resultados das pesquisas. Segundo Yin (2005, p. 33) o estudo de caso, que ele chama de “estratégia de pesquisa”, compreende “um método que abrange tudo”, em uma investigação em que fenômeno e contexto quase se mimetizam em situações de “vida real”. Já Oliveira (2002, p. 50) destaca a competência do estudo de caso enquanto método suficiente para identificar e analisar as múltiplas ocorrências de um mesmo fenômeno.

Com as respostas em mãos, foi realizado o estudo de caso na empresa Construjales, e com as análises destas, foram levantados os perfis aos quais os líderes se identificam, contrastando-os com as opiniões de sua equipe.

#### **4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CONSTRUJALES**

A empresa Construjales iniciou as suas atividades no ano de 1992, na cidade de Jales/SP, iniciou com o nome fantasia de CenterJales, e foi fundada pela família Friozi. Em 1972, com a sociedade dos irmãos José Carlos e Ailton, nasce a Constrular Materiais para Construção situada na Rua 12 (esquina com a Rua 7) sociedade essa que durou até 1992.

Com o fim dessa sociedade, o Sr. José Carlos e sua esposa fundaram a CenterJales Materiais para Construção situada na Rua 9 (esquina com a Avenida João Amadeu). A empresa definida atualmente trocou o nome para Construjales e localiza-se na Avenida João Amadeu, 2378 (esquina com a Rua 9), Jales/SP.

Com uma trajetória de mais de 26 anos, a empresa vem ao longo desses anos crescendo e visando atender às necessidades de seus clientes no ramo de materiais para construção e acabamentos em geral, prezando sempre pela qualidade de seus produtos e cultivando respeito entre seus colaboradores, fornecedores e clientes. Hoje esta possui dez colaboradores e três líderes. A empresa é focada no desenvolvimento de Jales e toda região.

Diante de todo o material estudado, foi aplicada uma pesquisa na empresa Construjales, a fim de identificar os tipos de lideranças aplicadas no dia a dia desta, bem como analisar se os líderes conseguem identificar o seu tipo de liderança e comparar as respostas obtidas por líderes e liderados, verificar se a relação dos líderes e seus subordinados está em conformidade com suas expectativas e, ao final da análise, sugerir possíveis melhorias para os líderes da empresa.

Gil (2007, p. 58), conceitua o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento.

O estudo de caso permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ela se entrelace com o contexto em que está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias, e permita a explicação de variáveis em situações ainda mais complexas (GIL, 2007).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir há a análise dos questionários aplicados para os líderes, os quais foram baseados no site Economia Uol que identifica qual o perfil de liderança. Cada resposta foi identificada na tabela para melhor compreensão dos leitores do artigo. A análise será iniciada pelos resultados da pesquisa com os líderes. Para separar as análises dos líderes e dos liderados, a empresa conta com 3 líderes, dois dos quais atuam na parte administrativa e um outro que atua no financeiro, os quais tomam as decisões em conjunto, porém cada um administra um setor da loja.

Quando questionados de como agem caso o desempenho da equipe não está satisfatório, os dois líderes do administrativo indicaram a resposta referente ao tipo de liderança autoritária, onde afirmam agir com rapidez e firmeza e o líder do financeiro afirmou que envolve os subordinados no problema e participa da solução, indicando o tipo de liderança democrático.

Porém, na questão sobre como é seu comportamento com a equipe para determinar metas todos, os três assinalaram que determinam claramente as tarefas para cada um dos participantes, cuja resposta é referente ao autocrático.

Na situação em que a equipe reduziu a produtividade e não cumpre as metas, todos assinalaram a opção democrática, onde afirmaram que aproveitam as sugestões do grupo, mas que se certificam de que os objetivos sejam obtidos.

Quando um dos membros precisa realizar um trabalho difícil e complexo, os dois líderes do administrativo afirmaram que dão orientação geral e deixam a critério do colaborador o processo e o tempo a ser executado, que é a resposta referente ao democrático. Por outro lado, o líder do financeiro assinalou a resposta autocrática, que define com clareza o método e o tempo necessário para a realização.

Na situação em que a equipe começa a reagir mal ao seu tratamento e a produtividade cai, os três líderes indicaram a opção democrática, onde discutem a situação com os membros do grupo e depois estabelecem novas metas.

Quando questionados sobre como designam equipes de trabalho para tarefas de planejamento, os dois líderes administrativos afirmaram a resposta democrática, onde acreditam que devem participar das decisões do grupo, mas sem impor ideias e escolhas. Já o líder do financeiro afirmou a resposta autocrática, que define os componentes de cada equipe, uma vez que esta escolha deve ser sempre do líder.

Se a equipe que é eficiente e propõe mudanças na rotina de trabalho, todos os líderes afirmaram a resposta democrática em que aceitam a sugestão da equipe, porém são eles que autorizam as mudanças.

Caso o relacionamento entre os participantes não seja satisfatório, todos os líderes afirmaram que discutem a situação com a equipe e após, providenciam as mudanças necessárias, o que indica o tipo de liderança democrático.

Questionados sobre como devem ser o comportamento de um líder, novamente todos os líderes assinalaram a opção democrática, a qual afirma que um verdadeiro líder não deve dar ordens aos funcionários, mas orientar a sua equipe.

Porém, quando questionados de como reagem se a equipe não está reagindo bem aos novos padrões de desempenho, os líderes administrativos responderam que é a opção democrática, a qual evita conflitos, e estes aguardam o desenrolar dos acontecimentos. Já o líder financeiro assinalou a opção autocrática, afirmando que insiste nos novos padrões e supervisiona rigorosamente o desempenho do grupo.

Ao selecionar uma frase para encerrar uma reunião, todos os líderes escolheram a frase que indica o tipo de líder democrático, o qual afirma que a maior qualidade de uma equipe é a motivação para o trabalho. Para definir tarefas e responsabilidades, todos responderam agir

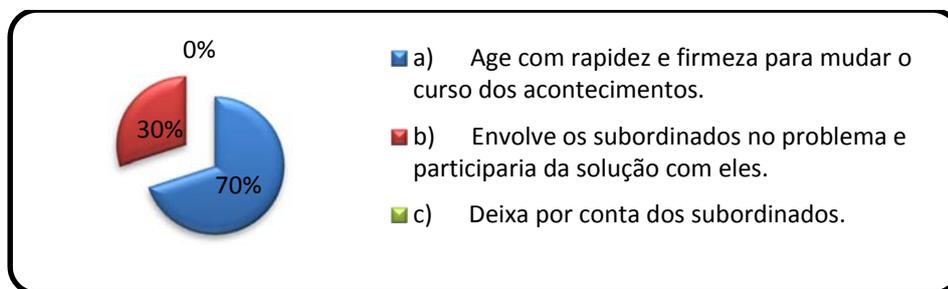
autocraticamente afirmando que determinam com clareza as tarefas e responsabilidades a cada membro, pois acreditam que assim eles serão mais produtivos.

Para finalizar a pesquisa, foram dadas três descrições em que mais se enquadravam e novamente todos os três líderes assinalaram a opção democrática, a qual afirma que, ao definir metas, objetivos e estratégias, permite que a equipe apresente sua opinião, estimule a discussão e, em conjunto, definem o melhor caminho.

Analisando as respostas dos líderes, nota-se que eles se dividem no dia a dia entre os tipos de liderança autocrático e democrático. Isto sugere que eles gostam de ouvir os liderados, buscam implantar algumas sugestões de melhorias por parte do funcionário, mas não deixam de obter o controle das decisões e da equipe, sendo a última palavra sempre a deles. Porém na maioria das respostas eles se encaixam mais como líderes democráticos, sendo assim a forma predominante de como eles se enxergam, principalmente os líderes do setor administrativo onde a maioria das respostas foram iguais são nas opções democráticas, mostrando que ambos os líderes seguem o mesmo perfil de liderança. Já o líder do setor financeiro em alguns momentos apresenta um perfil um pouco mais autoritário, porém ainda assim o comportamento que predomina é o perfil democrático. Vale ressaltar que em nenhuma das respostas eles se mostraram liberais, o que indica que a equipe não tem autonomia das decisões.

O mesmo questionário foi aplicado aos liderados, porém com ajustes nas respostas sem alterar o seu caráter de identificar os tipos de lideranças. A empresa hoje conta com dez colaboradores em seu quadro de funcionários e todos se dispuseram a responder às questões. As respostas dos questionários foram identificadas por cores para facilitar a interpretação, sendo a cor Azul para as respostas referentes ao tipo de liderança Autocrático, Vermelho para Democrático e Verde para Liberal.

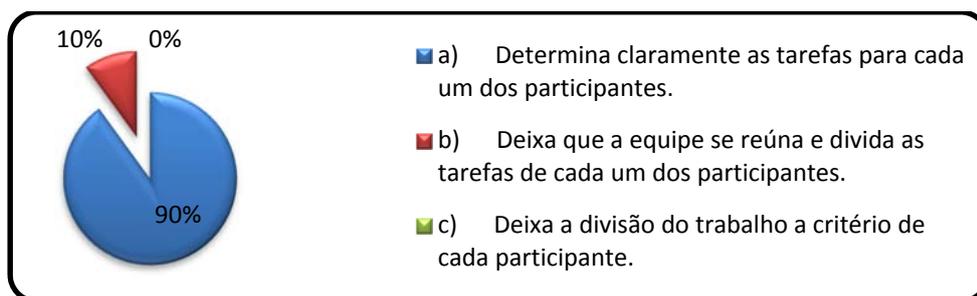
**Gráfico 1** – Reação do líder quando um problema não é resolvido.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Os liderados foram questionados sobre como o líder reage quando um problema não é resolvido. 70% dos entrevistados apontaram a resposta que indica o líder como autocrático onde entendem que o líder age com rapidez para resolver os problemas, e 30% indicaram a resposta de democrático envolvendo os subordinados em sua tomada de decisão. Não houve respostas que indicassem a resposta liberal, salientando então que eles não sentem que a responsabilidade de resolver o problema fique por conta dos colaboradores.

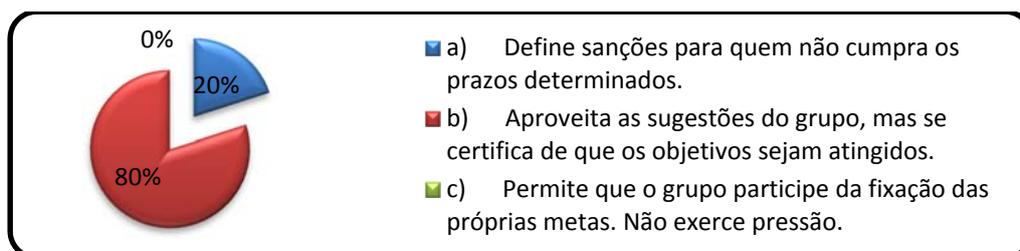
**Gráfico 2** - O comportamento mais provável do seu líder em uma reunião com a equipe para determinar as metas de produção e vendas



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 2 é evidente que os colaboradores identificam os líderes como autocráticos, pois 90% dos entrevistados afirmaram que os líderes são quem determinam as tarefas de cada um no dia a dia da empresa. Somente 10% afirmou que há discussão sobre as tarefas a serem divididas, e não houve indicação de que devesse ficar a cargo da equipe.

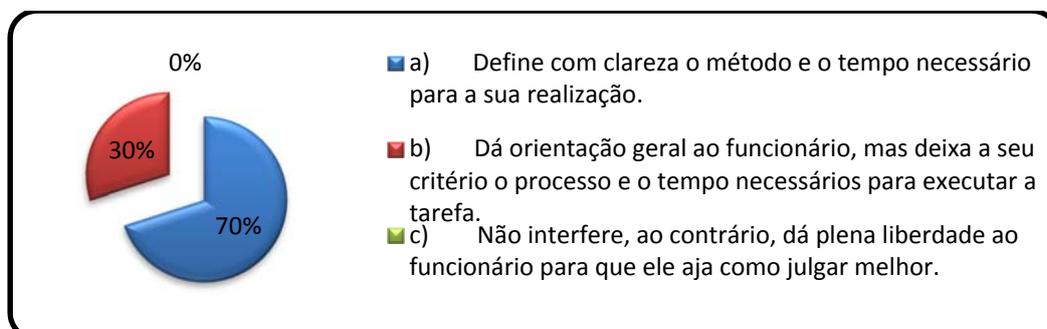
**Gráfico 3** – Reação do líder quando a equipe reduziu a produtividade. Ninguém se preocupa em cumprir metas. É hora de "cobrar" prazos.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Onde são questionados sobre a cobrança dos líderes, a maior porcentagem fica para o tipo de liderança democrático (80%), indicando que os liderados se sentem ouvidos nas sugestões, porém sentem que o líder acompanha de perto a equipe para que os objetivos sejam alcançados. No entanto, 20% sentem que sofrem sanções caso não cumpram a meta, o que demonstra que este grupo identifica seu líder como autocrático, e não houve indicações para o tipo de liderança liberal, onde os colaboradores são quem fixam as próprias metas.

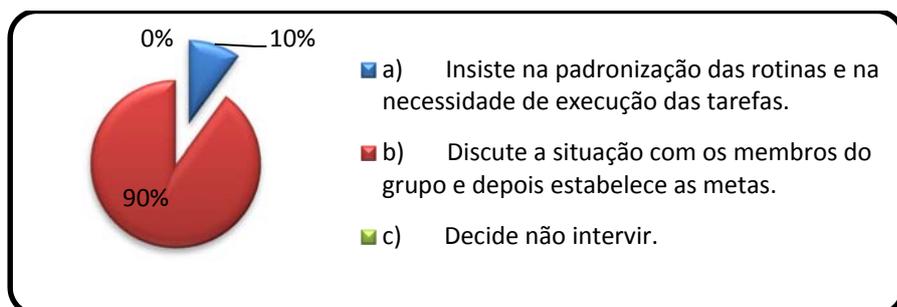
**Gráfico 4** – Reação do líder se um dos membros de sua equipe precisa realizar um trabalho difícil e complexo.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Quando questionados sobre o comportamento do líder na situação em que um funcionário precisa realizar uma atividade difícil, 70% dos entrevistados indicaram a opção autocrático, onde é definido pelo líder o método e o tempo necessários para a conclusão da atividade. 30% indicaram a opção democrático, onde há a orientação geral do que há de ser realizado, porém os critérios e tempo necessários ficam por conta do colaborador. Não houve indicação de liberdade de escolha por conta do colaborador que seria a opção liberal.

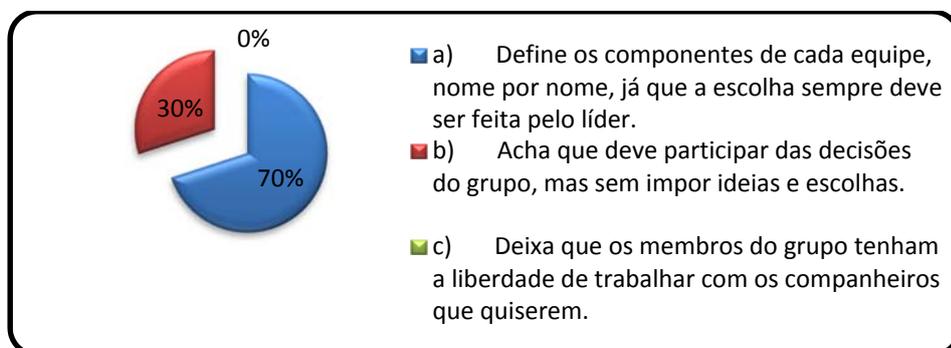
**Gráfico 5** – Reação do líder quando a equipe começa a reagir mal aos comandos do líder e a produtividade cai.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Questionados sobre qual a reação do líder quando a equipe reage mal aos seus comandos, 90% dos entrevistados indicaram a opção democrático, onde há uma discussão sobre o que está acontecendo com todos os membros da equipe para estabelecer novamente as metas. 10% afirmaram que existe a insistência nas metas já estabelecidas, sendo esta a opção autocrática, e não houve indicação de que o líder não interfere a qual seria a opção liberal.

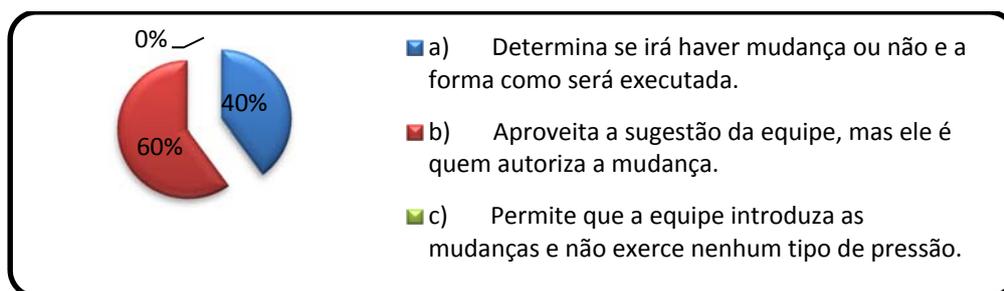
**Gráfico 6** – Definição do líder de uma equipe nova de trabalho e distribui as tarefas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Na definição de equipe a opção que prevaleceu na opinião dos liderados é a autocrática com 70%, indicando que a nova equipe é escolhida somente pelo líder, mas para 30% a decisão é democrática, indicando que o líder participa das decisões, porém sem impor a sua decisão. Não houve indicação de que a decisão fique somente por conta da equipe, sendo assim não foi indicado a opção liberal.

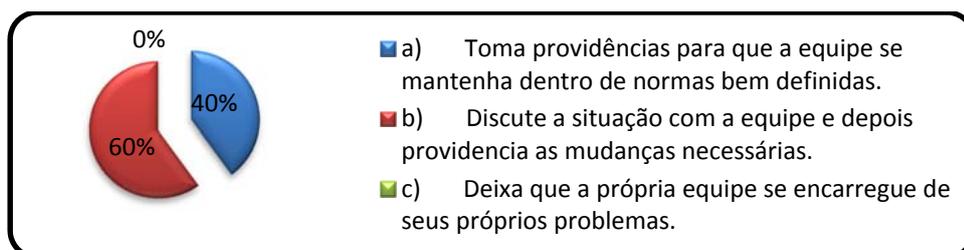
**Gráfico 7** – Reação mais provável do líder caso sua equipe, que é eficiente, propôs mudanças na rotina de trabalho.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Na situação em que a equipe é eficiente e propõe mudanças ao líder, eles sentem que são ouvidos e alcançam as mudanças para melhorias em sua rotina, porém com a autorização do líder, de acordo com a opinião de 60% dos entrevistados, indicando a opção de líder democrático, mas para 40% quem determina a mudança é somente o líder. Não houve indicações de que a equipe tenha liberdade de realizar mudanças em sua rotina.

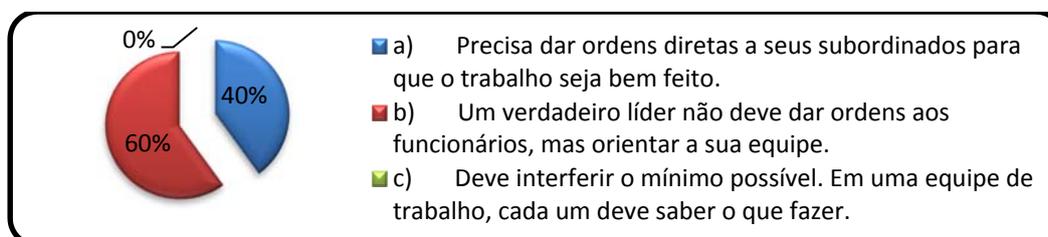
**Gráfico 8** – As providências que normalmente o líder faz quando a produtividade do grupo é boa, mas o relacionamento entre os participantes não é satisfatório são:



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Quando o relacionamento interpessoal da equipe não está muito bom, 60% dos entrevistados indicaram que o líder é democrático e discute a situação com todos para posteriormente tomar providências e mudanças caso seja necessário. 40% indicaram um comportamento autoritário, onde o líder toma as providências necessárias para que todos permaneçam dentro das normas de boa convivência. Não houve indicação de comportamento liberal, onde o líder deixa que a própria equipe resolva esta situação.

**Gráfico 9** – O comportamento ideal de um líder em relação a sua equipe.

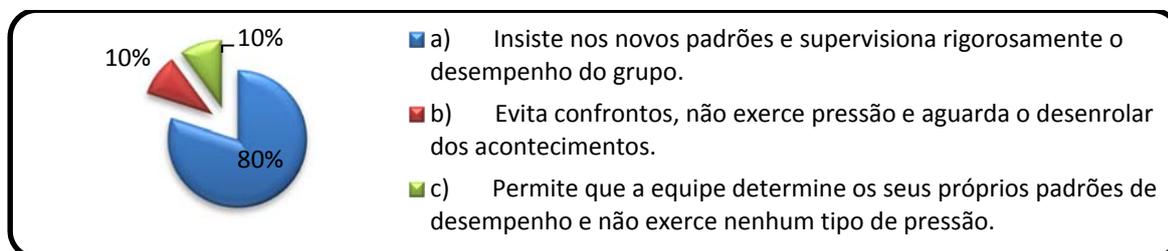


**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Questionados de como deve ser o comportamento do líder perante a equipe, 60% indicaram o tipo de liderança democrático onde entendem que o líder não dá ordens, mas sim orienta sua equipe. 40% indicaram o autocrático, onde entendem que é preciso haver ordens

diretas do líder, pois só assim o trabalho será bem realizado. Não houve indicação de que a interferência deve ser mínima do líder, o que indicaria o líder liberal.

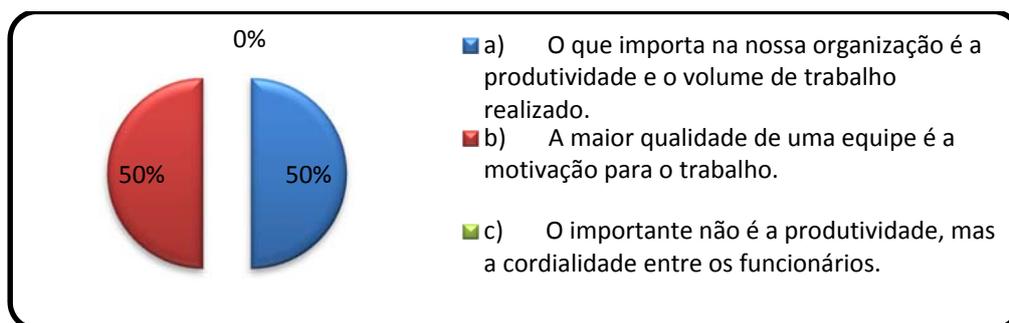
**Gráfico 10** – A reação do líder caso a sua equipe não esteja reagindo bem a novos padrões de desempenho que foi estabelecido por ele.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Quando a equipe não está reagindo bem aos padrões de desempenho que foram estabelecidos pelo líder, para 80% dos entrevistados, o líder é autocrático e continua insistindo nos padrões determinados e supervisiona rigorosamente o grupo. Para 10% ele é democrático, evita confrontos e aguarda o desenrolar dos acontecimentos. Para os outros 10% ele é liberal, permitindo que a própria equipe determine os novos padrões.

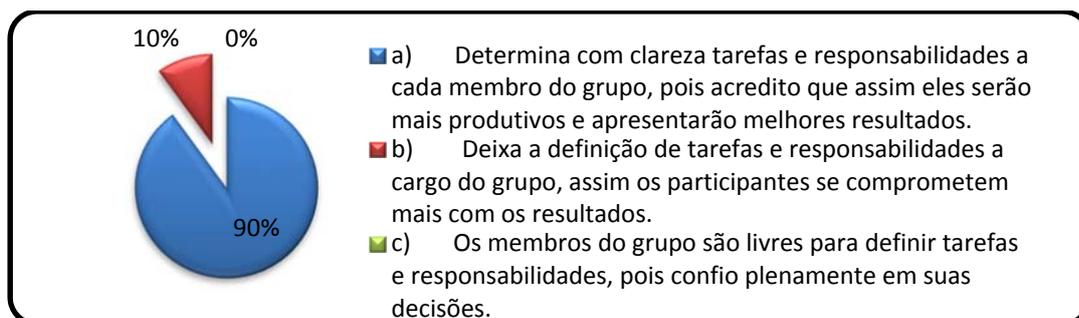
**Gráfico 11** – A frase que o líder escolheria nas reuniões com a equipe, para encerrar os trabalhos.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Quando pedido para identificar seu líder por uma frase, houve um empate entre autocrático (50%), onde o que importa é produtividade e volume de trabalho, e democrático (50%), onde o que importa é a motivação para o trabalho. Não houve indicação de líder liberal, onde o mais importante é o bom relacionamento da equipe.

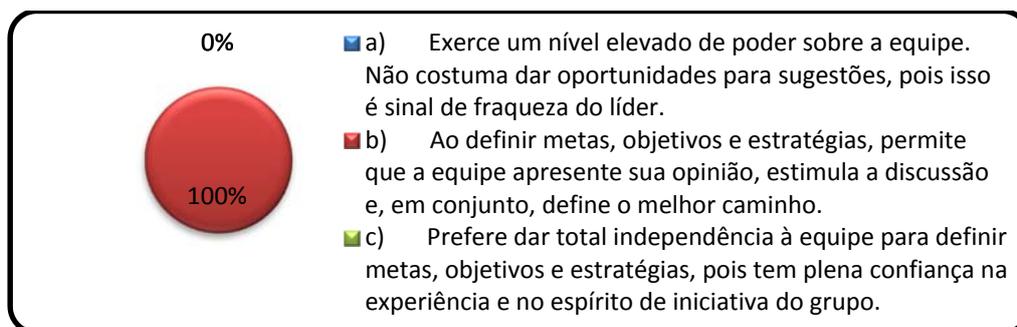
**Gráfico 12** – A forma utilizada pelo líder para definir as tarefas e responsabilidades.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

No momento de dividir tarefas, para 90% dos entrevistados o líder é autocrático, sendo responsabilidade dele determinar com clareza a tarefa de cada um do grupo, pois só assim a equipe apresentará bons resultados. Para 10% é democrático, onde há definição das responsabilidades a cargo do grupo, buscando o envolvimento deles nos objetivos. Não houve indicação liberal, onde o líder confia plenamente na equipe e não interfere na definição de tarefas.

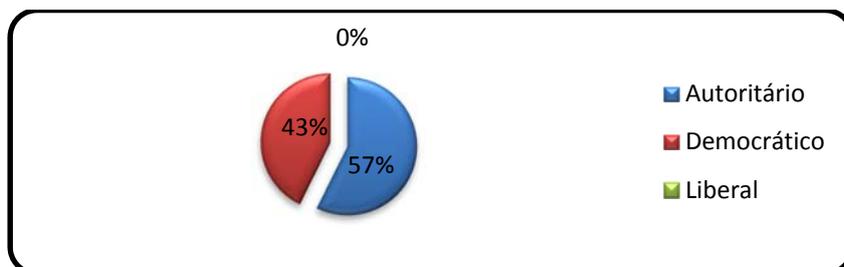
**Gráfico 13** - A descrição em que seu líder mais se enquadra.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Na escolha da melhor descrição do líder, 100% dos entrevistados assinalaram a opção democrático onde, ao definir metas, objetivos e estratégias, permite que a equipe apresente suas sugestões, para posteriormente definir o melhor caminho. Nesta questão não houve indicação de líder autoritário, onde não costuma haver a possibilidade de dar oportunidades para sugestões. Também não houve indicação de líder liberal, onde há total liberdade para a equipe definir metas.

**Gráfico 14** - Tipos de Lideranças identificados pelos liderados.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

Os liderados em suas respostas também se dividiram entre os tipos de liderança de autocrático e democrático, mostrando que eles sentem que são ouvidos pelos seus líderes, porém sabem que a decisão final vem do líder. Entretanto, na sua grande maioria, enxergam os líderes como autoritários, sentindo que as decisões dos superiores são impostas a eles. Somente um dos liderados identificou um perfil liberal em seu líder, o que não muda o resultado da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se confrontos entre as respostas dos líderes e liderados, pois os tipos de lideranças na empresa oscilam entre autocrático e democrático, sendo que a influência que mais impacta os liderados é a liderança autocrática, pois em suas respostas a maior proporção foi

relacionada a esta liderança. Porém, no momento de definir os líderes, todos os funcionários apontaram a resposta democrática, o que evidencia que esta também exerce grande influência sobre os mesmos, e que eles sabem identificar quando isto ocorre. Por outro lado, na visão dos líderes, eles exercem a liderança democrática, o que ficou demonstrado em suas respostas das perguntas do questionário.

Quanto a diferenciar a liderança e administração, analisando os resultados obtidos, conclui-se que os líderes têm uma maior tendência de administrar, procuram estabelecer metas, diagnosticar e comandar seus liderados, buscando sempre deter a ordem final e cobrar resultados, porém nota-se também uma certa mudança de comportamento, pois em certos momentos procuram ouvir a equipe e juntos buscar soluções, exercendo assim a liderança por motivação.

Sugere-se procurar cursos que possam ajudar os líderes e liderados a terem uma visão mais ampliada de liderança, a fim de que a equipe enxergue os líderes mais como líderes e não somente administradores, e que esta relação tenha mais clareza, buscando uma maior participação de seus funcionários nas tomadas de decisões, ouvindo mais e dando maior autonomia para a equipe, fazendo com que esta se sinta mais motivada e engajada a buscar os objetivos da empresa. Assim a empresa atingirá com mais facilidade seus objetivos.

Após todo o estudo realizado chega-se à conclusão de que não existe um tipo de liderança perfeita. O que se busca é que o líder saiba ganhar a confiança e engajamento de sua equipe, para que juntos alcancem o sucesso, e tenham os conhecimentos de todos os tipos de liderança e qual deve ser usada em cada momento específico, pois é o que vai fazer o diferencial deste líder. O tempo vai passando e a forma de gerenciar as pessoas vai se alterando. Saber ter um bom relacionamento interpessoal e influenciar as pessoas em busca de um resultado comum é uma das características primordiais para se exercer a liderança com sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**. 3.ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.
- GARCIA, D. B. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP; Alínea, 2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. M. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicação e trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NANUS, B. **Liderança Visionária**. São Paulo: Campus, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à Administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio L. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

UOL ECONOMIA: **Qual seu perfil de liderança**. 2013. Disponível  
<https://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-0-seu-perfil-de-lideranca>. Acesso em:  
30 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.