



**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**

**ROBERTTA SILVA DIAS**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES  
DE UMA IES, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2020**

**ROBERTTA SILVA DIAS**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES  
DE UMA IES, EM 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: Liderança

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2020**

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.

D541a Dias, Robertta Silva.  
Análises dos estilos de liderança na visão dos colaboradores de uma IES, em Campina Grande - PB [manuscrito] / Robertta Silva Dias. - 2021.  
18 p. : il. colorido.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.  
"Orientação : Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."  
1. Liderança. 2. Líderes. 3. Estilos de liderança. I. Título  
21. ed. CDD 658.409

ROBERTTA SILVA DIAS

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES  
DE UMA IES, EM 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: Liderança

Aprovada em: 12 / 03 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

*Maria Dilma Guedes*

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

*Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra*

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Viviane Barreto Motta Nogueira*

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1	LIDERANÇA.....	5
2.2	O LÍDER .....	7
2.2.1	O que faz o líder .....	7
2.2.2	Estilos de liderança.....	8
2.2.3	Distinções entre líderes e gerentes .....	10
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>12</b>
4.1	PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES.....	12
4.2	ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES.....	14
4.2.1	Líder autocrático .....	14
4.2.2	Líder democrático .....	15
4.2.3	Líder liberal .....	16
4.2.4	Resultado global da pesquisa.....	16
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>

## **ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA IES, EM CAMPINA GRANDE - PB.**

### **ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES FROM THE VIEW OF EMPLOYEES OF A HEI, IN CAMPINA GRANDE - PB.**

Robertta da Silva Dias<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

O tema Liderança cotidianamente vem sendo discutido, apresentando na literatura, dentre outros, conceitos sobre o líder e os estilos de liderança; entretanto, três estilos são predominantes, quais sejam: o autocrático, democrático e liberal. Face ao exposto, este artigo teve como objetivo, identificar os estilos de liderança, na visão dos colaboradores de uma IES à luz de White e Lippitt (1939), em Campina Grande – PB. Para alcançar o objetivo proposto, metodologicamente foram utilizadas pesquisas, classificadas como: exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo e estudo de caso; adotou-se também os métodos quantitativo e qualitativo. Como instrumento da pesquisa adotou-se um questionário contendo 05 questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos colaboradores (faixa etária, gênero, estado civil, grau de instrução e área de atuação) e 15 assertivas sobre os estilos de liderança, destacando-se 05 assertivas cada estilo, totalizando assim, 20 questões fechadas, aplicada a um universo de 23 colaboradores. A escala Likert utilizada para mensurar os resultados, adaptada para 03 categorias: concordância, neutralidade e discordância. Com relação aos resultados, ficou evidente que o estilo de liderança predominante na empresa objeto de estudo foi o liberal, pois a maioria concordou, em quatro das cinco assertivas. Entretanto, ficou evidente que apesar desse estilo ter sido predominante, houve traços do autocrático e democrático. É válido ressaltar que na liderança não existe um estilo certo e único e que tudo irá depender da situação, na qual o líder se encontra.

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

#### **ABSTRACT**

The theme Leadership is being discussed daily, presenting in the literature, among others, concepts about the leader and leadership styles; however, three styles are predominant, namely: the autocratic, democratic and liberal. In view of the above, this article aimed to identify leadership styles, in the view of employees of an HEI in the light of White and Lippitt (1939), in Campina Grande - PB. To achieve the proposed objective, methodologically research was used, classified as: exploratory, descriptive, bibliographic, field and case study; adopted also the quantitative and qualitative methods. As a research instrument, a questionnaire was adopted containing 5 questions related to the socioeconomic profile of employees (age, gender, marital status, level of education and area of expertise) and 15 statements about leadership styles, with five statements each highlighted style, thus totaling 20 closed questions, applied to a universe of 23 employees. The Likert scale used to measure the results, adapted for 03 categories: agreement, neutrality and disagreement. Regarding the results, it was evident that the predominant leadership style in the company under study was liberal, since the majority agreed, in four of the five statements. However, it was evident that although this style was predominant, there were traces of the autocratic and democratic. It is worth noting that in leadership there is no right and unique style and that everything will depend on the situation in which the leader finds himself.

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

---

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

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual apresenta um mercado competitivo e novos desafios são encarados no cotidiano das organizações. Dando importância a esse contexto e diante dessas transições, as empresas passaram a discutir frequentemente o tema liderança, considerando que ter um bom líder é substancialmente relevante para supervivência das corporações e bem-estar da equipe. Entretanto, mesmo com vasta literatura sobre o tema, não há uma concordância sobre qual estilo de liderança adotar nos diversos modelos de organizações, tendo em conta que, o assunto recebe interferências de diferentes aspectos, sobretudo da cultura organizacional.

Segundo Sombrio (2007), o perfil de líder deve ser composto por características básicas de integridade tais como respeito, responsabilidade e compromisso com a crença de que esse comportamento agirá na valoração do colaborador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano.

Destarte, o líder é incentivado a aperfeiçoar sua convivência com seus liderados, inevitavelmente é cobrado por resultados imediatos, logo fica dividido entre a pressão pelo rendimento determinado pelo sistema hierárquico das organizações e a tentativa pelo contentamento próprio e de seus colaboradores. Chiavenato (2010) declara que a liderança é um tipo de influência entre as pessoas e que depende dos relacionamentos entre elas, apesar de a motivação seja algo que faz parte do indivíduo. Na conjuntura da administração ter qualidades de liderança é um diferencial para um competente administrador.

Na busca de elevar o grau de satisfação dos seus colaboradores e visando o aumento de resultados positivos para as organizações, as empresas estão cada vez mais na busca por líderes que além de influenciar suas equipes, consigam mesclar diferentes competências técnicas, humanas e conceituais. Dessa forma, questiona-se: Como identificar os estilos de liderança na visão dos colaboradores de uma IES, à luz de White e Lippitt (1939), em Campina Grande – PB?

Para tal questionamento, surge o seguinte objetivo: identificar os estilos de liderança, na visão dos colaboradores de uma IES, segundo White e Lippitt (1939), em Campina Grande – PB.

Considerando que averiguar os estilos de liderança tornou-se uma estratégia para qualquer organização que busca pela qualidade e considera indispensável manter a organização trabalhando com um único objetivo por resultados satisfatórios e colaboradores motivados e comprometidos, faz-se necessário a constante verificação dos comportamentos e condutas gerenciais. Justificando-se assim, a relevância do tema.

A estrutura deste artigo constitui-se de: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa será apresentado um breve Referencial Teórico sobre a Liderança; tema escolhido como parte fundamental para elaboração deste trabalho científico.

### 2.1 LIDERANÇA

De acordo com o contexto histórico das teorias administrativas, atualmente vem se notando que dentro das organizações está se construindo um conceito de

coletividade, que vem gradativamente tornando as organizações mais humanizadas. Portanto, preocupadas, não apenas com a lucratividade, mas com as pessoas envolvidas no processo.

No entanto, com o estudo do comportamento humano, vê-se que tais fatores não mudam de lugar para lugar. Os homens, desde muitos anos até os dias atuais, comportam-se de maneira individual, porém vivem em grupos. Mas o que isso tem a ver com liderança? É muito simples. A sociedade é um conjunto de pessoas interagindo individualmente, mas que são totalmente dependentes umas das outras, buscando objetivos comuns.

Segundo Robbins e DeCenzo (2005, p. 371), “Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos; com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Assim, através da liderança os indivíduos são estimulados a alcançarem objetivos e metas, tanto organizacionais como individuais.

Na concepção de Maximiano (2008, p. 194),

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Destarte, o processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, na empresa, dentre outros. O papel do líder é influenciar o comportamento de um ou mais liderados, conduzindo-os a alcançar às metas almejadas por todos.

Neste contexto, Bergamini (2009, p. 37-41) fala que,

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 de vido 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.

Na visão de Oliveira (2009, p. 205),

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

Corroborando, com Oliveira (2009), Chiavenato (2014), diz que, a liderança consiste em um processo: necessário em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração. Assim, a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança, onde os gestores estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.



Conforme Meireles (2017), a liderança é de maior responsabilidade do que as outras funções, pois sem a liderança todo o resto seria comprometido, para ser líder é necessário conhecimento técnico, psicológico e bastante treinamento. Sabe-se que para cada problema, exige-se uma tomada de decisão da liderança. Este por sua vez, necessita influenciar pessoas para atingir um objetivo. Mas, o que é um líder?

## 2.2 O LÍDER

A atuação do líder, assim como a de um gerente, deve guiar-se pelo trabalho em grupo ou equipe. Aliás, é neste meio em que se constitui a figura do líder, pois todos têm aspirações pessoais, objetivos, preferências e características de personalidade. Assim, ao formar uma equipe, deve-se levar em consideração as diferenças individuais. Neste contexto, faz-se necessário a presença do líder, para conduzir o trabalho de equipe e administrar suas diferenças.

Para Mussak (2010, p. 54), “Os líderes desempenham o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objetivos e aperfeiçoar seus modelos”. O líder deve saber integrar o aprendizado, fazer com que as pessoas possam enfrentar os problemas que surgirem, de forma produtiva, desenvolvendo novos conhecimentos.

Grandes líderes são aqueles que, mais do que nunca, ajudam seus liderados a superar medos, limitações, egoísmos, incertezas, fraquezas e os inimagináveis desafios que este momento confere.

Os líderes não são pessoas que nunca falharam, mas pessoas que venceram as adversidades, fracassos e crises pessoais não desqualificam ninguém para a liderança. (MUSSAK, 2010).

Entretanto, para liderar é necessário ser responsável, após detectar um erro o líder precisa fazer os ajustes necessários para que isso não ocorra novamente. Todos os líderes são autoritários, os líderes também estão respondendo a outros líderes e às vezes eles não conseguem controlar as pressões de seus superiores e acabam repassando de forma autoritária as ordens para seus subordinados. Para liderar não é preciso ser carismático ou extrovertido, são características que podem ajudar na liderança, porém, não é algo que seja obrigatório. Qualquer pessoa pode ser treinada para tornar-se um líder, desde que esse seja seu objetivo. (MEIRELES, 2017).

### 2.2.1 O que faz o líder

Um líder eficaz 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 este motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional.

Carlzon (2005, p. 43) descreve que:

Um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. Elabora os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidade para as operações do dia-a-dia.

Entretanto, para ser eficaz, o líder não pode perder o foco de suas metas; 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, 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.

Para Passeto e Mesadri (2012), o perfil do líder depende do contexto em que ele está inserido, o perfil de um líder de vendas será diferente do perfil de um líder que trabalha em uma linha de produção, o contexto e os graus de complexidades são diferentes.

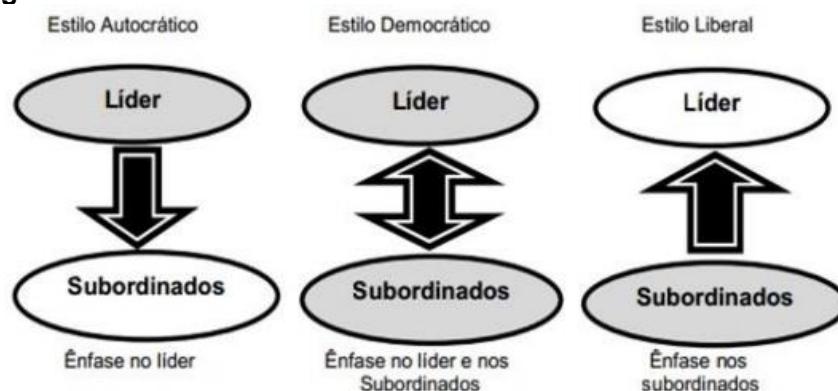
De acordo com a Equipe IBC (2020), um líder não surge por acaso. Ele possui um perfil e tem características marcantes que fazem dele uma pessoa/profissional diferenciado. Neste contexto, as principais características de quem se destaca em uma liderança, são: (1) Reconhece os limites pessoais; (2) Sempre oferece feedback; (3) Reconhece os méritos; (4) Saber tomar decisões; (5) Acreditar e estimular a inteligência coletiva; (6) Sabe pedir ajuda quando precisa; (7) Ser exemplo para seus liderados; (8) Está sempre a par das novidades do mercado; (9) Assumir suas responsabilidades; e (10) Não ser apenas um observador.

Ainda, segundo a Equipe IBC (2020), Além de perseguir as características mencionadas acima, para se tornar um bom líder é preciso muito preparo e disposição. Quem almeja se destacar e atingir posições de liderança deve ser resiliente, trabalhar duro e se mostrar sempre bem preparado para agarrar uma oportunidade como essa. Além disso, vestir a camisa da empresa, mostrar que está interessado em um crescimento interno, pode fazer a diferença na hora dos gestores buscarem por uma nova figura para a função. Em paralelo, trabalhe algumas mudanças no seu comportamento e nas atitudes do dia a dia. Aperfeiçoe sua comunicação, aumente sua motivação e autoconfiança, tenha mais senso de humor no trabalho, além de uma atitude positiva, criatividade e demonstre compromisso e proatividade nas suas funções diárias

## 2.2.2 Estilos de Liderança

Conforme Chiavenato (2014), os estilos de liderança mais conhecidos são: autocrático, liberal e democrático. Conforme identificados na Figura 1, onde demonstra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

**Figura 1** - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



**Fonte:** Adaptada de Chiavenato (2014, p. 131).

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 332), o estilo de liderança diz respeito ao “Perfil comportamental de um líder relacionado com sua orientação preferencial perante as funções de liderança: desempenho e relacionamento”.

Para Chiavenato (2014, p. 151), os estilos de liderança são os seguintes:

**Liderança autocrática:** estilo de liderança caracterizado pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens.

**Liderança democrática:** estilo de liderança caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder.

**Liderança liberal:** estilo de liderança caracterizado pela omissão do líder e no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhuma orientação da direção. (grifo do autor).

Para melhorar a compreensão sobre os estilos de liderança tradicional, é válido apresentar algumas diferenças entre eles. Assim, é válido apresentar a Figura 2, que apresenta essas diferenças, segundo Nascimento et al. (2018, p. 35).

**Figura 2** - Tipos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.</li> <li>• Determina as providências para execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.</li> <li>• Determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho.</li> <li>• É dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo – o líder sugere alternativas para o grupo escolher.</li> <li>• A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.</li> <li>• O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> <li>• O líder só apresenta sugestões quando solicitado.</li> <li>• A divisão do trabalho e a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo.</li> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptada de Nascimento et al. (2018, p. 35).

Comparando os estilos de liderança, fica evidente que a liderança democrática poderá ser a mais indicada, considerando que envolve todos os colaboradores na tomada de decisão e que os mesmos são orientados e impulsionados pelo líder; entretanto, a tomada de decisão, é muito contingencial, vai depender do momento.

Retondo (2020), diz que a liderança liberal pode ser benéfica em alguns contextos, mas também tem suas limitações e não é ideal para todas as situações e para todos os grupos. O líder liberal enfrenta desafios, como: fornecer os recursos necessários, criar um ambiente descontraído, aumentar a sua confiança na equipe, saber montar equipes, saber dar *feedbacks* construtivos, variar as abordagens de liderança, dar mais atenção aos detalhes e processos.

Ainda, com relação aos estilos de liderança, Cavalcanti et. al. (2005), quando se reporta às abordagens contemporâneas, destaca: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios, conforme exposição, a seguir:

- **Liderança carismática:** os líderes carismáticos têm como características: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança.
- **Liderança visionária:** os líderes visionários, dentre outras características, tem paixão (prazer pelo que a vida pode oferecer, amor pelo que faz, trabalho duro e persistente em direção aquilo que acredita, não se acomoda, quer ir sempre mais adiante; não desiste diante de obstáculos; tem integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade).
- **Liderança transformacional:** promove um ambiente propício para que os colaboradores possam expor suas ideias, sem receio de serem rejeitadas. Os pilares da liderança transformacional são: o respeito, confiança e comprometimento. E características, como: carisma, inspiração, e estímulo intelectual.
- **Liderança baseada em princípios:** alguns princípios básicos, merecem destaque, como: justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia, dentre outros.

Outro estilo que se deve levar em consideração é a **liderança situacional**, onde o líder decide qual é o melhor estilo de liderança a ser aplicado dado aquela situação, é necessário que o líder seja rápido para se adequar a situação. (MEIRELES, 2017).

Lundgren (2018), acrescenta outro estilo de liderança, a chamada **liderança servidora**, afirmando que tem havido um interesse crescente na aceitação da teoria de liderança servidora. São dez as características identificadas de um líder servidor: (escutar; empatia; recuperar; consciência; persuasão; contextualização; previsão; assistência; compromisso com o crescimento das pessoas; e criação de sentimento de comunidade).

Destarte considerando a liderança situacional, ressalta-se que no caso, o líder irá tomar suas decisões e posicionamentos, dependendo da situação, ou seja, passa a ser vista, como contingencial.

### 2.2.3 Distinções entre Líderes e Gerentes

Na visão de Hunter (2004, p. 25), “Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você gerencia coisas e liderar pessoas”.

São reais as diferenças entre o líder e o gerente. O líder desperta paixões, estimula os liderados a ter perspectiva de futuro; enquanto que o **gerente** administra e cumpre as normas estabelecidas pela organização. Diante do exposto, convém observar o Quadro 1, a seguir, que mostra um estudo comparativo, diferenciando, portanto, os líderes dos gerentes.

**Quadro 1** – Distinção entre líderes e gerentes.

LÍDER	GERENTE
• Inova	• Administra
• Um original	• Cópia
• Desenvolve	• Mantém
• Prioriza as pessoas	• Prioriza sistemas e estruturas
• Inspira confiança	• Depende do controle

Continuação...

Continuação...

LÍDER	GERENTE
• Perspectiva de futuro	• Visão a curto prazo
• O que e porquê?	• Como e quando
• Os olhos no horizonte	• Os olhos voltados para o profissional
• Inventa	• Imita
• Desafia e busca alternativas para ele	• Aceita o status quo
• O próprio comandante	• É o bom soldado clássico
• Faz a coisa certa (eficazmente)	• Faz as coisas direito (eficientemente)

Fonte: Adaptado de Mandelli (apud LACOMBE, 2005, p. 210).

Face ao exposto, verifica-se que o autor enumera 12 diferenças entre o líder e o gerente. Percebe-se que o gerente é pragmático; enquanto que o líder é um empreendedor.

Diferente do estilo democrático o liberal acaba por saindo do controle do líder pelo fato da equipe não enxergar um líder verdadeiramente, o grupo basicamente não tem líder e diferente do estilo democrático onde o grupo chega a um consenso no estilo liberal as tomadas de decisões ficam individualistas pelos membros do grupo não existe o senso de coletivismo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa diz respeito aos métodos de investigação e aos diversos meios utilizados para se chegar as conclusões pretendidas. Esta etapa do trabalho relata os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução do objetivo proposto neste estudo.

Ressalta-se que existem vários tipos de pesquisas, mas o modelo adotado para a realização do estudo referido foi proposto por Vergara (2011), que classifica a pesquisa científica, basicamente, através de dois aspectos:

**Quanto aos fins**, a pesquisa classificou-se como: **Exploratória**, que de acordo com Gonsalves (2011, p. 67), “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado.” No caso, foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e temas escolhidos para estudo. **Descritiva**, que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (VERGARA, 2011, p. 47). Neste contexto, foi feita, dentre outras, a descrição das variáveis que deram origem à pesquisa.

**Quanto aos meios**, a pesquisa se classificou como: **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilitam a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34). **De Campo**, que segundo Gonsalves (2011, p. 69), “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.” Haja vista que, foram investigados os colaboradores de uma IES, em Campina Grande – PB. Neste contexto, foram utilizadas fontes bibliográficas de diversos autores, que forneceram o embasamento teórico para este trabalho. Também, **Estudo de caso**, que de acordo com os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem,

p. 69). Para objeto de estudo levou-se em consideração uma Instituição de Ensino Superior.

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, 2011, p. 68). Diante do exposto, foram analisados os estilos de liderança dos gestores de uma IES, em Campina Grande – PB.

O universo da pesquisa foi composto por 23 colaboradores, que manifestaram suas opiniões sobre os estilos de liderança na referida IES.

Instrumento de coleta de dados é um conjunto de procedimentos que visa obter um determinado resultado, como exemplo, a observação, a entrevista, o formulário e o questionário. Diante disso faz-se necessário fazer uma análise na visão de alguns estudiosos da área Vergara (op. cit., p. 54), “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito”.

Após a coleta, os dados foram categorizados, quantificados e agrupados de acordo com as variáveis. Coletados, os dados foram informatizados numa planilha eletrônica do Microsoft Excel e representados por meio da análise de concordância, neutralidade e discordância de cada indicador, isoladamente, com os respectivos comentários, fundamentado na visão de autores como: Maximiano (2006); Sobral e Peci (2013); e Retondo (2020).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa será apresentado inicialmente o perfil socioeconômico, através das variáveis: faixa etária, gênero, estado civil, grau de instrução e área de atuação. No segundo momento, os resultados sobre os estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

### 4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

No **Gráfico 1**, percebe-se que a maioria dos colaboradores, 52,2%, encontra-se na faixa etária entre 34 e 41 anos; 21,7% disseram entre 26 e 33 anos; 17,4% informaram Acima de 41 anos; e apenas 8,7% apontaram entre 18 e 25 anos.

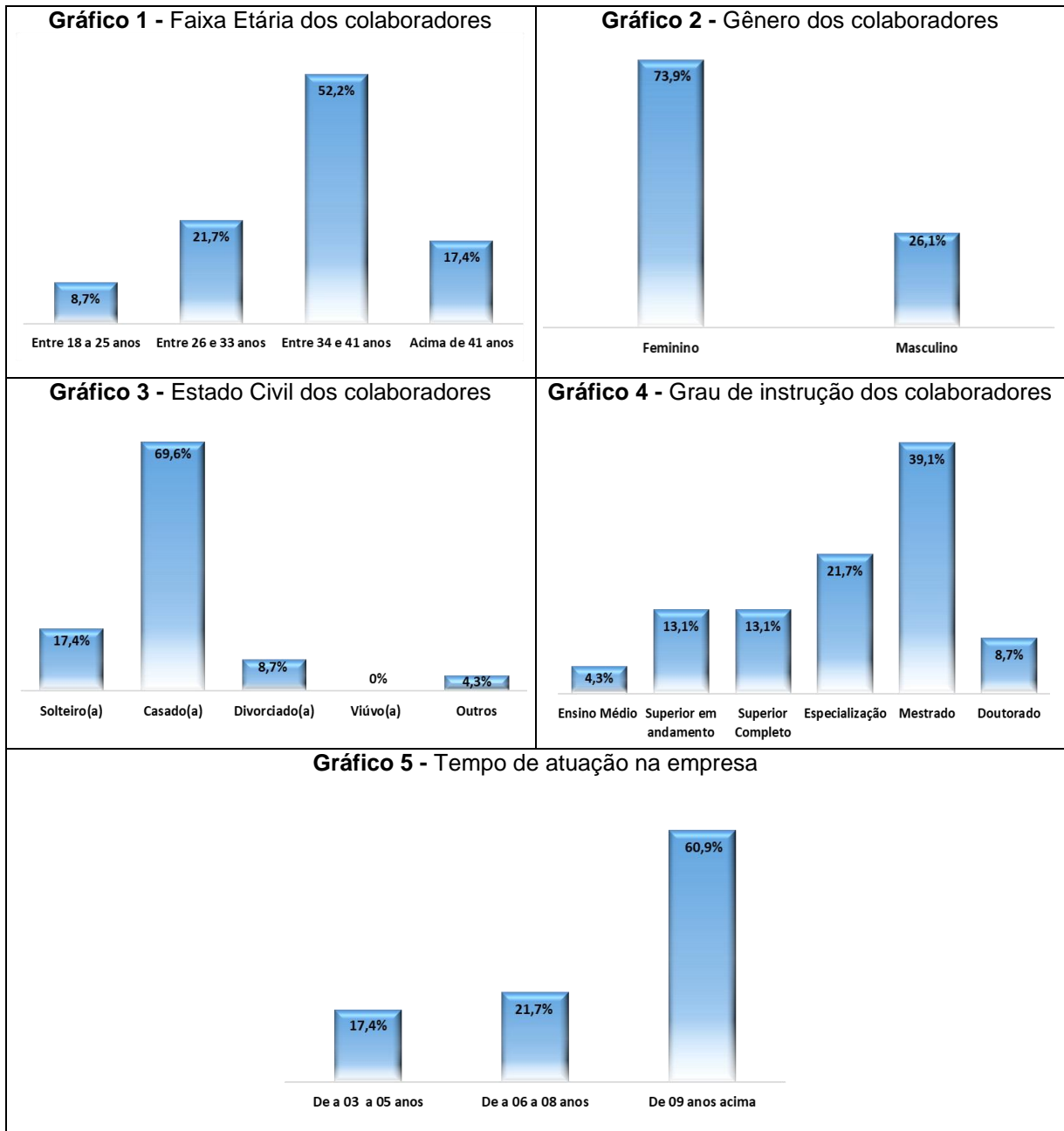
O **Gráfico 2**, aborda a questão de gênero, onde observa-se que a maioria 73,9% informou ser do gênero feminino; e 26,1% disseram ser do gênero masculino.

Com relação ao **Gráfico 3**, ficou evidente que a maioria 69,6% é composta por pessoas casadas; 17,4% mencionaram solteiras; 8,7% disseram ser divorciados; 4,3% informaram outros; e não existe pessoas viúvas.

No que diz respeito ao **Gráfico 4**, que trata do grau de instrução, observa-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, 39,1%, possui mestrado; 21,7% dispõem de Especialização; respectivamente, 13,1% disseram possuir superior em andamento e superior completo; 8,7% disseram que tem doutorado; e apenas 4,3% tem ensino médio.

Por fim, vê-se no **Gráfico 5**, que a maioria, 60,9%, disse que já se encontra na empresa de 09 anos acima; 21,7% apontaram de 06 a 08 anos; e 17,4% indicaram de 03 a 05 anos.





**Fonte:** Pesquisa direta, set./2020.

Face ao exposto, nota-se que a maioria se encontra na faixa etária entre 34 e 41 anos; é do gênero feminino; é composta por pessoas casadas; se encontra trabalhando na empresa de 09 anos acima; e um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, dispõe de mestrado.

Assim, observando os gráficos, verifica-se que quanto à faixa etária os consumidores encontram-se na maturidade, portanto trata-se de pessoas que pela faixa, na qual estão inseridas sabem perfeitamente o que querem. A grande maioria é do gênero feminino o que contribui de forma significativa para as atividades burocráticas dentro da IES. Outro aspecto que merece destaque é que a maioria é composta por pessoas casadas. E por fim, vê-se que um percentual significativo, tem Mestrado e Doutorado.

## 4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES

Nesta etapa do trabalho apresenta-se a pesquisa relacionada aos estilos de liderança dos gestores de uma IES, segundo os seus colaboradores, conforme Gráficos 6, 7 e 8, expostos a seguir. Inicialmente será apresentado o estilo autoritário, seguido do democrático e, posteriormente o liberal. E, ainda, os resultados agrupados, no qual será possível uma visão global dos resultados da pesquisa.

### 4.2.1 Estilo de Liderança Autocrático

O Gráfico 6 apresenta cinco assertivas que mensuraram o estilo de liderança autocrático, a saber:

**A.01 - Seu líder aplica punições SEMPRE que um regulamento é quebrado.** Verificou-se que a maioria, 82,6% discordou; e respectivamente, 8,7%, foram neutros ou concordaram,

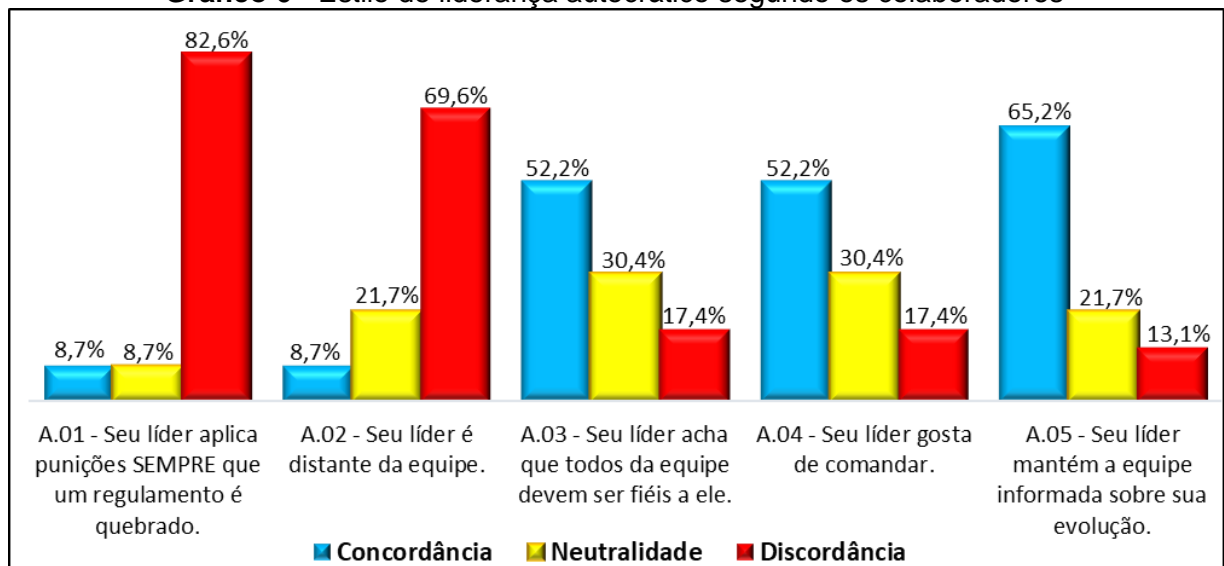
**A.02 - Seu líder é distante da equipe.** A maioria, 69,6% também discordou; 21,7% mantiveram-se na neutralidade; e apenas 8,7%, concordaram.

**A.03 - Seu líder acha que todos da equipe devem ser fiéis a ele.** Diferente das duas primeiras, a maioria, 52,2% concordou; 30,4% mantiveram-se neutros; e 17,4% discordaram.

**A.04 - Seu líder gosta de comandar.** Nesta assertiva os resultados encontrados foram os mesmos da A.03.

**A.05 - Seu líder mantém a equipe informada sobre sua evolução.** A maioria, 65,2%, concordou; 21,7% foram neutros; e apenas 13,1%, discordaram.

**Gráfico 6 - Estilo de liderança autocrático segundo os colaboradores**



Fonte: Pesquisa direta, set./2020.

Assim, segundo Maximiano (2006, p. 199), “Quanto mais concentrado o poder de decisão do líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação”.



Destarte, é válido destacar que das cinco assertivas utilizadas para mensuram o estilo de liderança autocrático, em apenas três houve maioria de concordância. Entretanto, nas duas primeiras houve uma maioria de discordância, o que caracteriza ponto favorável à liderança da IES, haja vista que a existência de punições e/ou distância da equipe.

#### 4.2.2 Estilo de Liderança Democrático

Para mensurar este estilo, também se levou em consideração cinco assertivas, conforme o Gráfico 7, exposto, a seguir:

**A.06 - Seu líder pede opinião de todos da equipe antes de qualquer decisão.** Observa-se que, o maior percentual, mas que não atingiu maioria, 43,5%, mantiveram-se neutros; 34,8%, concordaram; e 21,7%, discordaram.

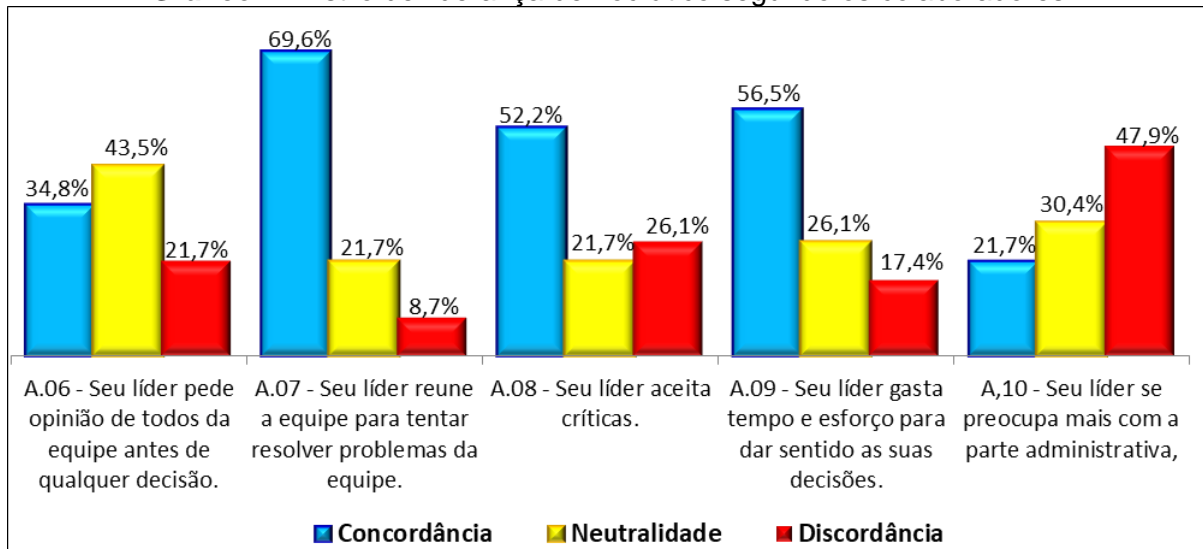
**A.07 - Seu líder reúne a equipe para tentar resolver problemas da equipe.** A maioria, 69,6% concordou; 21,7% foram neutros, e apenas 8,7%, discordaram.

**A.08 - Seu líder aceita críticas.** A maioria, 52,2% concordou; 26,7%, discordaram; e 21,7%, mantiveram-se neutros.

**A.09 - Seu líder gasta tempo e esforço para dar sentido as suas decisões.** A maioria, 56,5%, também concordou; 26,1%, foram neutros; e 47,4%, discordaram.

**A.10 - Seu líder se preocupa mais com a parte administrativa.** Um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,9%, discordou; 30,4%, foram neutros; e 21,7% concordaram.

**Gráfico 7 - Estilo de liderança democrático segundo os colaboradores**



Fonte: Pesquisa direta, set./2020.

Neste contexto, ressalta-se o que diz Sobral e Peci (2013), “Estilo democrático: caracteriza-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho”.

Percebe-se que das cinco alternativas, em três houve maioria de concordância quanto a este estilo; em uma houve um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 43,5%, que foram neutros; e na outra, A.10, nota-se também, um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, 47,9%, que discordaram.

### 4.2.3 Estilo de Liderança Liberal

O Gráfico 8, apresenta os resultados referentes ao estilo de liderança Liberal, também envolvendo cinco assertivas, onde:

**A.11 - Seu líder participa quando a equipe precisa tomar decisão.** A maioria 87,0% concordou; 8,7%, discordaram; e apenas, 4,3%, mantiveram-se neutros.

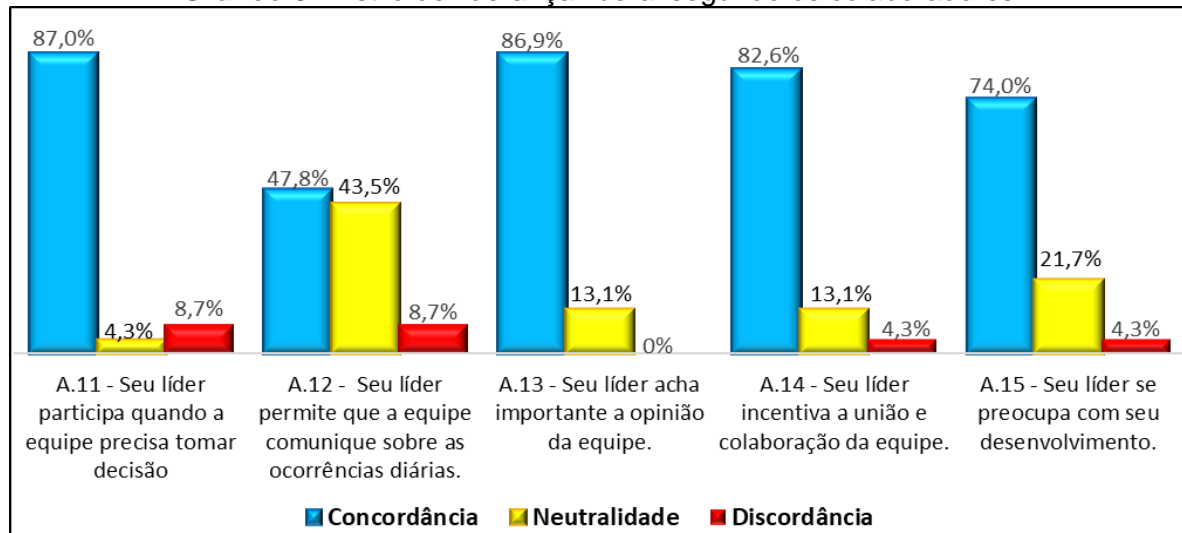
**A.12 - Seu líder permite que a equipe comunique sobre as ocorrências diárias.** Um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,8%, concordou; 43,5%, optaram pela neutralidade; e apenas, 8,7% discordaram.

**A.13 - Seu líder acha importante a opinião da equipe.** A maioria, 86,9%, concordou; 13,1%. foram neutros; e não houve discordância.

**A.14 - Seu líder incentiva a união e colaboração da equipe.** A maioria, 74,0% concordou; 13,1%, foram neutros; e apenas 4,3%, discordaram.

**A.15 - Seu líder se preocupa com seu desenvolvimento.** A maioria, 74,0% concordou; 21,7%, permaneceram na neutralidade; e apenas 4,3%, discordaram.

**Gráfico 8 - Estilo de liderança liberal segundo os colaboradores**



Fonte: Pesquisa direta, set./2020.

Com relação ao estilo liberal, Retondo (2020), diz que na liderança liberal ou delegativa, mais conhecida mundialmente como liderança *Laissez-faire*, os líderes permitem que os membros do grupo tomem todas as decisões e escolham os métodos de trabalho livremente. A estrutura da liderança liberal é baseada em 4 características principais: abordagem de não intervenção do líder, subordinados encarregados pela tomada de decisões, responsabilidade final do líder e subordinados capacitados e autônomos.

Observando-se as assertivas, verifica-se que houve maioria de concordância em quatro assertivas; e que em apenas uma, houve um percentual maior, também de concordância, mas que não atingiu maioria.

### 4.2.4 Resultado global da pesquisa

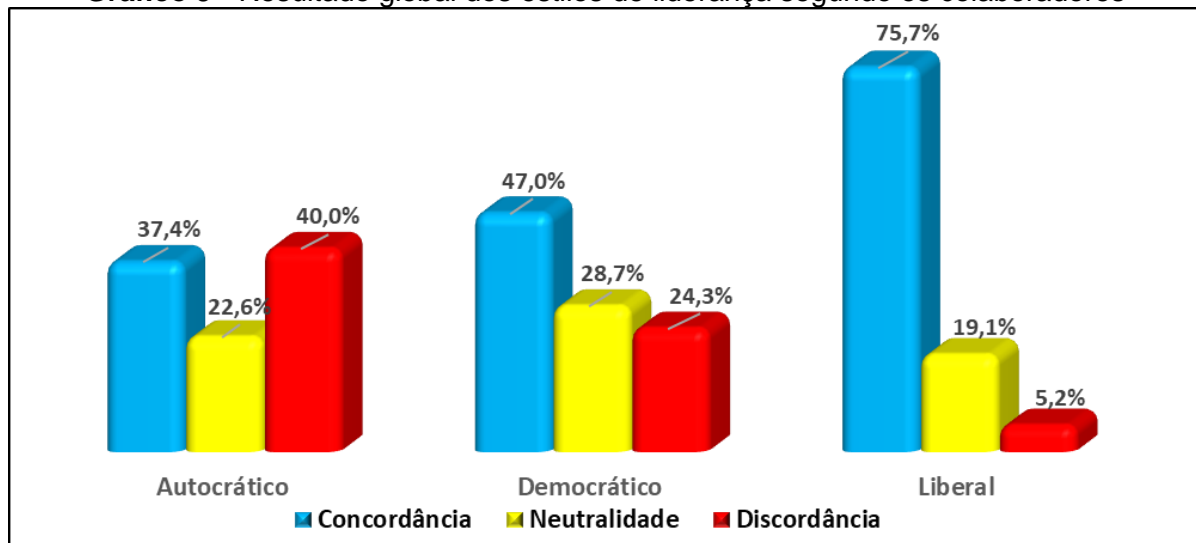
Agrupando-se os resultados dos estilos de liderança da pesquisa, verifica-se que:

Quanto ao estilo de **liderança autocrático**, ficou evidente que 37,4% concordaram; 22,6% mantiveram-se na neutralidade; e um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, 40,0% discordou.

Quanto ao estilo de **liderança democrático**, vê-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 47,0% concordou; 28,7% foram neutros; e 24,3% discordaram.

Quanto ao estilo de **liderança liberal**, a maioria 75,7%, concordou; 9,1% mantiveram-se neutros; e apenas, 5,2% discordaram. (Ver Gráfico 9).

**Gráfico 9** - Resultado global dos estilos de liderança segundo os colaboradores



Fonte: Pesquisa direta, set./2020.

Quanto aos resultados agrupados da pesquisa, vê-se que dos três estilos de liderança apresentados, segundo os colaboradores, o que mais se destacou foi o Liberal, considerando que a maioria 75,7% optou por concordância.

Face ao exposto, percebe-se que na IES, objeto deste estudo, os gestores têm um estilo Liberal; bem como foram identificadas características típicas dos estilos Democrático e Autoritário. Entretanto, é válido ressaltar que segundo os colaboradores, os líderes da IES, são liberais, haja vista que, promovem maior autonomia e independência aos seus liderados, acarretando aumento de motivação e de especialização. Assim ficou evidente que os participantes da pesquisa dispõem de um conjunto de habilidades específicas, por isso o líder aparece em segundo lugar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo deste artigo, inicialmente foi identificado o perfil dos colaboradores e posteriormente os estilos de liderança encontrados em uma IES, à luz de White e Lippitt (1939), em Campina Grande – PB.

Quanto ao perfil dos pesquisados, verificou que a maioria é composta por colaboradores que se encontram na faixa etária entre 34 e 41 anos; do gênero feminino; pessoas casadas; que trabalha na empresa de 09 anos acima; e um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, dispõe de mestrado.

No que concerne aos estilos de liderança, foi possível identificar que na visão da maioria dos pesquisados, a predominância foi o estilo Liberal. Entretanto, verificou-se que uma minoria informou estilo Democrático, seguido por estilo Autocrático.

Entretanto, é válido informar que o estilo de liderança liberal geralmente é associado a resultados ruins, mas que pode ser adequado e eficaz em uma variedade de situações.

Destarte, este estilo de liderança coloca o líder em segundo plano. Por isso, para dar certo requer um conjunto de habilidades específicas para os subordinados, como mencionado anteriormente.

A liderança Liberal pode facilmente dar errado e acabar criando uma estrutura não eficiente quando os subordinados ficam perdidos e sem objetivos. No entanto, o estilo liberal pode ser fantástico por ajudar as pessoas a melhorarem suas próprias habilidades, ao mesmo tempo em que impulsiona a organização.

Com o tipo certo de equipe, a liderança Liberal pode ser extremamente eficaz, motivando os subordinados a trabalhar mais, de maneira eficiente e alcançando a eficácia da organização.

É válido acrescentar que o presente estudo teve suas limitações, haja vista que, na pesquisa de campo, foram trabalhados apenas os estilos de liderança tradicional. Entretanto, espera-se que sirva de suporte para que outros trabalhos sobre o tema sejam desenvolvidos, face a relevância da temática em questão.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Revisada e Ampliada. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (EQUIPE IBC). **As 10 principais características de um bom líder**. 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/>. Acesso em: 14 out. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUNDGREN, Ronaldo. **Teoria da liderança servidora**. 2018. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/teoria-da-lideranca-servidora/>. Acesso em: 14 out. 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELES, Robson Batista. **Gestão de pessoas**: princípios para o desenvolvimento humano. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios-desenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNG8>. Acesso em: 13 out. 2020.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas** – o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NASCIMENTO, A. M.; LAGRAFE, T. F.; SADAQ, E.; SALATI, G.; SALUSSE, M.; VALE, M. **Administração**: uma abordagem inovadora com desafios práticos. São Paulo: Empreende, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da administração**: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

PASSETO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e psicologia. Curitiba: IBPEX, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RETONDO, Lucas. **Liderança liberal**: o que é e quais as vantagens e desvantagens? 2020. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/lideranca-liberal/>. Acesso em: 14 out. 2020.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOMBRIQ, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. 2007, 46p. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a **Deus** pelo dom da vida. A minha mãe pelos ensinamentos e valores transmitidos, e por toda ajuda nos cuidados com as minhas filhas para que eu pudesse tornar esse sonho realidade.

Ao meu marido, incentivador e grande companheiro **Elinaldo Tavares**. As minhas filhas **Lívia Dias** e **Lara Dias**, motivo pelo qual busco ser melhor todos os dias, vocês são as melhores filhas que eu poderia ter, gratidão eterna a Deus pelas suas vidas. A irmã, **Renatta Dias**, meu maior exemplo e minha melhor torcida.

Aos demais familiares, amigos e colegas, pelo grande incentivo que me deram durante esta trajetória.

Meus sinceros agradecimentos, a minha orientadora e querida **Profa. Maria Dilma Guedes**, sempre disponível e dedicada, mesmo com várias atividades, conseguiu conduzir-me para finalização deste trabalho.

Agradeço também a todos os professores do curso, em especial, as professoras **Viviane Motta** e **Larissa Martins**, pela disponibilidade em avaliar e contribuir com este trabalho.