



## TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME HENRIQUE B VIEIRA

GUILHERME LUIZ V PINTO

PAMELLA LUEMY G SOUSA

SOPHYA DOMINGUES GUSMÃO

THAMILLY FAUSTINO N DA SILVA

3A3

ESTILOS DE LIDERANÇA

SANTOS

2025

GUILHERME HENRIQUE B VIEIRA N°11

GUILHERME LUIZ V PINTO N°12

PAMELLA LUEMY G SOUSA N°27

SOPHYA DOMINGUES GUSMÃO N°34

THAMILLY FAUSTINO N DA SILVA N°35

3A3

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Trabalho de conclusão de curso DTCC, apresentado à ETEC Dona Escolástica Rosa do Curso de Administração, como requisito parcial para obtenção do título em técnico em Administração sob a orientação de Maria José Domingues e Michelle Gonçalves Ramos Cristovão.

SANTOS

2025

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo compreender como diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático, liberal e situacional) impactam o comportamento, a motivação e o desempenho das equipes nas organizações contemporâneas. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa e uma pesquisa aplicada, por meio de formulário eletrônico, com 235 respondentes de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Os resultados mostraram que diferentes estilos de liderança se destacam em contextos variados do ambiente corporativo, revelando preferências que variam conforme as necessidades e situações enfrentadas pelas equipes. O estudo também analisou o comportamento da Geração Z e sua relação com os estilos de liderança, evidenciando que essa geração valoriza líderes empáticos, éticos e comunicativos, mas ainda reconhece a importância de uma direção firme em contextos desafiadores. A liderança eficaz não se limita a um único estilo, mas à capacidade do líder de equilibrar firmeza e empatia, adaptando-se às demandas da equipe e ao contexto organizacional. As pesquisas reforçam que o verdadeiro diferencial do líder está na educação, na ética e na empatia, elementos que sustentam culturas organizacionais mais humanas, produtivas e sustentáveis.

Palavras-chave: **Liderança; Estilos de liderança; Ambiente organizacional; Geração Z; Gestão de pessoas.**

## **ABSTRACT**

This study aimed to understand how different leadership styles (autocratic, democratic, laissez-faire, and situational) impact team behavior, motivation, and performance in contemporary organizations. To achieve this, a bibliographic review, a qualitative analysis, and an applied survey were conducted through an electronic form answered by 235 respondents from different areas and hierarchical levels. The results showed that different leadership styles stand out in various corporate contexts, revealing preferences that change according to the needs and situations faced by teams. The study also examined the behavior of Generation Z and its relationship with leadership styles, showing that this generation values empathetic, ethical, and communicative leaders, while still recognizing the importance of firm direction in challenging contexts. Effective leadership is not limited to a single style but lies in the leader's ability to balance firmness and empathy, adapting to the team's needs and the organizational context. The findings reinforce that a leader's true differential is rooted in education, ethics, and empathy elements that support more human, productive, and sustainable organizational cultures.

**Keywords: Leadership; Leadership styles; Organizational environment; Generation Z; People management.**

## Sumário

RESUMO	3
ABSTRACT	4
INTRODUÇÃO	6
1 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA E SEUS ESTILOS	8
1.2 O Conceito de Liderança nas Organizações: Influência e Propósito	8
1.3 Estilos de Liderança Diversos	8
1.4 Teorias clássicas e contemporâneas da liderança:	9
1.5 Aplicabilidade dos estilos de liderança:	10
2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA: VANTAGENS E APLICAÇÕES	12
2.1 Características do Estilo Democrático:	12
2.2 Aceitação e Alinhamento com Práticas Contemporâneas:	12
2.3 Evidências Teóricas e Estudos sobre a Eficácia na Teoria Clássica	13
2.4 Pesquisas Recentes	13
2.5 Exemplos Práticos de Sucesso	14
3 A GERAÇÃO ATUAL E OS DESAFIOS DA TOMADA DE DECISÃO	15
3.1 Características da Geração Z e sua Relação com a Liderança:	15
3.2 Ansiedade, Insegurança e Relação com a Autoridade:	16
3.3 Impactos na Relação com Líderes:	17
3.4 Confiança e Engajamento	17
3.5 Impactos na Produtividade	18
3.6 Exemplos Práticos	18
3.7 Necessidade de Direção Mais Firme em Certos Contextos:	19
4 A LIDERANÇA AUTOCRÁTICA: NECESSIDADE E RESGATE	20
4.1 Características do Estilo Autocrático	20
4.2 Vantagens e Desvantagens	20

4.3	Setores Onde a Liderança Autocrática é Essencial	21
4.4	Exemplo Prático	21
4.5	Resultados da Entrevista com Técnico de Segurança	22
4.6	Desmistificação do Conceito de “Líder Autoritário”	22
5	CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: QUEM INFLUENCIA QUEM?	24
5.1	A influência da cultura sobre a liderança	24
5.2	Liderança como formadora de cultura	24
5.3	Interdependência entre liderança e cultura	25
6	EDUCAÇÃO, EMPATIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA A LIDERANÇA EFICAZ	26
6.1	A primazia dos valores na liderança	26
6.2	Empatia, ética e desenvolvimento de equipes	27
7	APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS	28
1.	Pergunta – Em momentos de crise	28
2.	Pergunta – Projeto com prazo apertado	29
3.	Pergunta – Sensação de segurança	29
4.	Pergunta – Quando comete um erro	30
5.	Pergunta – Produtividade da equipe	31
6.	Pergunta – Frase que representa melhor a visão de liderança	31
7.	Pergunta – Cenário em que o time erra menos	32
7.1	Ligações Teóricas e Interpretação dos Dados	33
7.2	Comparação entre Teoria e Prática	34
7.3	Análise Crítica dos Resultados	34
7.4	Implicações Práticas da Pesquisa	35
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37

REFERÊNCIAS	39
CRONOGRAMA	42

## INTRODUÇÃO

A liderança constitui um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações contemporâneas, pois influencia diretamente o desempenho das equipes, a motivação dos colaboradores e a cultura organizacional. Diferentes estilos de liderança têm sido estudados ao longo da história da administração, e a forma como são aplicados impacta tanto a produtividade quanto o ambiente interno das empresas. Compreender esses estilos e suas implicações é essencial para gestores que buscam equilibrar eficiência operacional e bem-estar dos colaboradores.

Este trabalho tem como tema os estilos de liderança, abordando seus fundamentos teóricos, suas aplicações práticas e os efeitos que produzem sobre a cultura organizacional e os resultados corporativos. A relevância da pesquisa reside na necessidade de entender como esses estilos de liderança podem influenciar positivamente ou negativamente para o desempenho das organizações, especialmente diante das demandas atuais por inovação, engajamento e produtividade.

O problema de pesquisa surgiu a partir da observação de que muitos colaboradores demonstram necessidade e até preferência por lideranças autocráticas, mesmo diante das conotações negativas frequentemente atribuídas a esse modelo. Essa percepção motivou a investigação sobre os contextos em que a centralização das decisões pode ser necessária e de que maneira esse estilo pode ser exercido de forma ética e respeitosa. Para aprofundar essa questão, foi realizada uma entrevista com um técnico de segurança que atua nesse formato de liderança, permitindo compreender desafios e situações práticas em que a autocracia se mostra eficaz.

Diante desse cenário, o estudo analisa como diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes e a cultura organizacional. Além disso,



busca compreender os fundamentos teóricos que sustentam esses estilos, investigar como as características da Geração Z impactam as práticas de liderança e explorar a relação entre cultura organizacional e estilo de gestão, especialmente no que diz respeito à desmistificação da liderança autocrática.

A metodologia adotada combina abordagens quantitativa e revisão bibliográfica, possibilitando identificar percepções gerais e, simultaneamente, aprofundar a compreensão de contextos específicos que demandam determinados estilos de liderança. Essa integração oferece uma visão equilibrada entre teoria e prática.

A estrutura do trabalho conduz o leitor da base teórica às análises mais específicas. Inicialmente, apresentam-se os principais estilos de liderança e sua evolução histórica. Em seguida, discutem-se os estilos democrático e autocrático, suas vantagens, limitações e diferentes contextos de aplicação. O estudo também aborda a influência da Geração Z nas relações de trabalho e a necessidade de líderes mais adaptativos. Por fim, analisa-se a relação entre cultura organizacional e estilos de liderança, destacando como esses elementos se moldam mutuamente.

## **1 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA E SEUS ESTILOS**

### **1.2 O Conceito de Liderança nas Organizações: Influência e Propósito**

A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar pessoas dentro de um determinado contexto, com o objetivo de alcançar metas e promover transformações. No ambiente das organizações, o líder não é apenas alguém que ocupa um cargo, mas sim quem motiva, orienta e contribui para que a equipe atinja melhores resultados coletivos.

Liderar é a habilidade de influenciar pessoas para que cooperem voluntariamente na busca de objetivos comuns. Essa perspectiva evidencia que liderar vai além da autoridade formal, exigindo construção de confiança, comunicação clara e conexão com os valores dos colaboradores [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 30).

Esse ponto mostra que liderar é muito mais do que ter autoridade hierárquica. Liderança envolve conquistar o respeito e a confiança da equipe

De acordo com Hunter (2004), o poder é algo imposto, enquanto a autoridade é algo que se conquista, representando, portanto, conceitos distintos. Assim, não basta ocupar um cargo de chefia, é necessário influenciar de forma positiva, criando um ambiente de cooperação.

Drucker (2001) também reforça essa ideia ao destacar que liderar significa ajudar as pessoas a desenvolverem seu potencial e alcançarem resultados superiores aos que imaginavam ser capazes. Dessa forma, o verdadeiro líder inspira, forma novos talentos e constrói um ambiente no qual os colaboradores se sintam parte de algo maior, conectando seus objetivos pessoais com as metas da organização.

### **1.3 Estilos de Liderança Diversos**

Os estilos de liderança foram desenvolvidos ao longo do tempo para atender às diferentes necessidades dos contextos organizacionais. A forma como o líder conduz sua equipe, estabelece metas e se posiciona frente aos desafios influencia diretamente os resultados e o ambiente de trabalho.

Com o objetivo de identificar os estilos de liderança mais frequentemente encontrados em empresas bem-sucedidas e malsucedidas, foi realizada, em novembro de 2024, uma pesquisa por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*) aplicado por alunos. Participaram 174 respondentes, provenientes de diferentes áreas e níveis hierárquicos.

Os resultados indicaram que os estilos de liderança mais recorrentes, independentemente do desempenho das organizações, foram os estilos autocrático e democrático. Esse achado evidencia a relevância e a persistência desses modelos de liderança no contexto organizacional contemporâneo, demonstrando que sua aplicação não está diretamente associada ao sucesso ou fracasso das empresas analisadas.

Nos capítulos seguintes, os principais estilos identificados na pesquisa serão aprofundados, com embasamento teórico e análise de suas implicações práticas no ambiente organizacional.

### **1.4 Teorias clássicas e contemporâneas da liderança:**

Ao longo da história da administração, diversos estudiosos contribuíram para a compreensão da liderança, seja por meio de teorias focadas na estrutura das organizações, nas relações humanas ou nos tipos de autoridade. Dentre os

principais teóricos, destacam-se: **Frederick Taylor (1856–1915)**: considerado o pai da administração científica, cuja abordagem enfatizou a eficiência e a padronização dos processos. Sua abordagem, descrita na obra *Principles of Scientific Management* (1911), influenciou líderes com perfil mais autocrático, voltados à produtividade e ao controle rígido das operações.

**Elton Mayo (1880–1949)**: idealizador da Teoria das Relações Humanas, destacou a importância dos aspectos emocionais e sociais no ambiente de trabalho. Sua obra, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), inspirou práticas de liderança mais participativas e democráticas.

**Max Weber (1864–1920)**: introduziu o conceito de dominação legítima, descrevendo três tipos de liderança: tradicional, carismática e racional-legal. Sua teoria, apresentada na obra *Economy and Society* (1922), estruturou a compreensão da autoridade formal nas organizações modernas.

**Kurt Lewin (1890–1947)**: realizou experimentos entre 1938 e 1939 na Universidade de Iowa (EUA), por meio dos quais foram identificados os estilos autocrático, democrático e liberal, destacando os efeitos de cada um na motivação e no desempenho dos grupos. Seu trabalho, registrado nas obras *Principles of Topological Psychology* (1936) e *Group Decision and Social Change* (1947), é uma das bases para a análise comportamental da liderança.

## 1.5 Aplicabilidade dos estilos de liderança:

**No estilo Autocrático:** Chiavenato (2006, p. 124) descreve como aquele em que o líder toma decisões de forma centralizada, sem consultar amplamente os subordinados. Esse estilo é mais adequado para ambientes em que a precisão, segurança e rapidez são prioritárias. Setores como logística, construção civil e segurança patrimonial, por exemplo, se beneficiam dessa abordagem, já que demandam um controle rigoroso e execução eficiente. Esse estilo de liderança é eficaz em contextos em que a autoridade do líder deve ser clara e inquestionável.

**Estilo Democrático:** Ainda conforme Chiavenato (2006, p.124) enfatiza a participação ativa dos membros da equipe nas decisões, o que promove um ambiente de colaboração e engajamento. Esse estilo tende a ser mais eficaz em ambientes criativos e inovadores, como em agências de publicidade, empresas de tecnologia e instituições de ensino, onde a comunicação aberta e a colaboração são fundamentais para o sucesso organizacional. O líder democrático promove um espaço de integração grupal, o que resulta em equipes mais motivadas e produtivas.

**Estilo liberal (*laissez-faire*):** Nesse estilo as decisões são delegadas aos subordinados, se destaca em contextos que exigem autonomia técnica e um elevado grau de especialização, como em equipes científicas e setores artísticos. Embora a abordagem liberal possa resultar em alta liberdade criativa, Chiavenato (2006, p.124) alerta a ausência de controle pode levar em produção mais dispersa e menos focada, como observado nas experiências com grupos liderados por estilos liberais.

**Estilo situacional:** O estilo situacional, como proposto pelas teorias de liderança apresentadas por Chiavenato, é o mais flexível, pois se ajusta conforme as necessidades do grupo, as demandas da tarefa e o contexto em que a liderança se exerce. Líderes que atuam em ambientes dinâmicos e com equipes multifuncionais, como gestores de projetos, líderes de startups ou supervisores de equipes diversas, tendem a adotar esse estilo, pois ele permite a adaptação contínua. A liderança situacional considera que não existe um único estilo adequado para todas as situações, sendo necessário avaliar cada contexto para aplicar o estilo mais eficaz. (CHIAVENATO, 2006, p.124).

## **2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA: VANTAGENS E APLICAÇÕES**

### **2.2 Características do Estilo Democrático:**

Segundo a matéria do G4 Educação (2024), a liderança democrática, também conhecida como participativa, destaca-se pelo envolvimento ativo dos colaboradores nos processos decisórios.

Nesse modelo, o líder mantém uma postura acessível, promove a escuta ativa das ideias e opiniões da equipe e compartilha responsabilidades, incentivando a construção conjunta de soluções. Por sua vez, esse estilo fortalece a colaboração e a autonomia dos membros da equipe, criando um ambiente de trabalho mais engajado e motivador. (ANTONINI, 2023).

### **2.3 Aceitação e Alinhamento com Práticas Contemporâneas:**

A ampla aceitação da liderança democrática se deve à sua sintonia com as demandas do mundo do trabalho, ganhado cada vez mais espaço nas organizações contemporâneas.

Segundo Murça (2025), esse estilo valoriza a escuta ativa, o diálogo e a construção coletiva de decisões, favorecendo a criação de ambientes mais colaborativos e produtivos. Essa abordagem se alinha diretamente às tendências de valorização do capital humano, da diversidade de ideias e da inovação, características essenciais em culturas organizacionais mais inclusivas e horizontalizadas.

Além disso, autores como Goleman (2002) destacam que o estilo democrático está entre os modelos de liderança mais eficazes para gerar engajamento emocional e fortalecer vínculos de confiança. Esse alinhamento com práticas contemporâneas decorre da capacidade do líder democrático de promover pertencimento, engajamento e compromisso com os resultados, tornando-se um diferencial competitivo em organizações que buscam inovação e sustentabilidade.

## **2.4 Evidências Teóricas e Estudos sobre a Eficácia na Teoria Clássica**

Kurt Lewin (1939) identificou três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. Seus estudos indicaram que a liderança democrática apresenta maior eficácia para estimular a motivação e a satisfação dos grupos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Douglas McGregor, por meio de sua Teoria Y (1960), propôs que os líderes devem considerar que os colaboradores são motivados internamente, buscam responsabilidades e possuem capacidade de autogerenciamento. Essa abordagem de natureza participativa e descentralizada caracteriza-se como fundamental na liderança democrática (MINDTOOLS, 2025).

Peter Drucker destacou a relevância da delegação de responsabilidades como forma de empoderar as equipes. Segundo o autor, líderes eficazes devem permitir que os colaboradores assumam responsabilidades, promovendo inovação, autonomia e senso de pertencimento (BUSINESS NEWS DAILY, 2025).

## **2.5 Pesquisas Recentes**

Estudos contemporâneos corroboram a eficácia da liderança democrática. Costa, Pádua e Moreira (2023) analisaram dados de 13 702 empresas portuguesas e identificaram que estilos de liderança participativos, como o democrático e o transformacional, impulsionam significativamente os processos de inovação. Os autores destacam que o efeito positivo desses estilos é ainda mais evidente quando as organizações dispõem de elevado capital humano, indicando que a qualificação e o engajamento da equipe potencializam os resultados inovadores.

Além disso, os estilos de liderança democrática impactam positivamente os processos de inovação, enquanto estilos autocráticos e transacionais tendem a afetá-los negativamente. Costa, Pádua e Moreira (2023) destacam que o sucesso da liderança democrática depende tanto do estilo adotado quanto da presença de capital humano qualificado, reforçando que a capacidade de inovação da organização é diretamente influenciada pelas características da liderança e pelo nível de competências da equipe.

## 2.6 Exemplos Práticos de Sucesso

**Magazine Luiza (Magalu):** Sob a liderança de Luiza Helena Trajano, o Magazine Luiza implementou uma cultura organizacional fundamentada no respeito mútuo, na diversidade e na inclusão. A empresa oferece treinamentos voltados à conscientização sobre vieses inconscientes e adota postura rigorosa contra o assédio, considerando-o um comportamento inaceitável e motivo para desligamento, conforme estabelecido em seu Código de Ética (MAGAZINE LUIZA, 2025)

**Nubank:** O Nubank adota uma estrutura organizacional horizontal, promovendo autonomia e transparência. Observa-se que a empresa utiliza *squads* (*equipes*) multidisciplinares e cultiva uma cultura de feedback constante, alinhando-se aos princípios da liderança democrática.



### **3 A GERAÇÃO ATUAL E OS DESAFIOS DA TOMADA DE DECISÃO**

#### **3.2 Características da Geração Z e sua Relação com a Liderança:**

A Geração Z, compreendida aproximadamente entre os nascidos entre 1995 e 2010, é a primeira a crescer em um ambiente totalmente digital, com contato constante com a internet, dispositivos móveis e redes sociais (TAPSCOTT, 2021). Essa exposição precoce às tecnologias influenciou suas formas de comunicação, a valorização da diversidade e a busca por propósito nas atividades profissionais (EXAME, 2023).

Pesquisas recentes indicam que a Geração Z valoriza ambientes que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, abertura para expressar opiniões e participação nos processos decisórios (ETALENT, 2023). No entanto, essa geração apresenta níveis elevados de ansiedade e desafios relacionados à saúde mental. Segundo a Forbes Brasil (2025), 27% dos jovens classificam sua saúde mental como regular ou ruim, percentual superior ao observado em gerações anteriores. A McKinsey & Company (2023) aponta que 25% dos membros da Geração Z relatam angústia emocional, associada principalmente à pressão por resultados rápidos e à sobrecarga informacional.

Além disso, o Guia Salarial 2025, produzido pela Michael Page em parceria com a revista Veja, identificou os principais fatores de estresse no ambiente de trabalho: remuneração inadequada (71%), falta de perspectivas de crescimento (44%) e excesso de tarefas (41%) (MICHAEL PAGE; VEJA, 2025). Esses elementos influenciam a menor tolerância da Geração Z a estilos de liderança rígidos e autoritários, especialmente quando não há clareza de propósito ou diálogo efetivo.

Compreender essas características é fundamental para a adaptação das práticas de liderança. Líderes precisam equilibrar autonomia e orientação, reconhecendo que, em determinados contextos, a presença de um comando mais estruturado pode ser necessária para garantir engajamento, reduzir a rotatividade e alinhar expectativas organizacionais e individuais.

### **3.3 Ansiedade, Insegurança e Relação com a Autoridade:**

A Geração Z enfrenta desafios significativos relacionados à saúde mental, refletindo-se em níveis elevados de ansiedade e insegurança. Dados da Deloitte (2025) indicam que cerca de 40% dos jovens dessa geração relatam sentir-se estressados ou ansiosos a maior parte do tempo. Essa realidade é corroborada por um estudo da McKinsey & Company (2023), que aponta que 25% dos membros da Geração Z experimentam angústia emocional, quase o dobro das gerações anteriores. Esses fatores estão frequentemente associados à pressão por resultados rápidos e à sobrecarga informacional, características marcantes do ambiente digital contemporâneo.

A constante exposição às redes sociais e a comparação com padrões idealizados contribuem para a sensação de inadequação e insegurança entre os jovens dessa geração. Muitos relatam emoções negativas, como estresse, ansiedade e solidão, com taxas significativamente mais altas em preocupações relacionadas ao trabalho e fatores financeiros.

Nesse contexto, a relação com a autoridade e com estilos de liderança torna-se complexa. Embora a Geração Z valorize líderes que promovam autonomia e participação, ela também busca clareza, estrutura e apoio emocional. Líderes que adotam uma postura mais diretiva, especialmente em momentos de crise ou

incerteza, podem oferecer a segurança necessária para que os colaboradores enfrentem desafios com confiança, alinhando valores e ações, é essencial para que a liderança seja eficaz e bem recebida por essa geração.

### **3.4 Impactos na Relação com Líderes:**

A ansiedade e a insegurança características da Geração Z influenciam diretamente a relação com os líderes. Observa-se que, para grande parte dos jovens dessa geração, a atuação de um líder que forneça orientação clara, estabeleça limites e direcione as ações é fundamental para promover sensação de segurança e confiança (EXAME, 2023). Contudo, verifica-se que a concessão excessiva de autonomia ou a aplicação de rigidez demasiada podem comprometer o engajamento e a produtividade, prejudicando a efetividade das interações e o desempenho coletivo no ambiente organizacional.

### **3.5 Confiança e Engajamento**

A construção da confiança constitui elemento central na liderança voltada à Geração Z. Conforme Sinek (2011), liderar não se restringe à ocupação de cargos ou à simples delegação de tarefas, mas envolve a conquista da confiança da equipe por meio da comunicação clara de valores e de um propósito coletivos.

Observa-se que líderes que articulam diretrizes claras e adotam práticas de escuta ativa reduzem incertezas, criando um ambiente psicologicamente seguro para a expressão de ideias. Esse contexto favorece o engajamento e permite que os membros da equipe assumam responsabilidades de forma gradual e estruturada.

Assim, a confiança torna-se um instrumento estratégico que sustenta o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

### **3.6 Impactos na Produtividade**

A constituição de um ambiente de trabalho seguro e confiável revela-se essencial para o fortalecimento da colaboração e para o alcance de resultados organizacionais. Quando os líderes comunicam objetivos de maneira clara e alinham as ações aos valores compartilhados, observa-se um aumento significativo no engajamento da Geração Z, redução na resistência às decisões e maior contribuição para o alcance do sucesso coletivo (FORBES BRASIL, 2025; MCKINSEY & COMPANY, 2024).

Além disso, ambientes que estimulam a confiança permitem que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, favorecendo a criatividade, a proatividade e a responsabilidade individual. Esses elementos impactam diretamente na produtividade organizacional, uma vez que os membros da equipe tendem a assumir iniciativas alinhadas aos objetivos estratégicos e a cooperar de maneira mais consistente com os processos internos. Dessa forma, a confiança organizacional passa a ser um elemento estratégico que influencia não apenas o desempenho individual, mas também os resultados coletivos e a sustentabilidade das operações.

### **3.7 Exemplos Práticos**

**Em determinados contextos, especialmente em crises ou mudanças culturais, uma liderança firme e centralizada pode ser necessária. Um exemplo é Gordon Bethune na Continental *Airlines*, que estabeleceu regras claras e tomou decisões firmes para alinhar a equipe à nova cultura organizacional (SINEK, 2011, p. 69).**

Casos como esse demonstram que, em momentos críticos, líderes autocráticos ou diretivos podem garantir estabilidade, foco e engajamento da equipe.

### **3.8 Necessidade de Direção Mais Firme em Certos Contextos:**

Em algumas situações, a adoção de um estilo de liderança mais diretivo e autocrático pode ser benéfica, especialmente em contextos de crise, alta pressão ou equipes com pouca experiência. Líderes que assumem o controle das decisões e estabelecem regras claras proporcionam estabilidade, foco e agilidade, garantindo que os objetivos sejam atingidos sem comprometer o desempenho da equipe.

O desafio está em identificar o momento adequado para essa intervenção e equilibrá-la com práticas que promovam o desenvolvimento e a autonomia dos colaboradores, assegurando engajamento e crescimento sustentável.

**Um exemplo notório é o caso de Gordon Bethune na Continental *Airlines*. Ao implementar uma nova cultura organizacional, Bethune estabeleceu regras firmes e tomou decisões centralizadas, removendo membros que não se alinhavam à visão da empresa (SINEK, 2011, p. 69).**

Essa postura permitiu consolidar mudanças estruturais, aumentar a eficiência operacional e fortalecer a confiança da equipe na liderança.

Esse caso evidencia que, em determinados contextos, uma liderança firme e com tomada de decisão centralizada é necessária para alinhar equipes, reduzir resistências e garantir resultados consistentes. Esses elementos servem de base

para uma análise mais detalhada da liderança autocrática, seus benefícios e sua aplicabilidade em organizações contemporâneas.

## **4 A LIDERANÇA AUTOCRÁTICA: NECESSIDADE E RESGATE**

### **4.2 Características do Estilo Autocrático**

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização do poder decisório na figura do líder, que define diretrizes, controla processos e estabelece regras de maneira unilateral. Nesse modelo, o gestor exerce elevada autoridade e espera que os subordinados sigam suas orientações com precisão. De acordo com Chiavenato (2022), esse estilo mostra-se adequado em situações nas quais a execução rápida e o controle rigoroso constituem fatores essenciais para o alcance dos resultados organizacionais.

### **4.3 Vantagens e Desvantagens**

A liderança autocrática distingue-se pela centralização do poder de decisão e pela definição clara de papéis dentro da equipe, proporcionando estrutura sólida e organizada.

Entre suas principais vantagens, destacam-se a agilidade na tomada de decisões, a eficiência em situações de crise e a manutenção da disciplina, uma vez que o líder exerce supervisão constante sobre as atividades dos colaboradores (G4 EDUCAÇÃO, 2023). Além disso, decisões sensíveis ao tempo podem ser implementadas de forma imediata, sem necessidade de consultas prolongadas, o que contribui para otimizar resultados em projetos críticos.

Entretanto, observa-se que o uso prolongado ou inadequado desse estilo de liderança pode ocasionar impactos negativos, como desmotivação da equipe, redução da criatividade, aumento da rotatividade e estabelecimento de um ambiente

de trabalho rígido e pouco colaborativo. A centralização excessiva pode dificultar a comunicação, prejudicar o engajamento e limitar o desenvolvimento de novas ideias, exigindo que o líder equilibre firmeza com momentos de diálogo e escuta ativa (G4 EDUCAÇÃO, 2023).

#### **4.4 Setores Onde a Liderança Autocrática é Essencial**

O estilo de liderança autocrático mostra-se especialmente eficaz em setores que demandam precisão, rapidez e elevado controle sobre processos, nos quais erros podem gerar prejuízos significativos. Em tais contextos, a centralização das decisões favorece a padronização de procedimentos, assegura a segurança operacional e facilita a adaptação de novos colaboradores, uma vez que todos compreendem de forma clara suas responsabilidades e limites de atuação (G4 Educação, 2023).

Esse modelo é amplamente aplicado em ambientes que exigem elevado rigor técnico. No contexto brasileiro, estudos do SENAI (2023) mostram que indústrias químicas e metalúrgicas recorrem com frequência à liderança autocrática, sobretudo para assegurar padrões de segurança e minimizar a ocorrência de falhas críticas.

#### **4.5 Exemplo Prático**

A liderança autocrática, embora caracterizada pela centralização do poder decisório e pela supervisão rigorosa, mostra-se eficaz em diferentes contextos, sobretudo quando há necessidade de decisões rápidas e precisas. No Brasil, setores como as forças armadas, o transporte, a segurança patrimonial, as indústrias químicas e metalúrgicas, bem como a logística portuária, frequentemente



recorrem a esse estilo de gestão para assegurar disciplina, padronização e segurança operacional (G4 Educação, 2023).

No contexto corporativo, esse modelo também demonstra resultados significativos. Ben Horowitz, em *O Lado Difícil das Situações Difíceis* (2014), relata a decisão de adquirir a empresa Tangram sem consultar previamente sua equipe. Apesar da resistência inicial, a centralização estratégica possibilitou manter o principal cliente da companhia, evidenciando que a agilidade proporcionada pela liderança autocrática pode gerar impactos positivos em cenários de alta pressão.

Historicamente, líderes renomados também demonstram as potencialidades desse estilo. Margaret Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido (1979–1990); Abraham Lincoln, presidente dos Estados Unidos (1861–1865); Napoleão Bonaparte, imperador francês (1804–1815); Elizabeth I, rainha da Inglaterra (1533–1603); Steve Jobs, fundador da Apple; e Bill Gates, fundador da Microsoft, que alternava entre práticas autocráticas e participativas, ilustram como decisões centralizadas, quando aplicadas de forma estratégica, podem consolidar poder, organizar equipes e alcançar resultados significativos, ainda que limitem momentaneamente a autonomia dos colaboradores (G4 Educação, 2023).

#### **4.6 Resultados da Entrevista com Técnico de Segurança**

A pesquisa qualitativa realizada com um técnico de segurança de uma empresa de transporte em Santos evidenciou que a liderança autocrática pode agilizar a tomada de decisões e proporcionar maior clareza sobre responsabilidades individuais. O entrevistado destacou, entretanto, que um líder eficaz deve saber equilibrar disciplina e flexibilidade, adotando uma postura mais aberta ao diálogo para manter o engajamento da equipe.

#### **4.7 Desmistificação do Conceito de “Líder Autoritário”**

Embora muitas vezes associada a conotações negativas, a liderança autocrática não implica, necessariamente, em abuso de poder, desrespeito ou falta de educação. Robbins e Judge (2021) destacam que, quando aplicada de forma consciente, com foco no bem coletivo e na comunicação assertiva, essa abordagem pode ser altamente eficiente, especialmente em contextos que exigem respostas rápidas, controle rigoroso e decisões estratégicas imediatas.

É fundamental que o líder não confunda autocracia com grosseria ou autoritarismo indiscriminado. A eficácia de um líder autocrático depende da capacidade de combinar firmeza com respeito e empatia, comunicando expectativas, regras e decisões de maneira clara e educada. Conforme Chiavenato (2022), o verdadeiro líder autocrático mantém autoridade sem prejudicar o clima organizacional, construindo confiança e engajamento mesmo em ambientes de alta pressão.

Além disso, o respeito à equipe contribui para que colaboradores compreendam que a centralização das decisões não significa desvalorização das ideias ou do potencial individual, mas sim uma forma de garantir disciplina, foco e eficiência nos processos. Essa distinção é bem relevante ao lidar com equipes jovens, como a Geração Z, que valorizam transparência, propósito e ambientes de trabalho justos, mas podem reagir negativamente a atitudes percebidas como autoritárias ou desrespeitosas (Forbes Brasil, 2025; McKinsey & Company, 2023).

Dessa forma, verifica-se que a liderança autocrática, quando aplicada de forma consciente, permite equilibrar firmeza e respeito, assegurando resultados consistentes, segurança operacional e alinhamento das equipes aos objetivos organizacionais, configurando-se como uma estratégia válida e relevante no contexto corporativo contemporâneo.

## **5 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: QUEM INFLUENCIA QUEM?**

### **5.2 A influência da cultura sobre a liderança**

Por outro lado, a cultura organizacional também funciona como força condicionante sobre os estilos de liderança. Organizações com ambientes altamente hierárquicos tendem a valorizar líderes autocráticos, enquanto empresas inovadoras e colaborativas favorecem estilos mais democráticos. Nesse sentido, entende-se que o líder não é apenas um agente transformador, mas também um produto do contexto cultural em que está inserido, ajustando seu comportamento às expectativas coletivas já estabelecidas.

### **5.3 Liderança como formadora de cultura**

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento coletivo dentro das empresas. Já a liderança, por sua vez, atua como fator essencial na condução de pessoas e na transformação de contextos. Surge, então, a questão central: a liderança molda a cultura ou é moldada por ela?

Em muitos casos, a liderança exerce papel ativo na construção da cultura. Líderes que introduzem novas visões estratégicas podem provocar mudanças significativas, estabelecendo normas e valores diferentes dos que antes predominavam

Schein (2017) afirma: “A única coisa de importância real que os líderes fazem é criar e gerir a cultura.” Esse entendimento reforça a ideia de que o líder, em situações de ruptura ou inovação, é capaz de redefinir padrões organizacionais.

#### **5.4 Interdependência entre liderança e cultura**

Contudo, a relação entre liderança e cultura não se limita a uma via de mão única. Trata-se, na verdade, de um processo de influência mútua.

Schein (2017) destaca que os líderes são tanto produtos da cultura quanto seus criadores.

Evidenciando a natureza dinâmica desse vínculo. Em alguns contextos, a cultura estabelece limites e orienta o comportamento do líder; em outros, a liderança assume papel transformador promovendo mudanças que redefinem valores, normas e práticas organizacionais.

Compreender essa interdependência é fundamental para o estudo da liderança. Reconhecer que estilos de liderança não existem de forma isolada, mas em constante diálogo com a cultura organizacional, permite analisar de forma mais crítica os resultados obtidos pelas organizações.

## 6 EDUCAÇÃO, EMPATIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA A LIDERANÇA EFICAZ

### 6.2 A primazia dos valores na liderança

Entende-se que a eficácia da liderança não se limita à escolha do estilo adotado, mas à capacidade do líder de agir com educação, empatia, respeito e seriedade. Robbins e Judge (2021) destacam que líderes que priorizam relações humanas e comunicação assertiva constroem confiança, engajamento e motivação, independentemente de serem autocráticos, democráticos ou liberais.

Chiavenato (2022) reforça que a autoridade formal é insuficiente para gerar resultados sustentáveis; é necessário que o líder demonstre integridade e consistência, criando ambientes em que os colaboradores se sintam valorizados.

Goleman (2002) aponta que líderes que desenvolvem inteligência emocional e empatia conseguem gerenciar conflitos, compreender necessidades e incentivar o crescimento das equipes, fortalecendo a eficácia organizacional.

Cultura organizacional e *compliance* como suporte à liderança

A cultura organizacional desempenha papel central na consolidação da liderança eficaz. Schein (2010) define cultura como o conjunto de valores, normas e comportamentos compartilhados que influenciam decisões e atitudes no ambiente corporativo.

Programas de *compliance* (conformidade) reforçam essa cultura, garantindo que líderes e colaboradores atuem de acordo com princípios éticos, normas internas e legislação vigente (Trevino; Nelson, 2017). Como consta em seu site, empresas como a Natura mostram que a combinação de cultura sólida com *compliance* efetivo promove consistência nos resultados, reduz conflitos internos e fortalece a confiança externa.

Dessa forma, independentemente do estilo de liderança, a efetividade das ações está vinculada a valores organizacionais claros e à conformidade ética, assegurando que o respeito, a empatia e a seriedade sejam praticados de forma contínua.

### 6.3 Empatia, ética e desenvolvimento de equipes

A empatia é um dos pilares da liderança eficaz. Goleman (2002) demonstra que líderes empáticos conseguem identificar necessidades individuais, reconhecer talentos e mediar conflitos com maior eficiência.

A ética, alinhada à comunicação transparente e ao cumprimento de normas, fortalece o ambiente de trabalho, tornando-o seguro, motivador e propício ao desenvolvimento dos colaboradores. Northouse (2022) observa que equipes lideradas por gestores que combinam empatia, seriedade e ética apresentam maior engajamento, criatividade e colaboração, refletindo na produtividade e na sustentabilidade organizacional.

Além disso, líderes empáticos contribuem para reduzir *turnover* (rotatividade) e aumentar a retenção de talentos, pois os colaboradores percebem que suas necessidades são valorizadas.

Diante de diferentes estilos de liderança, o fator determinante para o sucesso organizacional é a educação, o respeito, a empatia e a seriedade, tanto dos líderes quanto da cultura corporativa. Robbins e Judge (2021) reforçam que líderes que incorporam esses valores conseguem inspirar equipes, alinhar objetivos individuais com metas organizacionais e promover ambientes saudáveis, independentemente do estilo de comando.

## **7 APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa, aplicada a 234 participantes, teve como finalidade identificar as percepções sobre os estilos de liderança em diferentes situações do ambiente organizacional.

O instrumento de coleta foi composto por sete questões direcionadas a contextos que poderiam demandar comportamentos mais autocráticos ou democráticos, permitindo identificar tendências e avaliar como os respondentes interpretam a atuação do líder em momentos de crise, sob pressão de prazos e em decisões coletivas.

Os dados foram organizados em gráficos e acompanhados de análises interpretativas, de forma a articular os resultados empíricos com os referenciais teóricos discutidos ao longo anteriormente deste estudo de trabalho.

### **1. Pergunta – Em momentos de crise**

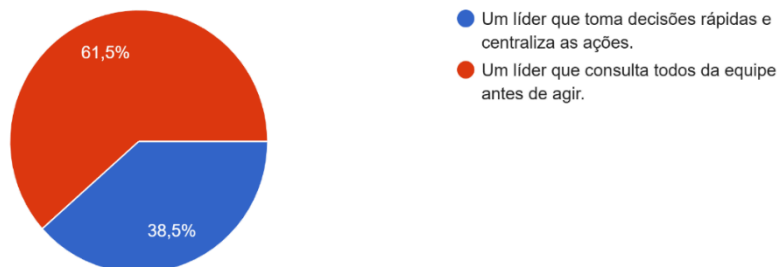
Resultados:

38,5% indicaram preferência por um líder que toma decisões rápidas e centraliza as ações (autocrático).

61,5% optaram por um líder que consulta todos antes de agir (democrático).

1. Em momentos de crise, qual tipo de líder você acredita que traria melhores resultados para a equipe?

234 respostas



Análise:

Os dados indicam uma tendência predominante ao estilo democrático em situações de crise, cenário que tradicionalmente demanda rapidez e centralização. A escolha majoritária por líderes que envolvem a equipe nas decisões sugere que os participantes reconhecem que a cooperação, e a escuta ativa e a construção conjunta de soluções como estratégias eficazes para enfrentar adversidades.

## 2. Pergunta – Projeto com prazo apertado

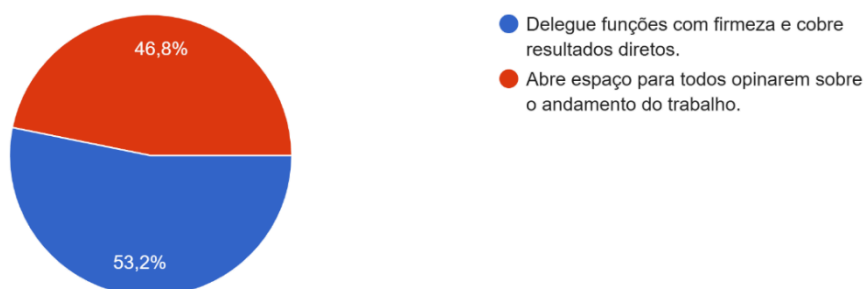
Resultados:

53,2% optaram por líderes que delegam funções com firmeza e cobram resultados (autocrático).

46,8% preferiram líderes que abrem espaço para todos opinarem (democrático).

2. Em um projeto com prazo apertado, você prefere trabalhar com um líder que..

235 respostas



Análise:



Neste caso, observa-se que o estilo autocrático prevaleceu, evidenciando que, sob pressão de tempo, uma parcela significativa dos respondentes reconhece a importância de uma liderança mais direta e centralizadora. Esse tipo de condução é percebido como capaz de agilizar processos, reduzir divergências e garantir o cumprimento de prazos.

### 3. Pergunta – Sensação de segurança

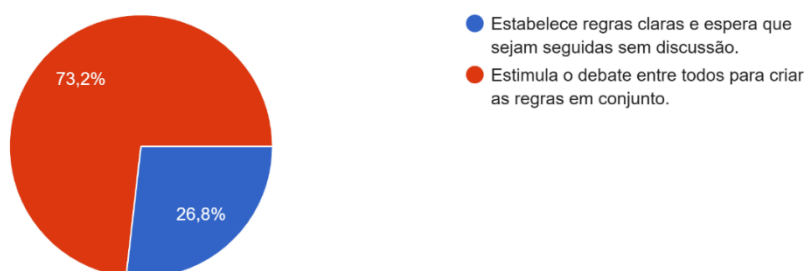
Resultados:

26,8% acreditam que a segurança vem de regras claras impostas pelo líder (autocrático).

73,2% sentem-se mais seguros quando o líder estimula o debate e cria regras em conjunto (democrático).

3. Você se sentiria mais seguro em uma equipe onde o líder...

235 respostas



Análise:

A grande maioria dos participantes associa o sentimento de segurança a um ambiente participativo e colaborativo, reforçando a percepção de que o estilo democrático atua como principal promotor de confiança, estabilidade e clareza nas relações de trabalho.

### 4. Pergunta – Quando comete um erro

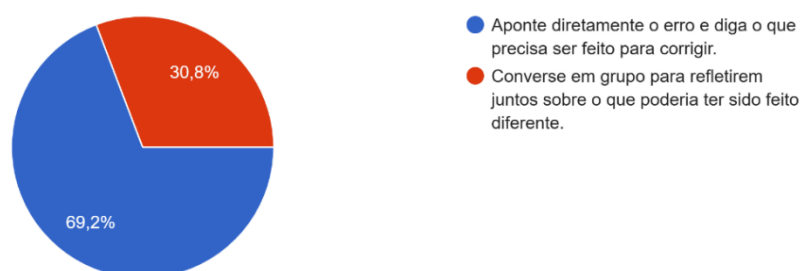
Resultados:

69,2% preferem líderes que apontam o erro diretamente (autocrático).

30,8% preferem líderes que conversam sobre o erro em grupo (democrático).

#### 4. Quando você comete um erro no trabalho, você prefere que seu líder...

234 respostas



#### Análise:

Os resultados indicam um cenário de relativo equilíbrio entre os dois estilos, sugerindo que tanto a autoridade quanto a participação podem ser eficientes, desde que aplicadas de acordo com o.

Observa-se, que nesse contexto, a produtividade parece estar mais relacionada à clareza de metas e à definição objetiva das responsabilidades do que ao estilo de liderança isoladamente. Assim, a eficiência do processo depende menos do modelo adotado e mais da capacidade do líder de orientar a equipe com direcionamento claro.

### 5. Pergunta – Produtividade da equipe

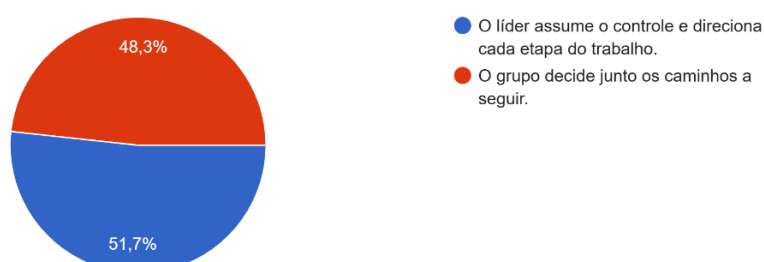
#### Resultados:

51,7% acreditam que a produtividade aumenta com um líder que assume o controle (autocrático).

48,3% acreditam que o desempenho melhora quando o grupo decide junto (democrático).

#### 5. Você acha que a produtividade de uma equipe aumenta quando...

234 respostas



Análise:

Os resultados demonstram um equilíbrio entre os dois estilos, sugerindo que tanto a autoridade quanto a participação podem ser eficientes, dependendo do contexto.

A produtividade, nesse caso, parece estar mais relacionada à clareza de metas do que ao tipo de liderança isoladamente.

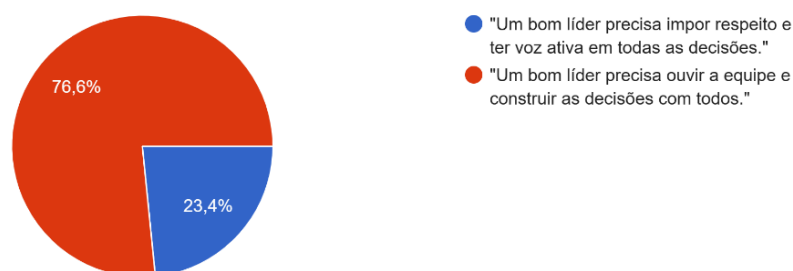
## 6. Pergunta – Frase que representa melhor a visão de liderança

Resultados:

23,4% associam liderança a impor respeito e ter voz ativa (autocrático).

76,6% relacionam liderança a ouvir a equipe e construir decisões em conjunto (democrático).

6. Qual frase representa melhor sua visão sobre liderança?  
235 respostas



Análise:

A visão predominante de liderança entre os participantes revela uma clara preferência pelo modelo claramente democrático, caracterizado pela valorização da empatia, do diálogo e da construção coletiva.

Esse resultado indica uma compreensão contemporânea percepção moderna e colaborativa sobre o papel do líder, alinhada a abordagens que priorizam participação, comunicação aberta e compartilhamento de decisões dentro das equipes.

## 7. Pergunta – Cenário em que o time erra menos

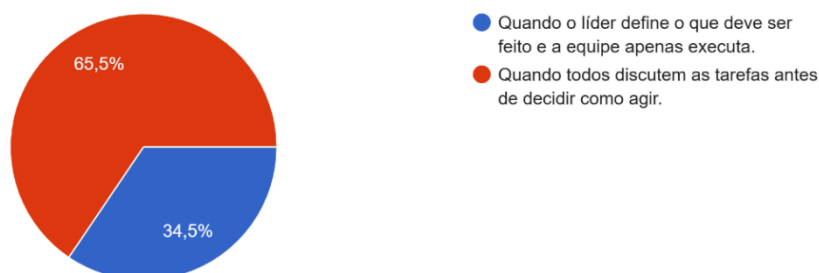
### Resultados:

34,5% acreditam que o time erra menos quando o líder define e a equipe executa (autocrático).

65,5% acreditam que há menos erros quando todos discutem antes de agir (democrático).

7. Em qual cenário você acredita que o time erra menos?

235 respostas



### Análise:

Mais uma vez, o estilo democrático se destaca, evidenciando que os participantes percebem que o diálogo e o envolvimento da equipe como elementos capazes de reduzir falhas e aumentar a precisão das ações. Esse entendimento reforça a ideia de que a participação coletiva contribui para decisões mais assertivas e processos operacionais mais confiáveis.

## 7.2 Ligações Teóricas e Interpretação dos Dados

Os resultados indicam que a maioria dos participantes tende a adotar práticas associadas ao estilo democrático de liderança. Essa preferência se conecta diretamente com autores como Goleman (2002), para quem a liderança eficaz depende da capacidade de criar conexões emocionais, fortalecer vínculos e estimular um ambiente de confiança. Do mesmo modo, Chiavenato (2022) reforça que a liderança contemporânea está centrada na influência e na interação humana, não apenas na autoridade formal.

As situações em que o estilo autocrático foi escolhido — especialmente em cenários com prazos curtos, urgência operacional e necessidade de correção imediata — coincidem com os apontamentos de Lewin (1939) e Robbins e Judge (2021), que consideram esse estilo funcional em contextos de alta pressão e necessidade de controle.

Dessa forma, a interpretação teórica evidencia que os participantes reconhecem a importância de práticas participativas, mas também compreendem que a rigidez e centralização podem ser úteis quando o desempenho rápido é crucial.

### **7.3 Comparação entre Teoria e Prática**

A comparação entre os dados obtidos e as expectativas teóricas demonstra que, embora a literatura clássica reconheça papéis importantes para todos os estilos de liderança, os participantes parecem valorizar majoritariamente comportamentos colaborativos.

Apesar de o questionário apresentar cenários que permitiam respostas alinhadas ao estilo autocrático, a preferência expressiva por alternativas democráticas indica aderência às tendências contemporâneas da gestão, que enfatizam autonomia, comunicação e participação.

Contudo, é possível identificar coerência entre teoria e prática quando observamos que, em situações de crise, urgência ou risco, os respondentes optaram por comportamentos mais diretivos. Isso confirma que, ainda que o estilo democrático seja predominantemente desejável, há momentos em que decisões centralizadas são consideradas mais adequadas.

Assim, os resultados não invalidam nenhum dos modelos clássicos, mas reforçam a lógica situacional defendida por Chiavenato (2006): a liderança eficaz depende do contexto, do tipo de tarefa e do perfil do grupo.

## **7.4 Análise Crítica dos Resultados**

A análise dos resultados indica que, embora o estilo democrático tenha se destacado na maioria das respostas, isso não significa uma rejeição ao modelo autocrático, mas sim uma percepção de que a liderança eficaz é flexível e adaptativa. Os participantes demonstraram compreender que a escolha do estilo deve variar de acordo com o contexto, considerando fatores como a natureza da tarefa, o tempo disponível para a tomada de decisão, o grau de autonomia da equipe e a experiência dos colaboradores.

Observou-se, inclusive, uma diferença entre perfis etários e profissionais: participantes mais jovens tendem a valorizar comportamentos colaborativos, enquanto profissionais mais experientes reconhecem a utilidade do estilo autocrático em situações de alta pressão ou crises.

Essa dualidade evidencia que a percepção de liderança é influenciada tanto por experiências prévias quanto por fatores culturais e organizacionais. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a impossibilidade de avaliar em profundidade a influência da cultura organizacional ou do setor de atuação, assim como a ausência de perguntas abertas que permitissem compreender melhor as justificativas individuais dos respondentes.

Apesar dessas limitações, os dados reforçam a ideia de que não existe um estilo de liderança único ou ideal, mas que a competência do líder reside na capacidade de ajustar seu comportamento às demandas do grupo e às exigências do contexto, equilibrando flexibilidade, empatia e assertividade.

## **7.5 Implicações Práticas da Pesquisa**

Os achados sugerem que organizações interessadas em desenvolver lideranças eficazes devem investir em competências socioemocionais, comunicação

e gestão colaborativa, pois esses fatores foram consistentemente associados à percepção de sucesso pelos participantes.

Por outro lado, os resultados também mostram que o estilo autocrático não deve ser descartado, mas usado estrategicamente. Situações de alta urgência, como correção imediata de falhas ou tomada de decisão sob pressão, foram os cenários em que esse modelo foi considerado mais adequado.

Assim, recomenda-se que programas de capacitação adotem uma abordagem situacional, permitindo que líderes aprendam a avaliar contextos e adaptar seu comportamento. Além disso, é essencial incentivar ambientes organizacionais que valorizem diálogo, transparência e a participação entre todos os envolvidos nas atividades mas que também forneçam diretrizes claras para atuação em momentos críticos.

Em síntese, a liderança contemporânea precisa ser compreendida como um processo dinâmico que exige equilíbrio entre flexibilidade, empatia e assertividade, permitindo que o líder ajuste sua conduta conforme as demandas da equipe e da situação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho buscam sintetizar os principais resultados obtidos e refletir sobre os aprendizados gerados ao longo da pesquisa acerca dos estilos de liderança autocrática e democrática. O estudo teve como objetivo compreender como diferentes formas de condução influenciam o ambiente organizacional, o comportamento das equipes e a percepção dos colaboradores quanto à eficácia da liderança.

A partir da fundamentação teórica, observou-se que a liderança é um fenômeno dinâmico e adaptativo, cuja efetividade depende do contexto, das características do grupo e dos desafios enfrentados. As teorias clássicas, como as de Lewin (1939), destacam a autoridade e o controle como instrumentos de eficiência em ambientes de alta pressão. Por outro lado, autores contemporâneos, como Chiavenato (2022) e Goleman (2002), reforçam que a liderança democrática, baseada na empatia, na comunicação e na cooperação, favorece o engajamento e a motivação dos colaboradores.

A pesquisa quantitativa realizada com 234 participantes revelou resultados expressivos que reforçam essa visão moderna da liderança. De forma geral, observou-se uma predominância do estilo democrático em diferentes contextos, inclusive em situações tradicionalmente associadas à liderança autocrática, como momentos de crise ou decisões sob pressão. Essa tendência evidencia uma valorização crescente de líderes que promovem o diálogo, a escuta ativa e a participação da equipe na tomada de decisões.

Entretanto, a análise também mostrou que o estilo autocrático ainda é reconhecido como necessário em determinados cenários, especialmente em situações que demandam rapidez, precisão e centralização das ações, como projetos com prazos curtos ou correções de erros. Essa constatação reforça as abordagens situacionais da liderança, segundo as quais não existe um único modelo ideal, mas sim a necessidade de adaptação conforme as circunstâncias e o perfil da equipe.



De modo complementar, ao relacionar teoria e prática, foi possível perceber que o comportamento dos líderes eficazes está ligado à capacidade de equilibrar firmeza e empatia. Em contextos de rotina e estabilidade, a abertura ao diálogo e a valorização das opiniões fortalecem o senso de pertencimento e o comprometimento coletivo. Já em momentos de crise, o exercício da autoridade se mostra essencial para garantir a agilidade e a segurança das decisões.

Dessa forma, o estudo contribui para a compreensão de que a verdadeira competência da liderança não está na rigidez de um único estilo, mas na flexibilidade em reconhecer o que cada situação exige. A figura do líder contemporâneo, portanto, é aquela que transita entre a autoridade e a participação, entre o comando e a escuta, sempre com o propósito de alcançar resultados sustentáveis e fortalecer as relações interpessoais dentro da organização.

Por fim, este trabalho reforça a importância de novas pesquisas sobre o tema, considerando outros contextos e perfis de participantes, a fim de ampliar o entendimento sobre como os estilos de liderança influenciam a motivação, o desempenho e o clima organizacional. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que liderar é, acima de tudo, um exercício de equilíbrio, sensibilidade e adaptação, características essenciais para enfrentar os desafios das organizações modernas.



## REFERÊNCIAS

ANTONINI, Maria. **Liderança democrática: definição, características e exemplos.** G4 Valley, 2023. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/lideranca-democratica>. Acesso em: 16 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 1989.

NATURA & CO. **Ética & compliance.** 2023. Disponível em: <https://2023ar.naturaeco.report/pt/nosso-grupo/etica-compliance/>. Acesso em: 23 set. 2025.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

NUBANK. **Habilitando pessoas com dados e ferramentas.** 2024. Disponível em: <https://building.nubank.com/pt-br/habilitando-pessoas-com-dados-e-ferramentas/>. Acesso em: 14 out. 2025.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. Hoboken: Wiley, 2010.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram todos a agir**. 1. ed. [S.l.]: Sextante, 2018.

TREVINO, L. K.; NELSON, K. A. ***Managing business ethics: straight talk about how to do it right***. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

