



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**LUANA CAROLINE ALVES BARROSO**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DA ORBITALL POWERED BY  
STEFANINI NA UNIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2018**

**LUANA CAROLINE ALVES BARROSO**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DA ORBITALL POWERED BY  
STEFANINI NA UNIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para  
obtenção do grau de Bacharela em  
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

**B277a** Barroso, Luana Caroline Alves.  
Análise dos estilos de liderança da Orbital powered by Stefanini na unidade de Campina Grande [manuscrito] : / Luana Caroline Alves Barroso. - 2018.  
24 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia - CCSA."

1. Administração empresarial . 2. Liderança. 3. Estilos de Liderança - democrática. 4. Estilos de liderança - liberal.

21. ed. CDD 658.4

LUANA CAROLINE ALVES BARROSO

100 (dez)  
M. Guedes

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DA ORBITALL POWERED BY  
STEFANINI NA UNIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba como requisito para obtenção do grau  
de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 19, 06 / 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

Profª. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Maria Marluce Delfino da Silva*

Profª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer o curso de administração e o trabalho de conclusão de curso.

Agradeço aos meus pais Jeová e Mércia, que sempre foram minha maior fonte de inspiração e força. Sou grata aos meus irmãos Junior e Michele, por acreditarem e apoiarem meu sonho. Aos amigos e amigas que me apoiaram e ajudaram nessa etapa de minha vida.

Agradeço todos os meus mestres, principalmente a professora Maria Dilma Guedes, por sua paciência e dedicação, por não ter desistido de sua aluna, sempre me apoiando e incentivando a conclusão do curso, exemplo de professora, que antes de ser um excelente profissional é ótimo ser humano. A todos meu muito obrigada!

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 LIDERANÇA .....	7
2.2 O LÍDER.....	9
2.2.1 O que faz o líder.....	10
2.2.2 Os tipos de líderes e seus estilos de liderança.....	10
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>12</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES.....	14
5.1.1 Gênero.....	14
5.1.2 Faixa etária.....	15
5.1.3 Estado civil .....	16
5.1.4 Setor que atua .....	16
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	17
5.2.1 Líder autocrático .....	17
5.2.2 Líder democrático.....	18
5.2.3 Líder liberal.....	20
5.2.4 Estilo de Liderança Predominante.....	21
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## **ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DA ORBITALL POWERED BY STEFANINI NA UNIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

BARROSO, Luana Caroline Alves<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Na literatura sobre liderança, são destacados vários estilos, porém os predominantes são o autocrático, democrático e liberal. Assim, este artigo tem como objetivo, analisar e identificar os estilos de liderança predominante na Orbitall Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande – PB. Na metodologia foram utilizadas pesquisas do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso, adotando-se também os métodos quantitativo e qualitativo. O instrumento da pesquisa foi um questionário contendo 05 questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos colaboradores e 15 sobre os estilos de liderança, totalizando assim 20 questões fechadas, aplicada a uma amostra de 70 colaboradores em um universo de 1000, configurando assim aproximadamente 7% deste universo. Para mensurar os resultados utilizou-se a escala Likert, adaptada para três categorias: concordância, neutralidade e discordância. Nos resultados verificou-se que o estilo de liderança predominante na empresa objeto de estudo foi o democrático e o liberal, pois a maioria concordou. Assim, foi verificado que apesar desses estilos terem sido predominantes, houve traços do autocrático, fica evidente que na liderança não existe um estilo certo e único e que tudo irá depender da situação que o líder se encontra.

**Palavras-Chave:** Liderança. Líderes. Estilos de Liderança.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <luanacarolalves2@gmail.com>

<sup>2</sup> Professora Orientadora, Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações tem-se o papel do líder, cada um com o seu modelo de liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre os seus liderados. Apesar da extensa literatura sobre o tema, não existe um consenso sobre como escolher o estilo de liderança que se deverão ser adotados nos diferentes tipos de organizações, haja vista que, a ampliação de lideranças recebe influências de diferentes aspectos, principalmente da cultura organizacional. Assim acredita-se que a cultura organizacional é um dos pilares do desenvolvimento de lideranças. Contudo, quando se fala de estilos de liderança; leva-se em consideração a forma mais clara sobre o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados desejados.

As organizações podem e devem formar e desenvolver novos líderes. Logo, para que isto aconteça faz-se necessário adotar uma metodologia de gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, o desenvolvimento do capital humano. Algumas empresas desenvolvem metodologias voltadas para desenvolvimento dos seus liderados, outras vão buscar a autoajuda como fonte de inspiração (como consultoria coaching).

Enquanto, por um lado o líder é estimulado a melhorar o relacionamento entre seus liderados; por outro lado ele é implacavelmente cobrado pelos resultados de curto prazo, então ele fica dividido entre a pressão por produtividade imposta pela estrutura hierárquica das empresas e a busca pela satisfação pessoal, sua e de seus liderados. O líder encontra-se cada vez mais desorientado, não conseguindo agradar nem a uns nem a outros, já que o trabalho sob pressão, gera estresse e desinteresse tanto do líder, quanto de sua equipe.

Atualmente, as qualidades de liderança são reconhecidas globalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser por definição, um líder, mas não apenas o administrador. Basicamente, o líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo representar as qualidades esperadas ou solicitadas em seu grupo de trabalho, destacando-se papéis que combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais, dependendo de cada estilo de liderança, a exemplo da autocrata, democrática e liberal. Desta forma, questiona-se: Como identificar e analisar os estilos de liderança predominantes na Orbital Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande – PB?

Face ao exposto, este artigo tem como objetivo, identificar e analisar os estilos de liderança predominantes na Orbital Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande – PB.

Considerando que a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas, e para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos sugeridos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre ambas as partes, seja o líder, quanto aos seus seguidores, porém, para adquirir essa confiança, o líder deverá se entregar ao desenvolvimento pessoal, andar junto da equipe e favorece-la de forma que busque constantemente a atualização e qualificação, bem como preparar-se para demonstrar a sua competência, dependendo da situação em que se encontra. Assim, justifica-se a importância do tema.

Face ao exposto este artigo dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Visto que este trabalho tem como principal objetivo identificar e analisar os estilos de liderança predominantes na Orbital Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande e PB, faz-se necessário para seu desenvolvimento a conceitualização das teorias que versam sobre as noções de líder e liderança.

### **2.1 LIDERANÇA**

Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

Ainda, conforme Bergamini (2009), aos poucos as organizações foram se abrindo para as pesquisas sobre liderança; a importância começou desde a Segunda Guerra Mundial onde nessa ocasião foi contratado um grande contingente de mão de obra devido à reformulação do parque industrial nos EUA. Com a necessidade de dirigir um grande número de pessoas recém-contratadas, líderes organizacionais foram analisados por meio de longas entrevistas, além de passarem por testes psicológicos que permitissem viabilizar a construção de um modelo comportamental que deveriam ter os líderes, para serem considerados como vencedores.

Influenciar o comportamento das pessoas é uma característica comum e natural aos grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser aprovada pelos seus seguidores. A ideia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento para outra pessoa é parte integrante de qualquer processo de liderança (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Segundo Franco (2008, p. 55), "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".

Diante ao exposto compreende-se que o líder deve exercer a liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não por poder, quando é de costume, usa-se o poder, obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que ocupa. Mas, se por algum momento usa-se a persuasão, as pessoas irão fazer o que se pede de boa vontade. Para entender a liderança é preciso conhecer de onde deriva o poder e a sua legitimidade, ele não é obrigatoriamente um dirigente ou gerente, há líderes em todos os níveis da organização, podendo este atuar em grupos formais e informais.

Líderes influenciam seus liderados, com as próprias atitudes, pela empatia que possui com a equipe e a maneira no qual se relaciona em grupo como líder, ele precisa dar exemplo à equipe, precisa ter boa postura, mostrar bons resultados, muitas vezes a motivação da equipe vem através da sua própria, se ele se encontra motivado, é mais fácil sua equipe se motiva, o líder precisa estar em harmonia com sua equipe e com o cenário atual da empresa.

Ao formarmos uma equipe, destacam-se as diferenças individuais. Nesse caso, entra a figura do líder, demandada pela necessidade do trabalho de equipe, ao qual compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças. Logo, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação a aproveitar e valorizar os talentos que agregam as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo que orienta o líder para o aprendizado organizacional.

Portanto, a liderança eficaz incide em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram prover por si próprios. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação, trata-se também o líder é aquele que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes, de personalidades diferentes, mobilizando-as para objetivos comuns. Em uma definição mais simples, liderar é comunicar às pessoas, seu valor e potencial

de forma tão clara, tão forte em que elas acabem por vê-los em si mesmas e que seja capaz de se colocar como parte do processo, fazer e tornam-se capazes.

## 2.2 O LÍDER

Segundo Moscovici (1995, p.169),

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

Kotter (1997) um dos maiores pesquisadores em liderança chega à conclusão de que há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas.

Uma das grandes qualidades de um líder é saber conquistar o respeito da equipe através da influência não pela sua posição; mas pelo que é direito e justo. Ele deve passar confiança, ser inteligente, perceptivo e determinante para ter condições de liderar com sucesso.

Segundo Motta (1997, p. 206),

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Cortella e Mussak (2009, p. 16) afirmam que,

bons líderes devem saber inspirar os outros com o poder e o estímulo de sua visão, dando as pessoas à sensação de propósito e orgulho no trabalho desenvolvido. Os líderes não são pessoas que nunca falharam, mas pessoas que venceram as adversidades, fracassos e crises pessoais não desqualificam ninguém para a liderança.

Com base no que foi visto, o líder é aquele que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes, mobilizando-as para objetivos comuns. Em uma definição mais simples, liderar é comunicar às pessoas, seu valor e potencial de forma objetiva, em que elas acabem por vê-los em si mesmas e que seja capaz de se colocar como parte do processo, tornando um ambiente mais produtivo. Ser líder é saber estimar seus colaboradores, dando subsídios para que possam desenvolver suas atribuições com eficiência e eficácia, contribuindo assim, de forma significativa, para o sucesso da organização, bem como para alcançar seus objetivos pessoais.

### 2.2.1 O que faz o Líder?

Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, estimulando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo. O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional.

Assim para ser eficaz, o líder não pode perder o foco de suas metas; apresentar bons resultados é fundamental, deve dedicar algum tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, feedbacks são de extrema importância para o desenvolvimento de sua equipe, analisar seus pontos fortes, seus pontos de melhoria, conversar sobre suas metas, sobre a empresa, é importante que seus liderados saibam que podem procurar seu líder quando necessitar, e por fim tratar seus subordinados como gostaria de ser tratado.

### 2.2.2 Os tipos de líderes e seus estilos de liderança

Segundo Chiavenato (2000), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos

**Liderança autocrática:** o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele

Líder autocrático é voltado ao controle individual, ele tem o hábito de fazer as escolhas pelo o que acredita, com base em suas próprias escolhas e julgamentos, dificilmente aceitam sugestões dos demais de sua equipe, a liderança autocrática é algo intuitiva, que traz benefícios quase imediatos para muitos líderes, é baseada em controle absoluto do grupo, o líder que dita todos os métodos e processos de trabalho.

Conforme Maximiano (2007), a liderança autocrática concentra o poder de decisão no chefe, ou seja, o comportamento do líder passa a ter uma intensidade mais autocrática quando centraliza as decisões.

Esse tipo de liderança tem como vantagens processos mais rápidos e produtivos, já que não existem grandes consultas para tomada de decisões, porém também existem suas desvantagens como os integrantes da equipe podem chegar a desmotivação em ter um líder autoritário e ditador, pode se dizer que esse tipo de liderança é uma das principais responsáveis pelas perdas dos grandes talentos, devido a cultura do “não errar”, isso acontece

porque sua forma de agir causa sempre tensão e descontentamento entre a equipe, desmotivando os funcionários trabalhando sobre pressão e fazendo com que desejem sair, a permanecer sob a gestão do líder autocrático.

**Liderança liberal:** o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.

Líder liberal defende a liberdade e autonomia para a equipe, uma vez que este modelo entende que os profissionais já são maduros, qualificados e capazes o suficiente de gerenciar o seu próprio trabalho sem a supervisão direta de alguém. Neste tipo de liderança, o líder designa as atividades ao grupo, não há um acompanhamento nas tarefas, onde a produção é baixa, existe desperdício de tempo com problemas pessoais (CHIAVENATO, 2004).

Embora possa parecer um sistema melhor, por existir mais liberdade e autonomia, na maioria dos casos, os profissionais sem liderança direta podem acabar relaxando e não entregando os resultados esperados. Isso afeta diretamente não só a produtividade, mas a motivação, uma vez que a falta de feedbacks sobre o desempenho e a qualidade do trabalho também acabam prejudicando o desempenho e limitando o crescimento da equipe.

Líder democrático é o contrário do autocrático, ele é focado na equipe também e não só em si, acredita que os integrantes da equipe podem ajudar na escolha dos melhores caminhos e soluções para resolver os problemas da equipe, para isso sempre consulta a opinião da equipe, solicitando suas ideias e feedbacks e dando espaço para que proponha novas maneiras para conquistar as metas e resultados planejados.

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

O líder democrático se preocupa com o bem-estar de todos que compõe seu time, busca desenvolver todos por igual, para que tenham oportunidades de crescimento. Segundo Maximiano (2004, p. 294), quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Procura estimular um ambiente onde seus liderados se sintam mais a vontade para expor suas vontades e habilidades, como também suas insatisfações, incentiva uma comunicação mais direta e clara com o intuito de diminuir os espaços entre as pessoas, desenvolvendo um senso maior de grupo. Com isso aumenta a satisfação da equipe com o trabalho, diminuindo a rotatividade (turnover) e o aumento da produtividade.

Ainda, tem-se a **liderança Coaching:** Esse é um estilo de liderança dos tempos modernos. Onde a performance dos liderados está em foco. O líder exhibe um verdadeiro

interesse pelo aumento da performance dos seus subordinados, acompanhando a evolução de cada um, incentivando-os e dando *feedback* constantes para manter as pessoas motivadas e alinhadas em suas atividades.

Líder Coach seu foco é nas pessoas e nos resultados, entende que as empresas são os resultados das pessoas, o foco principal dessa liderança não é apenas conquistar mais resultados para o negócio, mas identificar as oportunidades, treinar e desenvolver sua equipe de acordo com suas habilidades, de modo que, os colaboradores possam atingir suas metas e objetivos e os da organização. O coaching desenvolve e libera o potencial de uma pessoa, para expandir seu desempenho (PACHECO, 2011).

O gestor com competência de coach também tem uma comunicação assertiva e atuando dando feedbacks de correção e reconhecimento, orientando e estimulando o aperfeiçoamento constante das pessoas ao seu redor, com isso criando um ambiente mais positivo e produtivo.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A Orbitall é uma empresa brasileira de grande porte, prestadora de serviço no segmento de cartão de crédito, localizada em São Paulo, criada no ano de 2000.

A Orbitall é uma empresa com experiência a mais de 30 anos em prestação de serviço, faz parte do grupo Stefanini especializada em contact center e processamento de meios de pagamento, A operação da Orbitall em Campina Grande foi inaugurada em outubro de 2013 para realizar atividades como operações de atendimento a clientes, back office, além de prevenção a fraudes e cobrança, contratando 300 funcionários, hoje possui um pouco mais de 1.000 funcionários contratados e gerando mais empregos nesse ano de 2018.

Na Orbitall Powered by Stefanini, em Campina Grande – PB, existem diversos cargos que exigem liderança, onde a grande maioria é atendente de telemarketing e analistas de back office. Essas pessoas são lideradas por supervisores, que por sua vez, que por sua vez são liderados pelos coordenadores e estes, por uma gerente. Para se atingir um cargo imediatamente acima, existem processos seletivos. No caso da filial de Campina Grande, para o cargo de supervisão a empresa busca profissionais com experiência na área de gestão e com aptidões em liderança, analisado durante as etapas do processo seletivo.

O que ocorre também em comum com as demais empresas, onde ao mesmo tempo em que os líderes são estimulados a motivar equipes, tem que entregar resultados de metas em curto prazo, muitas vezes sendo pressionados, podendo gerar insatisfação dos seus liderados,

umentando o desafio de ser um bom líder. A liderança, assim como em todas as empresas, é valorizada, desde os processos seletivos, até a atividade na função é bem cobrado pelos gestores.

Na empresa, muitas vezes ocorrem mudanças de equipes e processos, e o líder, além de ter todos os atributos exigidos, sempre mantém-se atualizado, já que uma informação errada pode ocorrer grandes impactos negativos na empresa. Entre outros indicadores, um de extrema importância, o absenteísmo dos colaboradores, os supervisores são bastante cobrados, com isso é muito importante saber estimular sua equipe, para evitar que problemas dessa natureza possam acontecer; embora em algumas situações seja inevitável, assim, o líder deve ser assertivo em aplicação de feedbacks.

#### 4 METODOLOGIA

Na construção deste artigo, foi utilizada pesquisa Exploratória que conforme Prodanov e Freitas, (2013, p. 51), “Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento [...]” onde foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhido para estudo. **Descritiva**, porque “Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos [...]”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Assim, foi feita, uma breve abordagem sobre os líderes da Orbitall Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande – PB.

Utilizou-se, ainda, pesquisa **de Campo**, “o estudo de campo tende a utilizar muito mais **técnicas de observação do que de interrogação**. Procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas”. (GIL, 2008). Haja vista que foi aplicado um questionário junto aos colaboradores da organização objeto de estudo. **Bibliográfica**, por se tratar de “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2011, p. 48). Logo, foram utilizados autores da área para fundamentar a parte conceitual do referido trabalho. **Estudo de caso**, “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. (GIL, 2008, p. 58). Desta forma, a organização escolhida foi a Orbitall Powered by Stefanini na unidade de Campina Grande – PB.

Quanto aos métodos de abordagem, levou-se em consideração o **Quantitativo**, tendo em vista que, “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69) bem como o **Qualitativo**, destacando-se que “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...]. (GONSALVES, 2001, p. 68). Diante do exposto, foram analisados os estilos de liderança dos gestores na empresa Orbitall Powered by Stefanini, e os pesquisados foram colaboradores da referida empresa.

O universo da pesquisa foi de 1.000 respondentes, destes foi extraída uma amostra composta por 70 respondentes, sendo aproximadamente 7% do total.

O instrumento foi um questionário baseado no estudo que diz White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2000) que aborda três tipos de liderança: democrático, autocrata e liberal. Foi composto por dezoito questões fechadas, sendo: quatro sobre o perfil dos pesquisados, quais sejam: escolaridade, faixa etária, gênero, tempo de serviço e setor que trabalha; e quinze referentes aos estilos de liderança, a saber: cinco que mensuraram o estilo de liderança autocrático; cinco concernentes ao estilo democrático e cinco, ao liberal. Também, utilizou-se a escala Likert adaptada para três categorias: Concordância, Neutralidade e Discordância.

A coleta dos dados obteve-se através da aplicação do questionário, conforme mencionado anteriormente, para tal, foi utilizada ferramenta do *google docs*, sendo o mesmo divulgado em um grupo fechado do *whatsapp e facebook*, composto por participantes que trabalham na empresa atualmente. Os resultados foram colocados através de gráficos, obedecendo as três categorias da escala, analisados e corroborados com Chiavenato (2000).

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES**

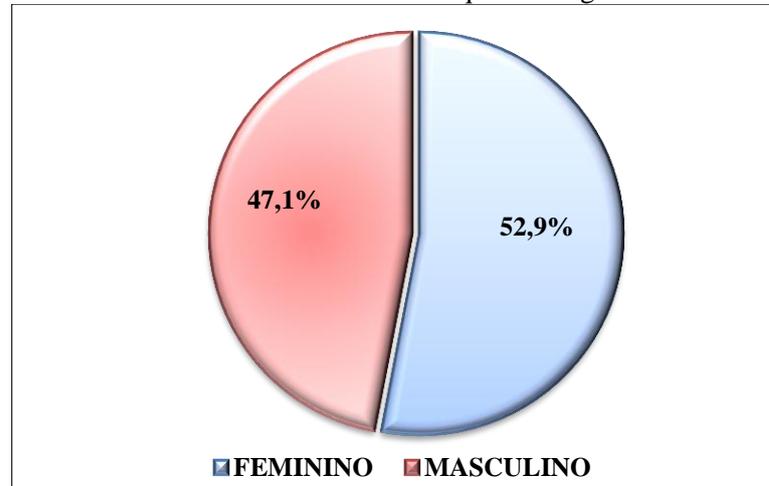
Os pesquisados são todos funcionários da empresa, onde 70 responderam o questionário, objeto deste estudo, foram delimitados no perfil: faixa etária, gênero, estado civil e o setor que atua.

#### **5.1.1 Gênero**

No que se refere ao gênero, as características gerais da amostra visualizadas no Gráfico 1. De acordo com os dados da amostra referente ao gênero, a maioria (52,9%)

respondeu ser do gênero feminino e (47,1%) são do masculino. Esta caracterização revela uma leve superioridade do gênero feminino nesta pesquisa.

**Gráfico 1 – Colaboradores quanto ao gênero**

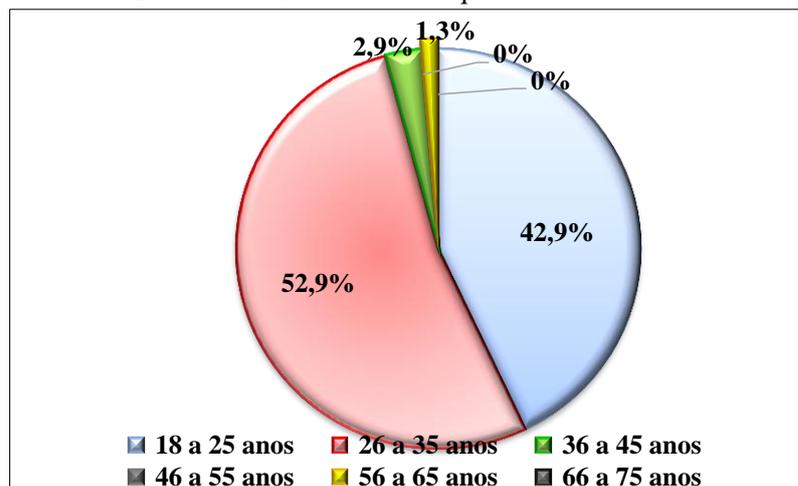


Fonte: Pesquisa direta, 2018.

### 5.1.2 Faixa etária

No que se refere a faixa etária, as características gerais da amostra podem ser visualizadas no Gráfico 2. De acordo com a pesquisa, a maioria, 42,9% dos pesquisados tem entre 18 e 25 anos, 52,9% de 26 a 34 anos, 2,9% de 35 a 45 anos; 1,3% de 55 a 65 anos e 0% acima de 65 anos. Logo, a maioria é composta por um público mais jovem atuando na empresa.

**Gráfico 2 – Colaboradores quanto a faixa etária**

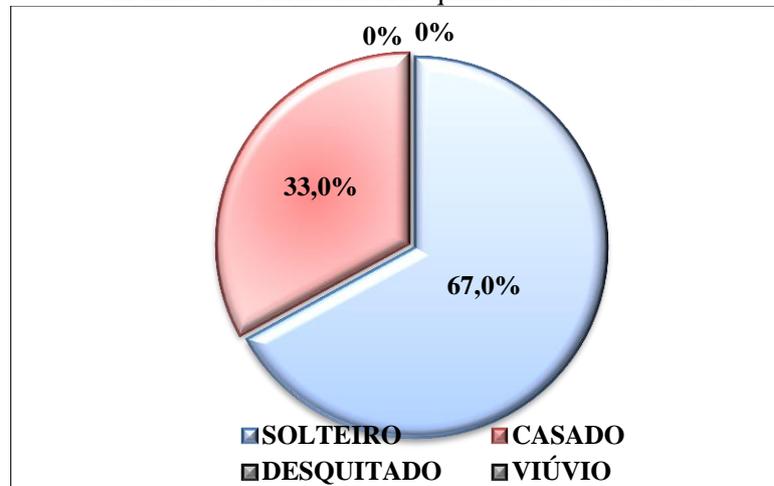


Fonte: Pesquisa direta, 2018.

### 5.1.3 Estado civil

No Gráfico 3, verifica-se que a maioria, 67,1% informou ser solteiros; 32,9% responderam que são casados. Não existindo divorciados ou viúvos.

**Gráfico 3 – Colaboradores quando ao estado civil**

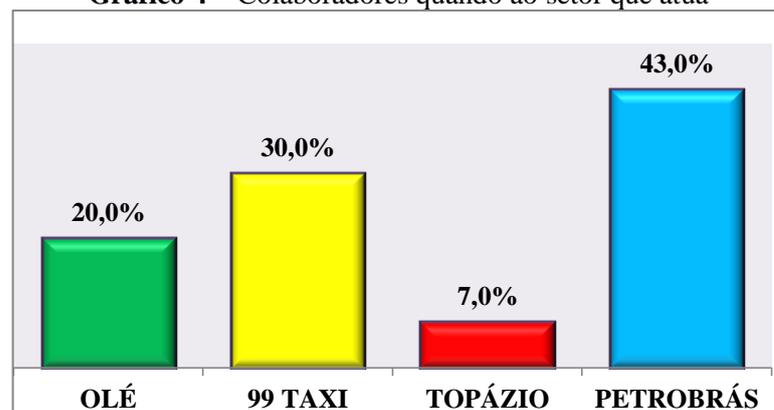


Fonte: Pesquisa direta, 2018.

### 5.1.3 Setor que atua

No Gráfico 4, verifica-se que quando questionados sobre o setor que atua na empresa, um percentual elevado, mas que não atingiu a maioria (43,0%) informou que atua no setor da Petrobrás; 30,0% estão no setor da 99 Taxi; 20% das pessoas no Olé; e 7% no Topázio. Logo, fazendo uma comparação entre os setores, destacou-se o setor Petrobrás.

**Gráfico 4 – Colaboradores quando ao setor que atua**



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Analisando-se os resultados do perfil dos respondentes, verifica-se que a maioria é do gênero feminino; encontra-se na faixa etária de 26 a 35 anos; é de solteiros; e um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, encontra-se lotada no setor Petrobrás.

## 5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

### 5.2.1 Líder autocrático

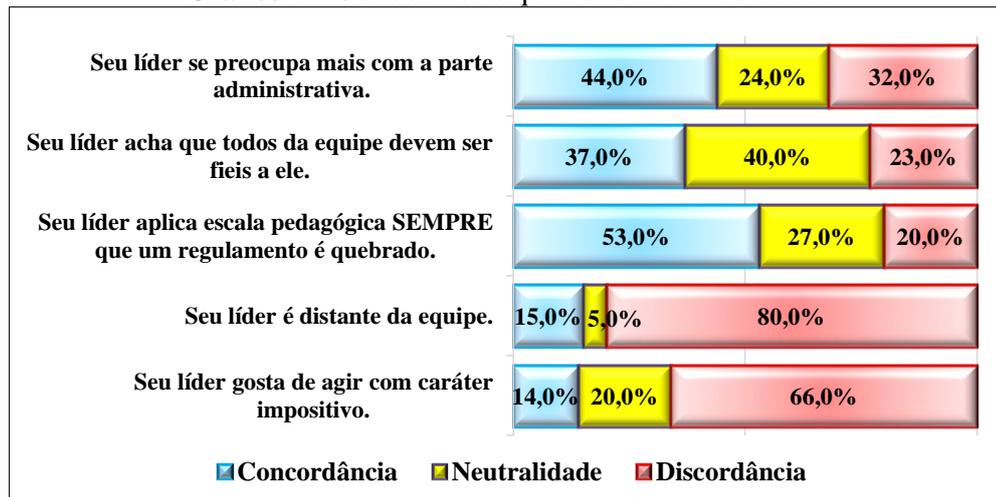
No que se refere ao que caracteriza o líder autocrático, vê-se os resultados no Gráfico 5, com cinco características. É válido ressaltar que nesta etapa da pesquisa, quando questionados sobre: líder gosta de agir com caráter impositivo, há uma concordância de 14,0%, contra 20,0% que se mantiveram neutros, e 66,0% discordaram, não atingindo maioria dos líderes é composta por líderes autocratas.

Outro questionamento da pesquisa foi sobre: seu líder ser distante da equipe, apenas 15,0% concordaram, 5,0% mantiveram-se neutros; enquanto 80,0% discordaram, o que mostra que os líderes são próximos de sua equipe, estão sempre acompanhando desempenho de sua equipe.

Em seguida, questionou-se se líderes aplicam a escala pedagógica SEMPRE que um regulamento é quebrado; constatou-se que 53,0% concordaram com isso; enquanto 27,0% mantiveram-se neutros e 20,0% discordaram desta assertiva, o que significa que os líderes aplicam punições facilmente em seus colaboradores quando um regulamento é infligido. Características do líder autocrático, em que para obter resultados alguns líderes utilizam de ameaças e punições como práticas de penalidades.

Quando questionados: Seu líder acha que todos da equipe devem ser fiéis a ele, há uma concordância de 37,0%, contra 40,0% que se mantiveram neutros, e 23,0% que discordaram, um percentual elevado, mas que não atingiu a maioria dos líderes exige lealdade de seus liderados.

E por fim, para encerrar a dimensão do líder autocrático, foi questionado sobre: Seu líder se preocupa mais com a parte administrativa, foi constatado que 44,0% dos funcionários concordaram com a afirmação; enquanto 24,0% mantiveram-se sem opinião formada e apenas 32,0% discordou, isso mostra que um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria dos líderes preocupa mais com os processos administrativos que com a gestão de pessoas (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Colaboradores quanto ao líder autocrático**

Fonte: Pesquisa de dados, 2018.

Este estudo é baseado no que diz White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2000), que o líder é quem toma as decisões, fixa diretrizes e determina execuções de tarefas. Ele é dominador, ou seja, o chefe que controla o que acontece no espaço de trabalho. A desvantagem desse tipo de liderança, é que como o líder centraliza a autoridade e as decisões, acarreta que muitas das vezes seus subordinados não tenham nenhuma liberdade de escolha, que pode causar uma total desmotivação entre os integrantes.

### 5.2.2 Líder democrático

O Gráfico 6, apresenta os resultados através de cinco assertivas, quanto ao líder democrático.

Primeiramente o questionamento foi sobre: se o Seu líder gasta tempo e esforço para dar sentido as suas decisões, foi verificado que a maioria, 60,0% concordou com isso; 26,0% não concordaram e nem discordaram; enquanto 14,0% discordaram dessa afirmação, o que quer dizer que a maioria dos líderes explica o motivo de uma decisão ter sido tomada e dá significado as suas ações.

Posteriormente, foi perguntado se o Seu líder mantém a equipe informada sobre sua evolução e, foi verificado que a maioria, 67,0% das pessoas, disse que seu líder sempre deixa a equipe a par da situação do grupo. Sabe-se que, de fato, torna-se relevante uma boa comunicação e interação entre líder e liderados para o alcance dos resultados. Chiavenato (2004, p. 103) afirma que “o líder que se comunica espontaneamente possibilita bom

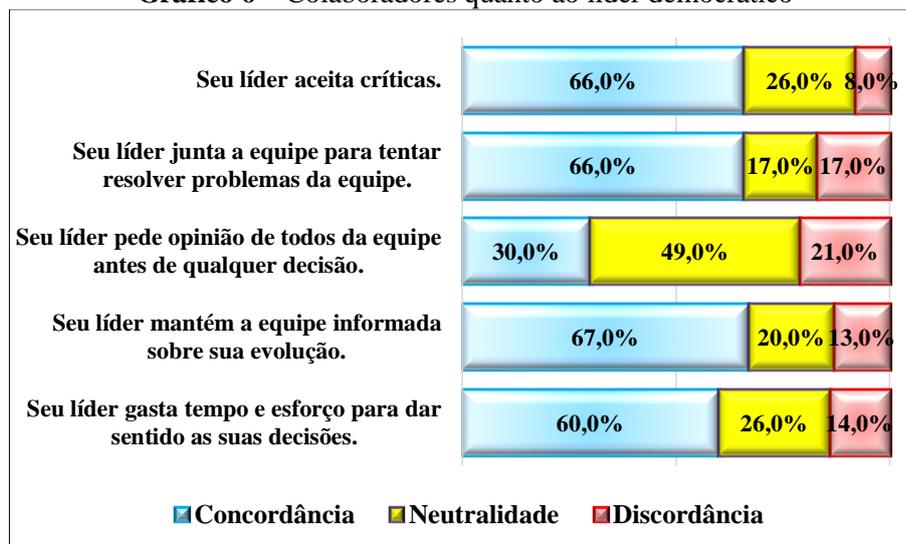
relacionamento com sua equipe”. 20,0% não possuem opinião formada e 13,0% discordaram, o que significa que a maioria dos líderes deu *feedbacks* e mostram seus indicadores, para assim ter melhores resultados.

Quando questionados se Seu líder pede opinião de todos da equipe antes de qualquer decisão, 30,0% concordaram; 49,0% mantiveram-se neutros e 21,0% discordaram. Logo, um percentual mais significativo, não mostrando a participação forte dos colaboradores nas decisões ou resoluções de problemas.

Foi analisado também, se o líder junta a equipe para tentar resolver os problemas da equipe, ao invés de tomar decisões sozinho, e a maioria, 66,0% concordou com isso; enquanto 17,0% foram neutros e 17,0% nega essa informação, o que mostra que os resultados dos líderes dependem do desempenho da equipe, essa visão é positiva, pois proporciona transparência nas relações, bem como estímulos à criatividade dos colaboradores.

Por fim, foi analisado, se líder aceita críticas, se ele tenta provar que seu ponto de vista a equipe e, 66,0% disseram que sim, 26,0% foram neutros, e 8,0% discordaram, verificando-se que obteve maioria afirmou que aceitam críticas, mostrando que se preocupam com o que se transmite em sua gestão (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6 – Colaboradores quanto ao líder democrático**



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Este estudo é baseado no que diz White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2000) que o estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder.

### 5.2.3 Líder liberal

No que se refere ao que caracteriza o líder liberal, vê-se que os resultados no Gráfico 7, estão representados por cinco características.

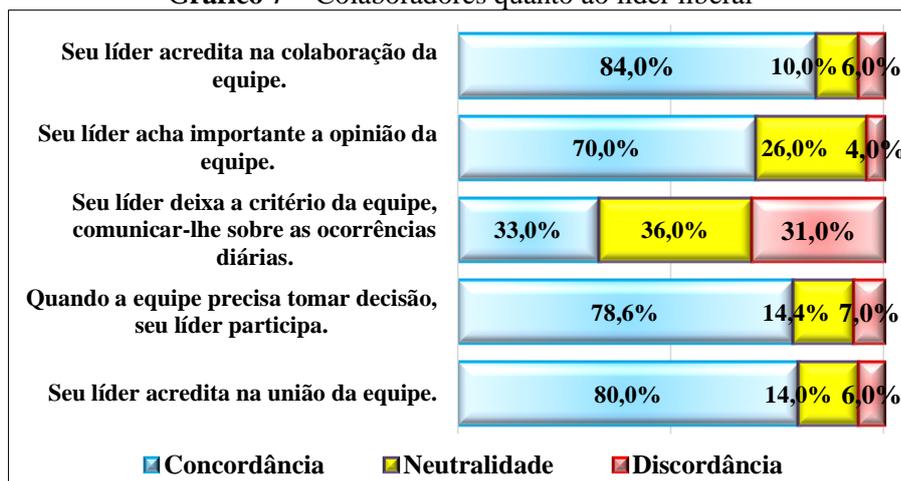
Quando questionados se o Seu líder acredita na união da equipe, verificou-se que, 80,0% das pessoas concordaram, 14,0% não se manifestaram e 6,0% discordaram, mostrando que maioria, os líderes valorizam a união da equipe para melhor desenvolvimento.

Foi analisado também, quando a equipe precisa tomar decisão, seu líder participa, e a maioria, 79,0% concordou com isso; enquanto 14,0% foram neutros e 7,0% nega essa informação, o que mostra que os líderes participam da tomada de decisão junto com a equipe. O líder precisa criar um ambiente propício ao trabalho coletivo, para que haja integração entre seus membros. Tal maneira faz com que a equipe se sinta motivada a buscar os objetivos e metas a serem atingidas. Maximiano (2004), afirma que os líderes carismáticos consideram as necessidades e potencialidades dos liderados, estimula a emoção e coragem dos seguidores, trazendo inspiração para que proporcionem o máximo de si.

Tem-se também o questionamento: o líder deixa a critério das pessoas da equipe, comunicar-lhe ou não sobre as ocorrências diárias. No caso, 33,0% concordaram com isso; 36,0% não opinaram e 31,0% discordaram, o que mostra equilíbrio dos líderes no âmbito liberal, participando com sua equipe, estando presente, o que é necessário em muitos casos.

Por fim, foi perguntado se o líder acha que diferenças de opiniões da equipe trazem soluções proveitosas, 48,0% disseram sim; 27,0% foram neutros; e 25,0% discordaram, ou seja, um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria acha que, diferenças de opiniões têm muito a contribuir com o desenvolvimento da equipe (ver Gráfico 7).

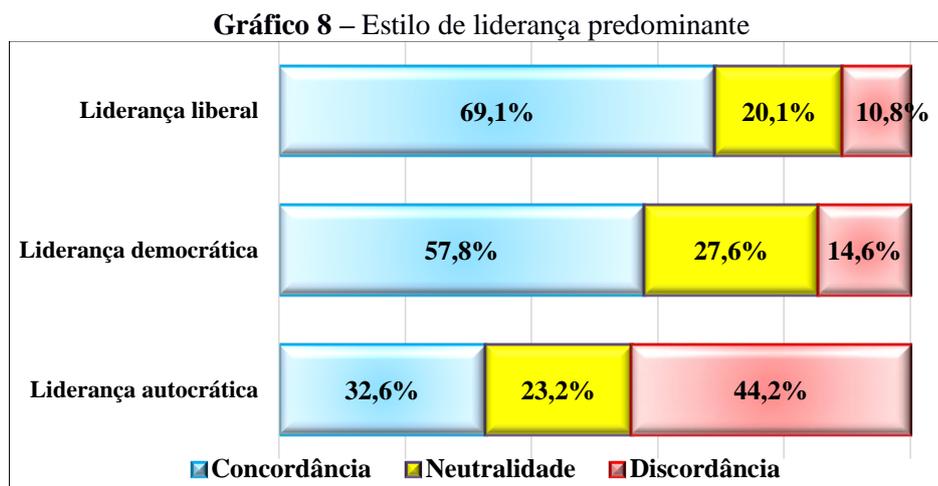
**Gráfico 7 – Colaboradores quanto ao líder liberal**



Fonte: Pesquisa direta, 2018

### 5.2.4 Estilo de Liderança Predominante

O Gráfico 8, apresenta o estilo de liderança predominante na pesquisa, onde nota-se que: o estilo de liderança predominante é o liberal, haja vista que, a maioria, 69,1% concordou; 20,1% mantiveram-se na neutralidade; e apenas 10,8% discordaram; No estilo de liderança democrática, maioria também concordou, ou seja, 57,8%; 27,6% permaneceram neutros; e 4,6% discordaram. O inverso aconteceu com o estilo de liderança autocrática, no qual nota-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu, 44,2% discordou; 32,6% concordaram e apenas 23,2% foram neutros,



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Logo, o estilo de liderança predominante é o liberal, seguindo do estilo democrático. Assim, este estudo baseado no que diz White e Lippitt (apud CHIAVENATO, 2000), corrobora, quando afirma que o líder liberal é aquele que permite total liberalidade nas decisões, assumindo pouca participação, inclusive na divisão de tarefas. O líder liberal acredita na participação da equipe, com isso dando liberdade para agir perante os processos e desenvolvimento do grupo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi abordada a problemática em relação aos estilos de liderança na Orbitall Powered by Stefanini. Para tal, foi utilizado um instrumento que permitiu que os colaboradores pudessem expor suas opiniões acerca dos seus gestores na mencionada empresa.

Inicialmente foi traçado o perfil socioeconômico dos colaboradores e verificando que a maioria é do gênero feminino; encontra-se na faixa etária entre 26 e 35 anos; e é composta por pessoas solteiras; atua no setor Petrobrás; e um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, informou que atua no setor Petrobrás.

Quanto a liderança autocrática, observou-se que nas assertivas que mensuraram esse estilo de liderança, em apenas uma questão houve a maioria na concordância sobre esse estilo, que foi a referente à aplicação de escala pedagógica.

No que se refere a liderança democrática, verificou-se que em todas questões houve a maioria de concordância, prevalecendo a concordância, atingindo assim a maioria.

Por fim, sobre o líder liberal, que houve também maioria nas alternativas, prevalecendo a concordância.

Analisando-se os três estilos, observa-se que o predominante na organização objeto de estudo foi o liberal seguido do democrática; entretanto, houve algumas características autocrática. Assim, fica evidente que na liderança não existe um estilo certo e único e que tudo irá depender da situação que o líder se encontra.

Deste modo o líder deve sempre procurar atualiza-se em conhecimento, para assim transmitir aos seus liderados, buscando sempre a integração do seu grupo, com isso desenvolvendo sua equipe e obtendo melhores resultados, visando aperfeiçoar ainda mais a qualidade dos seus liderados, com isso mostrando que o perfil chefe não faz mais parte da gestão nas empresas, e sim o líder que é aliado de sua equipe, mostrando a importância da participação dos seus liderados nas tomadas de decisões e opiniões para o melhor da equipe.

## ABSTRACT

In the literature on leadership, several styles are highlighted, but the predominant ones are the autocratic, democratic and liberal. Thus, this article aims to analyze and identify the predominant styles of leadership in Orbitall Powered by Stefanini at the Campina Grande - PB unit. In the methodology, exploratory, descriptive, bibliographic and case study research were used, with quantitative and qualitative methods being adopted. The research instrument was a questionnaire containing 05 questions related to the socioeconomic profile of employees and 15 on leadership styles, totaling 20 closed questions, applied to a sample of 70 employees in a universe of 1000, thus configuring approximately 7% of this universe . To measure the results, we used the Likert scale, adapted to 03 categories: agreement, neutrality and disagreement. In the results it was verified that the predominant style of leadership in the company under study was the democratic and the liberal, since the majority agreed. Thus, it was verified that although these styles were predominant, there were traces of the autocratic, it is evident that in leadership there is no one right style and that everything will depend on the situation that the leader is.

**Keywords:** Leadership. Leaders. Leadership Styles.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORTELLA, M.S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Campinas, S.P.: Papyrus, Mares, 2009.
- FRANCO, J.O. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- GIL, A.C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- GONSALVES, E.P, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.
- KOTTER, J.P. de. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1997.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **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.
- MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- PACHECO, G. **Manual completo de coaching: coaching, consultoria e terapia: sacos diferentes da mesma farinha?** São Paulo: Ser Mais, 2011.
- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C.D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- WAGNER III, J.A; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.