



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEANDRO MÁRIO BARROS DOS SANTOS

ESTILOS DE LIDERANÇA: percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços

**CAMPINA GRANDE - PB
2022**

LEANDRO MÁRIO BARROS DOS SANTOS

ESTILOS DE LIDERANÇA: percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Joyce Aristércia Siqueira Soares

**CAMPINA GRANDE - PB
2022**

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.

S237e Santos, Leandro Mario Barros dos.

Estilos de liderança [manuscrito] : percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços / Leandro Mario Barros dos Santos. - 2022.

26 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Líder. 2. Estilo de liderança. 3. Produtividade. I. Título

21. ed. CDD 658.409

LEANDRO MÁRIO BARROS DOS SANTOS

ESTILOS DE LIDERANÇA: percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Liderança

Aprovada em: 06/12/2022

BANCA EXAMINADORA

Joyce Aristércia Siqueira Soares

Prof^ª. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte

Prof^ª. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Angélica Catarine da Mota Araújo

Profa. Ma. Angélica Catarine da Mota Araújo

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha família; meus pais e meus irmãos por estarem em todos os momentos comigo, DEDICO.

"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá."

(Ayrton Senna)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1	Liderança	8
2.2	Estilos de liderança	8
2.2.1	<i>Teoria dos traços de personalidade (Teoria dos traços de liderança)</i>	8
2.2.2	<i>Teorias dos estilos de liderança (Teorias comportamentais)</i>	9
2.2.3	<i>Teorias contingenciais de liderança (Teorias situacionais)</i>	9
2.2.4	<i>Teorias emergentes de liderança</i>	10
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	11
4.1	Perfil dos respondentes	11
4.1.1	<i>Nível de escolaridade</i>	12
4.2	Discussão das dimensões características do líder	12
4.2.1	<i>Dimensão autocrática</i>	12
4.2.2	<i>Dimensão democrática</i>	14
4.2.3	<i>Dimensão liberal</i>	15
4.2.4	<i>Dimensão carismática</i>	16
4.2.5	<i>Dimensão focado em metas e tarefas</i>	17
4.2.6	<i>Dimensão focado em pessoas</i>	18
4.2.7	<i>Dimensão perguntas confirmadoras</i>	19
4.3	Discussão dos resultados	20
4.3.1	<i>Ranking dos estilos de liderança</i>	20
5	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS	22
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO	24

ESTILOS DE LIDERANÇA: percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços

LEADERSHIP STYLES: perception of employees in a service sector company

SANTOS, Leandro Mário Barros dos¹

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante, na percepção dos colaboradores, em uma empresa de serviços, em Campina Grande- PB. Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar este objetivo foram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Dentre os estilos abordados, o estilo de liderança carismática foi o que se destacou sendo o mais presente na percepção dos colaboradores. Neste estilo, percebeu-se uma forte influência dos líderes para com a sua equipe, uma vez que os mesmos são bem vistos por seus liderados e com isso tendem a ser seguidos como exemplo, além de ter a capacidade de conduzir suas equipes, mesmo havendo cobranças e foco maior para as metas e resultados da empresa do que para as pessoas, esses colaboradores ainda se mantêm confiantes em sua capacidade produtiva e se sentem motivados pelos seus líderes os quais transmitem essa motivação influenciando diretamente sua produtividade para um bom desempenho na organização.

Palavras-chave: Líder. Estilo de Liderança. Produtividade.

ABSTRACT

This work aimed to identify the predominant leadership style, in the perception of employees, in a service company, in Campina Grande-PB. The methodological procedures used to achieve this objective were bibliographic and documentary research and field research. Among the styles seen, the charismatic leadership style was the one that stood out, being the most present in the perception of employees. In this style, one can see a strong influence of leaders towards their team, since they are well regarded by their subordinates and thus tend to be followed as an example, in addition to having the ability to lead their teams, even with demands and greater focus on the company's goals and results than on people, these employees still remained confident in their productive capacity and felt motivated by their leaders, who transmit this motivation by directly influencing their production for a good performance in the organization..

Keywords: Leader. Leadership Style. Productivity.

¹ Aluno de graduação do curso de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
E-mail: leandro.barros@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas principalmente por pessoas, elas são peças-chave na execução das atividades diárias em um ambiente profissional, sendo imprescindível a presença de uma Gestão de Pessoas (GP) eficiente, que conforme Chiavenato (2014), tenha como propósito o cuidado e desenvolvimento destas, não apenas no aspecto profissional mas também pessoal, além do favorecimento de competências e competitividade para a organização. Um dos responsáveis por gerir pessoas são os líderes, que através da liderança podem estimulá-las e influenciá-las para que se sintam motivadas a alcançar as metas e objetivos em comum.

Ainda na visão deste autor, é perceptível que cada vez mais as organizações estão prezando pelo bem-estar de seus colaboradores, com isso identificam a necessidade de contar com líderes mais capacitados, que além de direcionar as pessoas para um objetivo maior, sejam capazes de junto com a organização se preocuparem com aspectos físicos, psicológicos e emocionais, buscando propiciar um ambiente favorável para os seus liderados. Este ambiente precisa oferecer boas relações entre ambas as partes, gerando um contexto de sinergia com todo o time, onde se sintam valorizados e engajados no processo favorecendo um ambiente mais propício para a boa convivência e comprometimento com os resultados.

O empenho das pessoas com o seu trabalho remete ao que segundo Hunter (2004), é fruto da habilidade de influência da liderança, que faz as pessoas trabalharem de forma entusiástica. É neste contexto de entusiasmo que o líder deve ser protagonista no desenvolvimento de sua equipe, dado que as pessoas dedicam maior parte de suas vidas ao trabalho. A boa liderança tende a proporcionar uma maneira eficaz de cuidar dos colaboradores e, de certa forma, o bem-estar, satisfação e aumento de produtividade, uma vez que os resultados organizacionais esperados, são mais possíveis quando as pessoas estão em um ambiente de trabalho que gere satisfação e bem-estar.

Nas literaturas (Rocha et al., 2017; Dias e Borges, 2015) apresentam em seus resultados a relação entre o estilo de liderança e o desempenho organizacional, ou seja, como o estilo de liderança pode impactar o alcance de resultados na organização, onde buscam mostrar o comportamento ético dos líderes, em qual estilo se enquadram, entre outros. Estudos estes realizados através de baseamentos em teorias, entrevistas e aplicação de questionários, permitindo analisar e ter a percepção dos efeitos do estilo de liderança no desempenho organizacional.

Diante de tais considerações, o questionamento motivador da presente investigação consiste em relacionar o estilo de liderança com o desempenho organizacional. Assim, questiona-se: **Como o estilo de liderança predominante influencia o desempenho organizacional?** Para responder a tal questionamento foi definido o seguinte objetivo geral: Identificar o estilo de liderança predominante, na percepção dos colaboradores, em uma empresa de serviços, em Campina Grande- PB.

Levando em consideração a relevância que o estilo de liderança exerce no ambiente organizacional e no comprometimento com os resultados, este estudo justifica-se pelo fato que muitas das vezes o resultado organizacional nas empresas é o resultado da maneira como elas são lideradas, o que pode resultar, muitas vezes, em colaboradores desorientados, amedrontados ou até mesmo sem qualquer comprometimento com a organização.

Dessa forma, esse estudo pode contribuir para respaldar a literatura quanto a influência que o estilo de liderança tem sobre o desempenho organizacional, além de conscientizar os gestores e empresas sobre o assunto como uma forma de melhorar seus processos de gerir pessoas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

A liderança está comumente presente nos contextos organizacionais, sendo cada vez mais relevante o entendimento de sua importância, principalmente para aqueles que estão inseridos neste contexto. Tendo em vista tal relevância, se faz necessário a compreensão de liderança diante dos diversos conceitos, bem como, a evolução teórica e prática sobre a temática e seu impacto no contexto organizacional.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), é possível que objetivos e metas sejam atingidos por pessoas em conjunto, que são despertadas através da possibilidade de influência presente na liderança. Líderes possuem uma visão futurista, voltada para superação de desafios e obtenção de resultados, e isto é perceptível, pois a liderança está ligada diretamente ao ato de influenciar pessoas, como aponta Chiavenato (2003), liderança se trata de um fenômeno de influência interpessoal, que permite que diversos objetivos de caráter específicos sejam alcançados, mediante a humanização de todo um processo de comunicação diante de uma determinada situação.

Influenciar pessoas não se trata de um mero ato de mandar, mas de despertar nelas as devidas motivações para realização de atividades. De acordo com Maximiano (2004), a liderança permite desenvolver mudanças nas pessoas, seja em caráter comportamental ou até mesmo em sua mentalidade, conduzindo-as em suas atitudes bem como possibilitando influenciá-las nessas mudanças. Da mesma forma, afirma Dubrin (2003), que os líderes trabalham para causar mudanças significativas, consideradas úteis para sua equipe, e para alcançar essas mudanças fazem o uso de algumas de suas habilidades como o poder persuasivo, inspirador e motivador.

Nessa temática de influenciar pessoas, o líder deve exercer a liderança através de seu poder persuasivo e não apenas pelo poder atribuído, mas também liderando pelo exemplo de suas próprias atitudes, pela empatia que possui e pela maneira que trata as pessoas. É através desses aspectos que pode-se caracterizar o perfil do líder, distinguindo entre os estilos de liderança existentes.

2.2 Estilos de liderança

Apesar da liderança ser tema abordado em ambientes e contextos organizacionais, quase toda e qualquer pessoa pode agir com liderança, não necessariamente tende estar ligado a cargos de gestão ou a papéis de líderes formais, podendo está ligado também ao de líderes informais. De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2011), o simples fato de uma pessoa específica de um grupo de funcionários está no posto de representante, já considera-se indivíduo com características e habilidades de liderança.

2.2.1 Teoria dos traços de personalidade (Teoria dos traços de liderança)

Esta teoria consiste em que as pessoas já nascem com certos traços que a fazem líderes, enquanto outras pessoas nascem sem esta herança genética. Sendo uma das primeiras sistematizações de estudo sobre liderança, a teoria dos traços de personalidade afirma que as pessoas que nasciam com estas características, já não havia a necessidade de “fazê-los” líderes ou desenvolver competências para isso. (HITT, MILLER E COLELLA, 2016).

Os estudos formais sobre liderança em geral, começou no início da década de 1900, sobre esta teoria os primeiros estudos baseavam-se em traçar a liderança através dos fatores

físicos (aparência, peso, altura), características de personalidade (autoestima, extroversão, agressividade) além das competências profissionais (iniciativa, persuasão, autoconfiança, integridade entre outras). (LUSSIER, REIS E FERREIRA, 2011).

Porém, essa teoria foi submetida a diversas críticas partindo desta sua metodologia considerada deficiente para obtenção dos traços, metodologia esta que consistia nos pesquisadores gerarem listas de traços, onde havia comparações vagas de pessoas rotuladas como líderes com outras pessoas que não eram consideradas líderes. Esta lista de traços de personalidade estava perdendo o seu significado devido a sua grande extensão e também sua divergência de traços entre líderes, pois diferentes líderes apresentavam diferentes traços. De acordo com Hitt, Miller e Colella (2016, p.240): “Inúmeros estudos conduzidos para determinar os traços de personalidade que têm relação com uma liderança eficaz descobriram que nem todos os líderes possuem os mesmos traços de personalidade.”. Por este motivo, se fez necessário o estudo mais direcionado sobre liderança, como pode ser visto a seguir.

2.2.2 Teorias dos estilos de liderança (Teorias comportamentais)

Devido ao insucesso das pesquisas da teoria de traços, pesquisadores foram levados a outro direcionamento de estudo de liderança que buscava analisar o comportamento dos líderes e não mais as características intrínsecas. Esses estudos foram iniciados na Universidade de Iowa, identificando três estilos de liderança, bem conhecidos quando se fala em liderança. São eles: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática. A liderança autocrática é caracterizada pelo poder centrado do líder, é ele que define regras, centraliza e toma decisões; por outro lado, a liderança liberal permite completa liberdade aos liderados, onde o líder tem participação mínima; já a democrática é um estilo mais flexível, permitindo maior participação do grupo em decisões, descentralizando a autoridade do líder. (CHIAVENATO, 2005)

Posteriormente, na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010), estudos iniciados no final dos anos 1940 na Universidade de Michigan e de Ohio, examinavam estilos comportamentais dos líderes com objetivo de identificar características com desempenho eficaz, bem como dimensões de comportamento de liderança. É o estilo centrado no empregado (voltado para relações humanas, focado nas pessoas) e o centrado na tarefa (voltado para os resultados, focado em metas e tarefas); e as dimensões: consideração com as pessoas e foco na estrutura do trabalho, dimensões essas bem similares aos estilos.

2.2.3 Teorias contingenciais de liderança (Teorias situacionais)

As teorias contingenciais consistem em que os traços e comportamentos de liderança trabalhem juntamente com as contingenciais para poder obter um resultado eficaz. Segundo Hitt, Miller e Colella (2016), dentre estas teorias, destaca-se a Teoria da contingência para eficácia da Liderança (de Fred Fiedler), que adequa o estilo de liderança, de acordo com o cenário mais favorável, são as características da situação que irá definir o estilo; a Teoria do caminho-objetivo para liderança (de Robert House), que é uma teoria voltada para os objetivos dos liderados onde líder é responsável pela motivação para alcançá-los.

2.2.4 Teorias emergentes de liderança

A necessidade das organizações se adaptarem e se manterem competitivas levam os seus líderes a ir além do esperado, trazendo resultados além dos esperados, com isso surgem novas abordagens de liderança. É o caso da Liderança Carismática, que segundo Maximiano (2015), detém de um grande carisma com seus seguidores, causando um vínculo de lealdade, admiração e confiança com a figura do líder. A Liderança Transacional, onde o líder não está preocupado com aspectos motivacionais, mas apenas cumprir regras e seguir demandas. E a Liderança Transformacional que tem um olhar de mudança, transformação, mudança de valores, identificando pontos fortes e de melhorias dos liderados (HITT, MILLER E COLELLA, 2016).

Diante do exposto, percebe-se a importância que o estilo de liderança tem dentro das organizações, e a depender desse estilo adotado, pode-se afetar diretamente o desempenho dos colaboradores, influenciando no exercício de suas atividades, podendo proporcionar resultados benéficos como também trazer limitações e restrições que impactem toda a equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A questão motivadora da presente proposta reside em investigar **como o estilo de liderança predominante influencia o desempenho organizacional?** As respostas a esta problemática passam, portanto, pela análise dos estilos de liderança presente em uma organização e a discussão sobre como isso pode impactar resultados tanto individuais como organizacionais.

Para obter as respostas da presente problemática, bem como analisar os devidos estilos de lideranças é imprescindível o uso da pesquisa, e para isso se faz necessário entender o seu conceito. A pesquisa trata-se de uma ferramenta utilizada para obtenção de conhecimentos sobre aquilo que ainda não se sabe a resposta. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa científica é um estudo planejado tendo como o aspecto científico, o método de abordagem de um problema.

Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como básica e aplicada, que na concepção de Zanella (2009), é um estudo sistemático que busca gerar novos conhecimentos pela satisfação de conhecer e evoluir cientificamente, motivado pela curiosidade intelectual.

Com relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p.28). Já a pesquisa descritiva objetiva caracterizar uma população ou fenômeno identificado, como também pode criar relações de variáveis. (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental e de campo. Sendo a primeira classificação, aquela em que o pesquisador possui contato direto com todo material já publicado da pesquisa: livros, internet, artigos científicos, revistas, dissertações, teses entre outros (PRODANOV E FREITAS, 2013). A segunda classificação, pesquisa documental, para Zanella (2011) trata-se de uma pesquisa similar a pesquisa bibliográfica, mas que utiliza fontes documentais secundárias, que não receberam ainda nenhum tratamento. Já a pesquisa de campo, que é defendida ainda pela autora, é um método mais aprofundado de realizar levantamento e análise de dados sociais, demográficos e econômicos, onde possui o contato direto com as pessoas.

Quanto à abordagem do problema, foi caracterizada como qualitativa e quantitativa. Para um melhor entendimento desta abordagem, entende-se pesquisa qualitativa como aquela que não faz o uso de dados estáticos, que não tem a preocupação com representações numéricas

e mas tem o ambiente como fonte direta dos dados. Por outro lado, a pesquisa quantitativa considera a possibilidade de quantificar, de uso de dados estatísticos para transformar em números o que está sendo estudado para assim poder ser analisado.

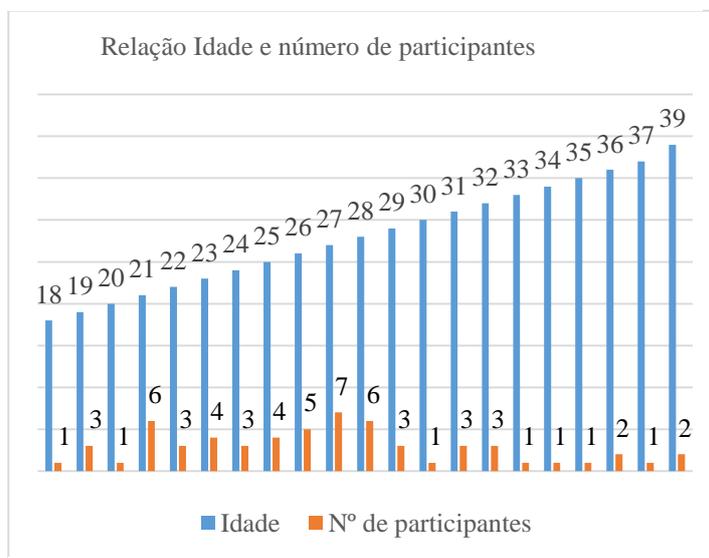
O instrumento de pesquisa foi um questionário composto de 26 afirmativas adaptado a partir de Pereira (2012) apresentadas a partir de uma escala de likert de 05 (cinco) pontos e composto de 07 (sete) dimensões: autocrática; democrática; liberal; carismática; foco em metas e tarefas, foco em pessoas e confirmação. O universo da pesquisa foram todos os colaboradores de uma empresa de prestação de serviços de Campina Grande- PB e a amostra foi de 61 respondentes, que responderam o questionário no mês de outubro de 2022. Posteriormente os dados foram tabulados em Excel e plotados no R-Studio para análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

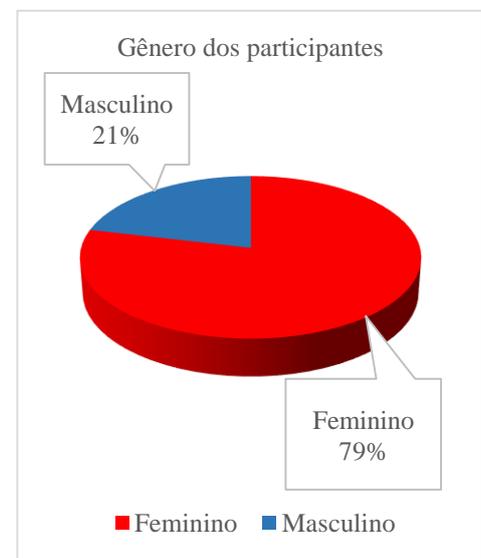
O questionário foi aplicado com 61 colaboradores participantes, os quais tiveram sua identidade preservada. A seguir é possível verificar nos gráficos 1 e 2 a idade e o gênero dos participantes da presente pesquisa, respectivamente.

Gráfico 1 - Relação Idade e número de participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Gráfico 2 - Gênero dos participantes



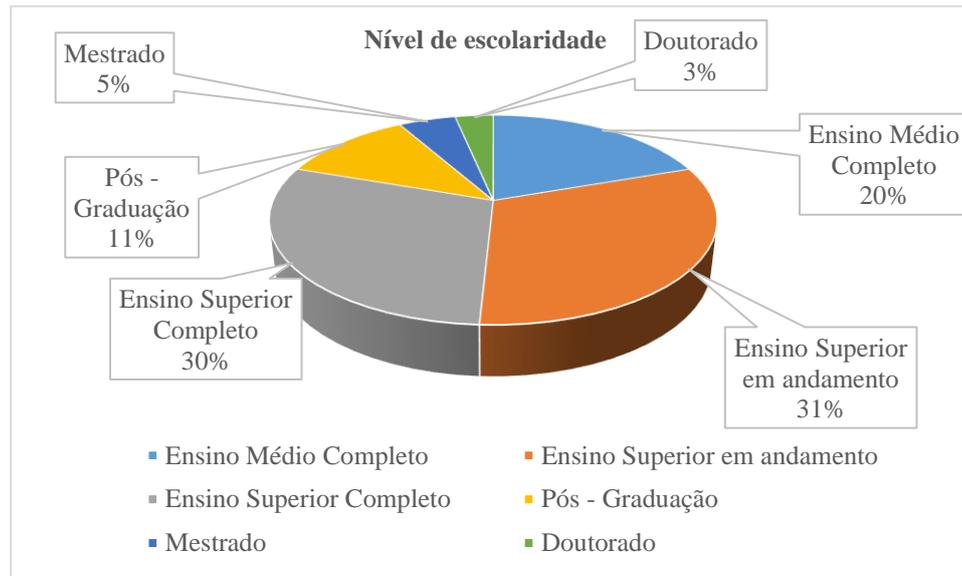
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os dados obtidos, a idade dos participantes parte de 18 anos aos 39 anos de idade, com elevação nas idades de 21 aos 28 o que reflete um grande número de pessoas jovens, compostas pela maior parte do gênero feminino (79%) em comparação ao gênero masculino (21%). Dentre os participantes, contou-se com 67% (41 pessoas) solteiras, 25% (15 pessoas) casadas, 8% (5 pessoas) separadas ou divorciadas e nenhuma delas com estado civil de viúvo (a). Com relação aos cargos, o mais predominante entre os participantes foi o cargo de Atendente com um percentual de 85%, seguido do cargo de Supervisor (a) de atendimento com 11%, Instrutor (a) de treinamento e Monitor (a) de treinamento empatados com 2% cada um deles.

4.1.1 Nível de escolaridade

Foram listados os seguintes níveis de escolaridade: Ensino Médio Completo, Ensino Superior em andamento, Ensino Superior Completo, Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado. No gráfico 3, presente abaixo é perceptível o nível de escolaridade dos participantes.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

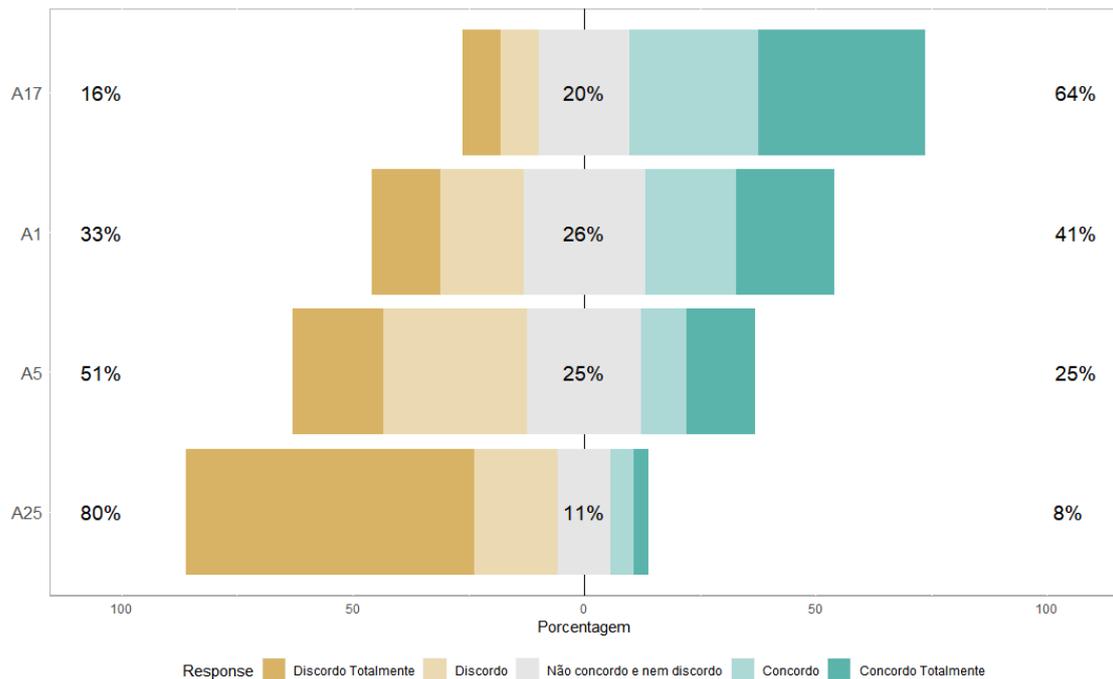
Nota-se que o nível superior de escolaridade é predominante dentre os participantes, pois 30% dos mesmos já possuem um curso superior, diferindo apenas 1% entre os que já deram início ao ensino superior, porém ainda não concluiu. O Ensino Médio completo é o terceiro colocado com 20%, uma vez que esse nível é requisito obrigatório nesta empresa. Os respondentes com pós-graduação totalizam o percentual de 11%, enquanto os com títulos de mestre contam com 5%. Já os com o maior nível de escolaridade dentre os listados, título de doutorado, apenas totalizam 3%.

4.2 Discussão das dimensões características do líder

4.2.1 Dimensão autocrática

A liderança autocrática é um modelo de gestão voltado para autoridade e centralização nas decisões de toda uma equipe. Segundo Chiavenato (2005), o líder autocrático tem características de dominar sua equipe, sendo responsável pela tomada de decisões e apenas informar aos liderados o que deve ser feito e supervisioná-los, não havendo possibilidade de decisões em conjunto.

A seguir o Gráfico 4 apresenta a dimensão referente às características autocráticas dos líderes, na empresa avaliada.

Gráfico 4 – Nível de concordância/discordância com as características

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para avaliar as características de liderança autocrática foram representadas por 4 afirmações, denominadas no Gráfico 4 de A17: “Quando é preciso decidir algo, meu líder toma decisão rápida e firmemente”; A1: “Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome decisão em seu lugar”; A5: “Se não for do jeito que meu líder quer, meu serviço parece que nunca está bom”; A25: “Constantemente tenho medo do meu líder”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

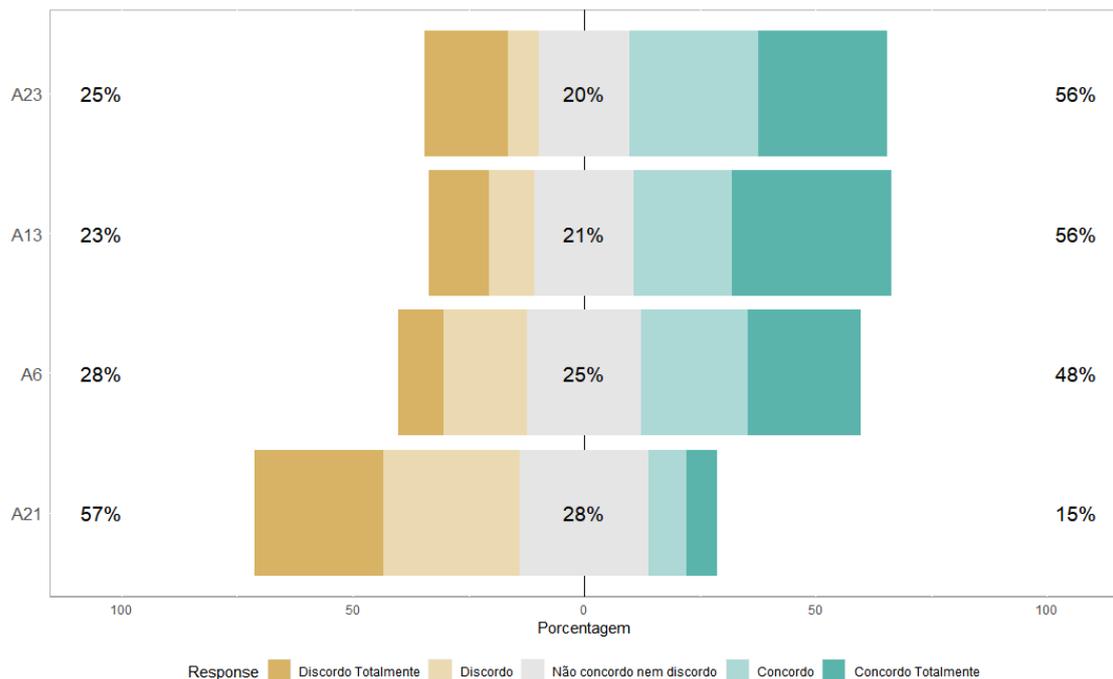
A partir do gráfico apresentado, pode-se identificar uma maior concordância com a afirmativa A17, com 64% os níveis de concordo e concordo totalmente, 20% neutro que não concorda nem discorda, e 16% de discordância discordo e discordo totalmente. A afirmativa A1, foi percebido um grau de concordância mais baixo (41%), porém ainda maior que o de discordância (33%) e da neutralidade (26%). Para afirmativa A5, o inverso das anteriores, prevaleceu a discordância com um percentual de mais da metade dos respondentes, 51%, os neutros e os que concordaram, empataram com 25% cada. Já a predominante em discordância (A25) contou com 80%, 11% neutros e concordância apenas 8%. Com isso, pode-se perceber que o estilo liderança autocrático não foi o mais votado, uma vez que os respondentes em maior parte não possuem medo de seus líderes, têm certa maleabilidade de resultados e contam com decisões rápidas, firmes, mas com cobrança moderada de seus líderes.

4.2.2 Dimensão democrática

Ao contrário da liderança autocrática, a liderança democrática como o próprio nome diz, dispõe de uma maior democracia, ou seja, da participação da equipe e envolvimento do líder com ela. É uma liderança mais flexível que permite uma maior descentralização das tomadas de decisões pelo líder e incentivo constante do líder para os liderados.

A dimensão referente às características democráticas presentes nos líderes da empresa, é apresentada no Gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5 – Nível de concordância/discordância com a características democráticas



Fonte: Elaborado pelo autor

Para avaliar as características de liderança democrática foram representadas por 4 afirmações, denominadas no Gráfico 5 de A23: “Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder”; A13: “Meu líder, quando faz reuniões, pede que falemos nossa opinião”; A6: “Meu líder explica a situação que está acontecendo, pede minha opinião e de meus colegas, e coloca em prática o que decidimos juntos”; A21: “Às vezes meu líder demora a decidir porque pergunta a opinião a respeito de algum assunto para muita gente”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Diferentemente da dimensão anterior, o gráfico acima mostra um favorecimento do estilo de liderança democrática na visão dos respondentes, uma vez que 3 das 4 afirmativas tiveram mais percentual de concordância, é o que pode-se verificar os percentuais de A23 e A13 que foram muito aproximados, contando respectivamente com 56% e 56% de concordância, 20% e 21% de neutralidade e 25% e 23% de discordância. O que demonstra que os colaboradores têm a possibilidade de expressar suas ideias, sugestões e opiniões. Essa possibilidade também é reforçada através da afirmativa A6, onde mostra uma maior concordância, 48%, sobre a participação dos mesmos em situações como também as sugestões serem acatadas e postas em prática. A afirmativa, A21, apesar de contar com mais percentual de discordância, 57% versus 15% de concordância e 28% de neutralidade, ainda é considerado dentro deste estilo de liderança, uma vez que a empresa estudada se trata de uma empresa se

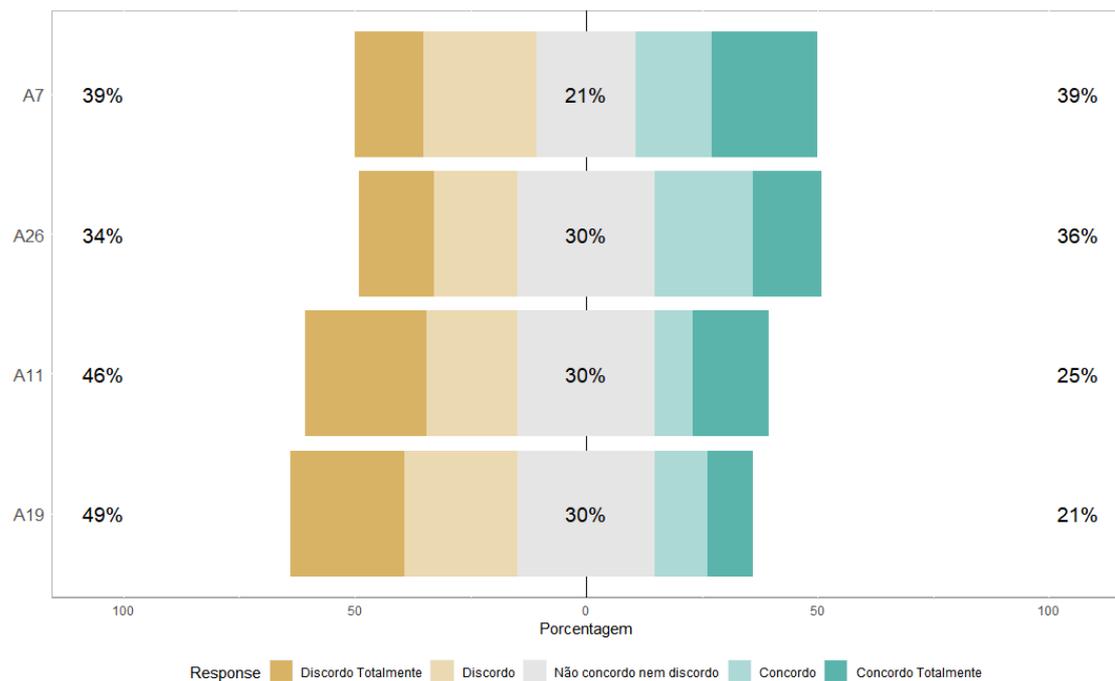
serviços, não sendo conveniente o líder buscar opinião de um grande número de liderados, uma vez que é necessário proatividade e agilidade nas tomadas de decisões.

4.2.3 Dimensão liberal

Divergente das duas dimensões anteriores, a liderança liberal também conhecido por *laissez-faire*, é caracterizada pela abdicação de responsabilidade do líder, de caráter passivo, com participação mínima, evitando tomar decisões e deixando a responsabilidade delas para seus liderados, é também considerado o estilo mais ineficaz. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conforme o gráfico 6 a seguir, pode-se verificar a dimensão das características liberais.

Gráfico 6 – Nível de concordância/discordância com a dimensão liberal



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para avaliar as características de liderança liberal foram representadas por 4 afirmações, denominadas no Gráfico 6 de A7: “Por várias vezes tive que tomar decisão sem a presença do meu líder”; A26: “Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossos serviços, nosso ambiente e, muitas das coisas que fazemos, somos nós mesmos que resolvemos”; A11: “Só fico sabendo de meu desempenho quando pergunto ao meu líder”; A19: “Já houve discussão entre meus colegas de trabalho por não saberem de quem era a responsabilidade sobre um erro cometido”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Neste caso, conforme o gráfico apresentado, é notório que os maiores percentuais se concentram na discordância e neutralidade sobre esta dimensão, é o caso de A19 e A11, a qual conta respectivamente com 49% e 46% de discordância, ambas 30% de neutralidade e 21% e 25% de concordância, o que mostra que em maior parte sabe-se quem é responsável caso aconteça algum erro, bem como não há sempre a necessidade do colaborador solicitar sobre informações de seu desempenho. A afirmativa A7 registrou um empate com 39% entre a concordância e discordância e A26 um quase empate, com 36% dos respondentes concordando

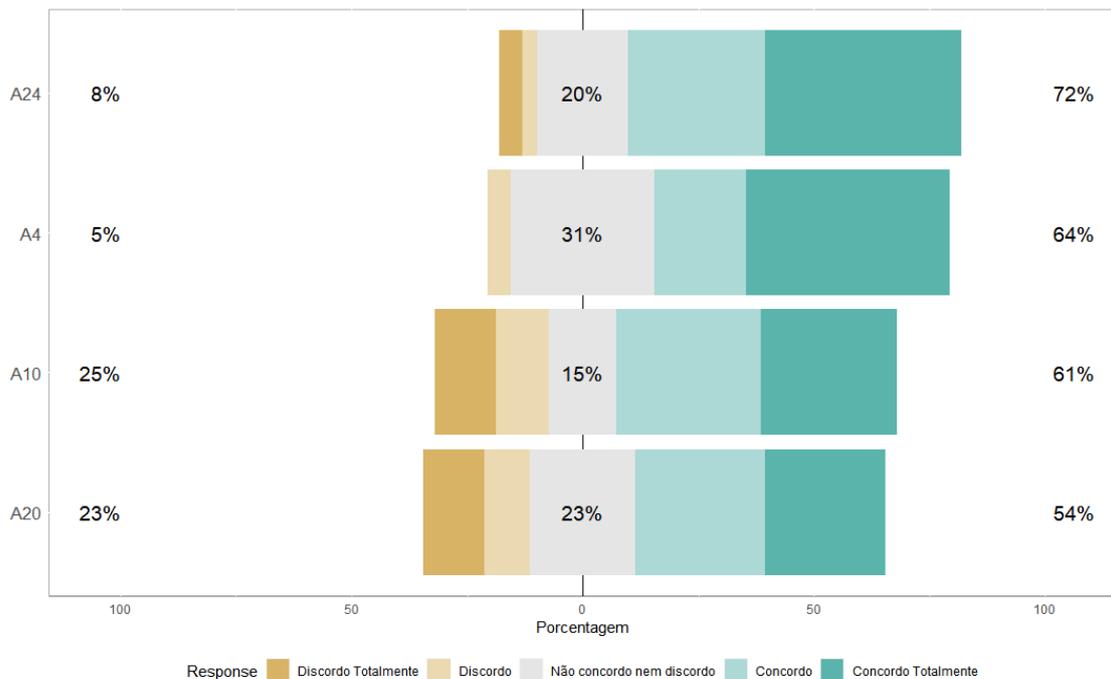
e 34% discordando ainda contando com 30% sem se posicionar. Apesar de alguns respondentes informarem que tiveram que tomar decisões sem o líder presente e resolveram algumas coisas por conta própria, não se considera que o estilo liberal seja predominante na empresa, uma vez que como visto acima, as demais alternativas (A19 e A11) prevaleceu a discordância.

4.2.4 Dimensão carismática

Os seguidores do líder carismático os veem como verdadeiros ídolos, se identificando com eles e os tendo como exemplo, demonstrando confiança e total fidelidade. “A liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores” (CHIAVENATO, 2005, p.374).

É apresentado através do Gráfico 7 a seguir, a dimensão referente às características carismáticas.

Gráfico 7 – Nível de concordância/discordância com as características carismáticas



Fonte: Elaborador pelo autor (2022)

Para avaliar as características de liderança carismática foram representadas por 4 afirmações, denominadas no Gráfico 7 de A24: “Percebo que meu líder cuida bem de sua imagem”; A4: “Meu líder é muito querido(a) pela maioria das pessoas”; A10: “Sinto -me motivado a cumprir os objetivos após ouvir meu líder numa reunião de grupo”; A20: “Sou um admirador do meu líder pela sua personalidade e pela sua grande capacidade de comandar nossa equipe” em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Os dados obtidos mostram que todas as afirmativas desta dimensão tiveram maior percentual para a concordância, como pode-se verificar pela afirmativa A24 com 72% de concordantes, 20% os quais não se posicionaram e apenas 8% de discordantes. A afirmação A4 demonstrou uma maior neutralidade (30%), mas ainda sim predomina a concordância com seus

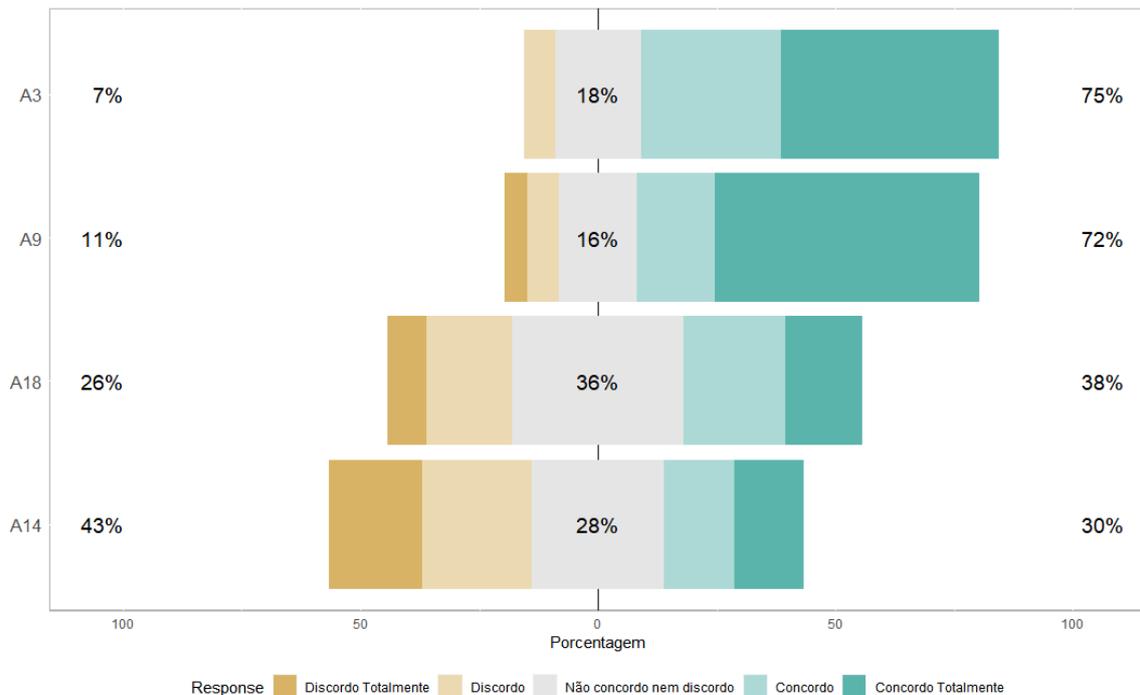
64% contra 5% de discordantes. A10 e A20 contabilizando respectivamente 61% e 54% de concordantes, 15% e 23% de neutros e 25% e 23% de respondentes que discordaram. Com isso, percebe-se que os líderes na percepção dos respondentes são zelosos por sua imagem, queridos e motivadores transmitindo admiração para seus liderados.

4.2.5 Dimensão focado em metas e tarefas

O líder focado nas metas e tarefas ou produção, tem seu foco principal para o desenvolvimento do trabalho e atingimento das metas propostas, enfatizando mais o trabalho em si do que as pessoas que fazem parte da equipe.

Para melhor entendimento a respeito da dimensão referente às características do estilo de liderança metas e tarefas, é apresentado a seguir o Gráfico 8:

Gráfico 8 – Nível de concordância/discordância com as características da liderança focado nas metas e tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para avaliar as características de liderança autocrática foram representadas por 4 /afirmações, denominadas no Gráfico 8 de A3: “O atingimento das metas é a questão mais importantes para o meu líder”; A9: “Os assuntos principais de nossas reuniões são metas e objetivos da empresa”; A18: “Meu líder exige que a organização no setor esteja impecável, não importando o quanto tenhamos que nos esforçar para isso”; A14: “Enquanto a tarefa não ficar exatamente como meu líder solicitou, não posso parar de fazê-la”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Nesta dimensão foi predominante a concordância, sendo o atingimento de metas a questão mais importante para a liderança, A3, com 75%, 18% neutros e 7% de discordância, em segundo a afirmativa A9 com números bem similares; 72%, 16% e 11%. A afirmativa seguinte A18 contou com números bem próximos em graus de concordância e neutralidade;

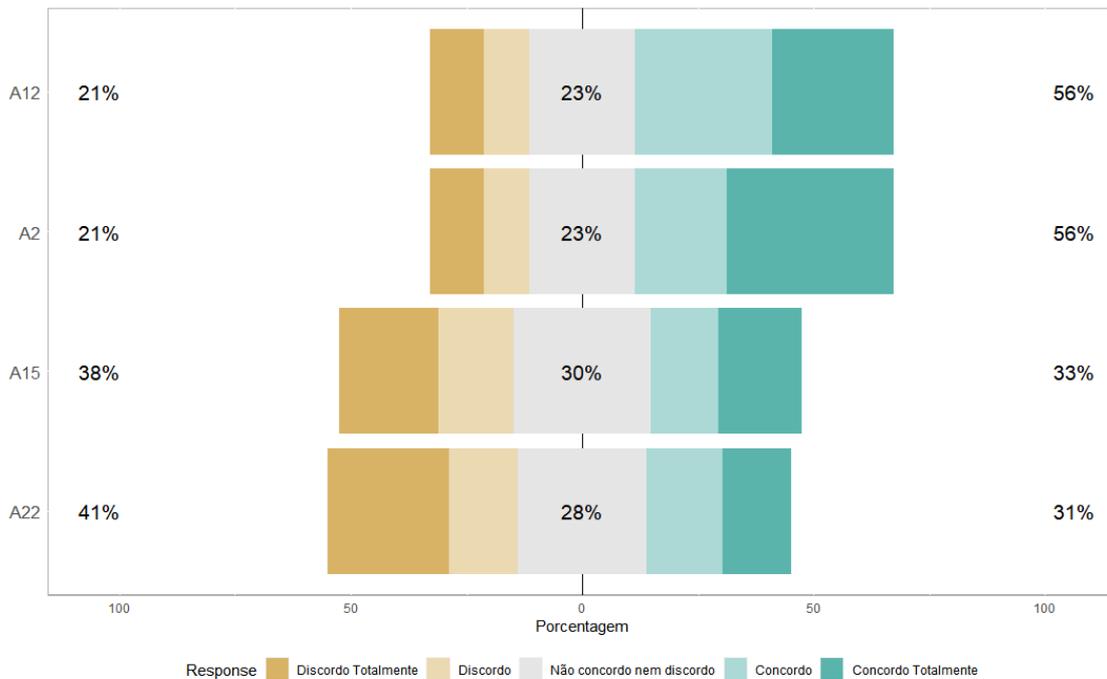
38% e 36%, respectivamente e 26% de discordância, a afirmativa A14 obteve também uma aproximação entre os concordantes e neutros com 30% e 28%, respectivamente, porém com uma maior quantidade de discordantes; 43%. Através destes percentuais percebe-se uma certa dominância para metas e tarefas, sendo evidente o foco para atingimentos dos resultados, porém de uma forma não tão rígida, pois apesar dos assuntos principias nas reuniões serem as metas e objetivos, permite-se que a tarefa seja parada de fazer mesmo que não tenha fica da forma que o líder solicitou.

4.2.6 Dimensão focado em pessoas

A liderança focada nas pessoas tem como foco principal as pessoas ao invés metas e tarefas, ou seja, sua equipe de trabalho, enfatizando as relações humanas e interpessoais, respeitando as diversidades presente equipe e se preocupando com seus liderados.

A seguir o Gráfico 9 apresenta a dimensão referente às características do estilo de liderança focado em pessoas.

Gráfico 9 – Nível de concordância/discordância com as características do estilo focado em pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para avaliar as características de liderança autocrática foram representadas por 4 afirmações, denominadas no Gráfico 9 de A12: “Bondade é um valor importante para meu líder”; A2: “Sempre que tenho um problema particular posso compartilhar com meu líder, pois ele me ouve e apoia”; A15: “Sinto-me importante nesta empresa em que trabalho, pois sou constantemente reconhecido pelo meu líder”; A22: “Percebo que, para meu líder, as pessoas são muito mais importantes do que os resultados”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

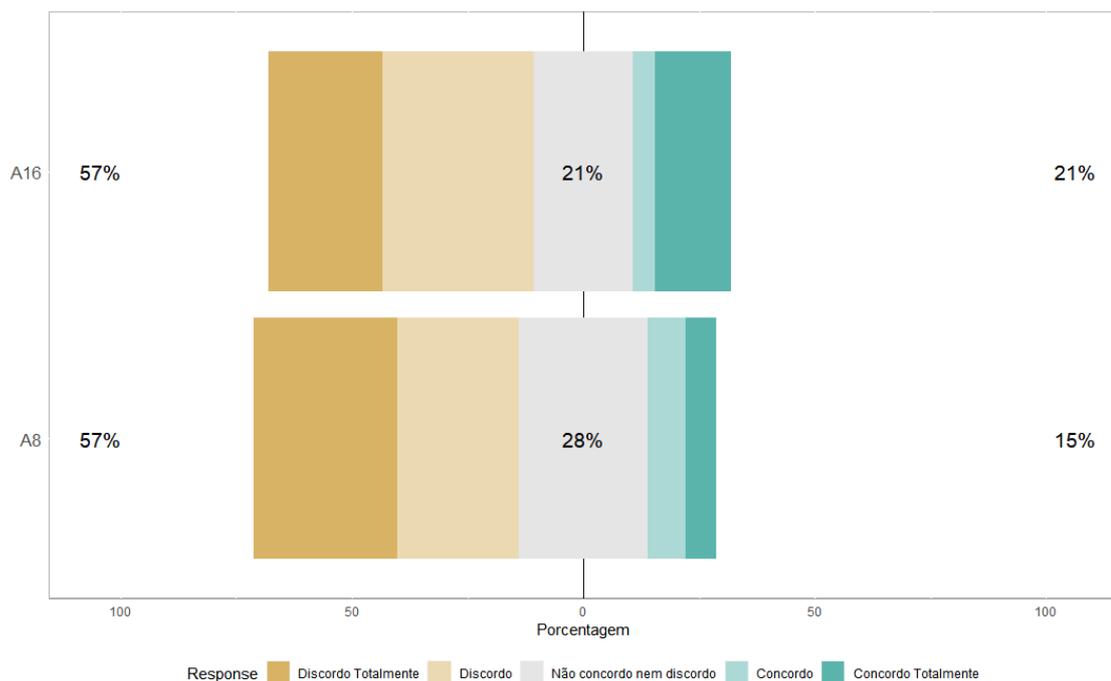
De acordo com os resultados obtidos, as afirmativas A12 e A2 obtiveram os mesmos percentuais 56% de concordância, 23% de neutralidade e 21% de discordância. A afirmativa A15 que aborda a importância e reconhecimento do colaborador para empresa pontuou 38% de

discordância, 30% de neutros e 33% de concordância, enquanto a afirmativa A22, que trata das pessoas serem mais importantes que os resultados, obtiveram 41% de discordância, 28% de neutralidade e 31% de concordância. Confirma-se que mesmo os respondentes dispostos de líderes que valorizam a sua bondade, lhe escutem e lhe deem apoio com assuntos particulares, eles não são devidamente reconhecidos pelo trabalho que fazem, sendo as metas e resultados da empresa mais importantes os liderados.

4.2.7 Dimensão perguntas confirmadoras

A dimensão referente às perguntas confirmadoras, é apresentada no Gráfico 10 abaixo:

Gráfico 10 – Nível de concordância/discordância com as perguntas confirmadoras



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para avaliar as características das perguntas confirmadoras foram representadas por 2 afirmações, denominadas no Gráfico 10 de A16: “Meu líder, quando faz reuniões, não pede nossa opinião”; A8: “Meu líder não centraliza as decisões e permite que tomemos decisão em seu lugar”, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Na análise das perguntas confirmadoras, percebeu-se que a afirmativa A16 contou com uma discordância de 57% e 21% de neutralidade e concordância cada uma, confirmando uma tendência para a liderança democrática. Já na afirmativa A8 também houve um percentual de 57% de discordância, porém com 28% de neutralidade e 15% de concordância, o que confirma uma ausência de uma liderança autocrática.

4.3 Discussão dos resultados

Através dos dados analisados pode-se perceber e identificar, a percepção dos colaboradores em relação ao estilo de liderança mais predominante na empresa estudada. Foi identificado que dentre os estilos de liderança abordados, todos os estilos tiveram algum nível de concordância, o que é relativamente esperado, pois cada colaborador possui sua percepção de como seu líder lhe conduz, porém o estilo de liderança carismática foi o que se destacou sendo o mais presente na visão dos colaboradores, seguido do estilo focado em metas e tarefas. Já o estilo menos predominante identificado foi o estilo de liderança autocrática.

Os estilos de liderança estudados, podem de certa forma alavancarem os resultados individuais e também coletivos da equipe, como também podem trazer efeitos retroativos e não satisfatórios. É notório na pesquisa que mesmo havendo cobranças e foco maior para as metas e resultados da empresa do que nos colaboradores, esses ainda se mantêm confiantes em sua capacidade produtiva e se sentem motivados pelos seus líderes os quais transmitem essa motivação, uma vez que um bom líder busca o melhor de cada talento e conduz suas equipes aos melhores resultados, por isso se faz importante a adequação do estilo de liderança, que deve estar também alinhado com as estratégias e objetivos organizacionais.

A pouca tendência de um estilo de liderança autocrático na empresa, e a presença predominante do estilo de liderança carismática, favorece o bom desempenho organizacional e proporciona uma melhor maneira de lidar com os desafios enfrentados diariamente, visto que se trata de uma empresa de serviços, onde alinhamentos e mudanças são frequentemente constantes, principalmente por parte das empresas contratantes, além deste estilo possibilitar um contexto de sinergia da equipe com seus líderes e colegas de trabalho, pois terão uma maior proximidade e familiaridade, tornando um ambiente mais agradável e propício para atingir os resultados não apenas proposto pelo líder, mas da empresa como um todo.

4.3.1 Ranking dos estilos de liderança

Como forma de uma melhor compreensão, o quadro 1 a seguir apresenta o *ranking* dos estilos de liderança, partindo do mais predominante para o menor predominante na empresa.

Quadro 1- *Ranking* dos estilos de liderança

Nível de predominância	Estilos de Liderança
1°	Carismática
2°	Focada em metas e tarefas
3°	Democrática
4°	Focada em pessoas
5°	Autocrática
6°	Liberal

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

5 CONCLUSÃO

Ao final do presente estudo, cabe ser dito que o estilo de liderança predominante influencia o desempenho organizacional, uma vez que a forma em que se lidera a equipe pode trazer retornos positivos ou negativos e esses retornos refletem diretamente na produtividade do colaborador e consequentemente no desempenho organizacional.

O objetivo foi identificar o estilo de liderança predominante em uma empresa de serviços em Campina Grande-PB, por meio das alternativas aplicadas no questionário permitiu-se realizar um levantamento e com o auxílio dos gráficos apresentados neste trabalho identificou-se este estilo, o estilo de liderança carismática. Com este estilo identificado, percebeu-se uma forte influência dos líderes para com a sua equipe, uma vez que os mesmos são bem vistos por seus liderados e com isso tendem a ser seguidos como exemplo, além de ter a capacidade de conduzir suas equipes fazendo um equilíbrio necessário entre um cenário focado em metas e resultados, mas distante de ser autocrático, com um outro cenário motivador e inspirador que desperte a produtividade na equipe, não apenas porque se é cobrado, mas pela influência do líder.

Os resultados alcançados foram de considerável importância, uma vez que se é identificado o estilo de liderança mais predominante na empresa, permite-se uma maior assertividade em decisões por parte da gestão, podendo ser identificados pontos de melhorias na condução da liderança, bem como ter a percepção da existência de um clima organizacional favorável ou não no ambiente de trabalho para o desenvolvimento organizacional. Apesar dos resultados terem sido alcançados com êxito, algumas limitações foram encontradas no desenvolvimento deste estudo, como a pouca participação dos colaboradores para que respondessem o questionário e a restrição imposta pela empresa, não permitindo que o questionário fosse compartilhado pelas plataformas corporativas da mesma (e-mail corporativo e Microsoft *Teams*) retardando de certa forma o alcance da pesquisa. Como incentivo para futuras investigações, sugere-se que sejam feitas correlações dessa temática também com motivação, cultura e qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. Brasil, 2008
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Baruei: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**, REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), Janeiro/ Abril.2015. Disponível em:<<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/53468/33238>>. Acesso em: 24 Nov. 2022.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2016.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.
- LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração: tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- PEREIRA, Adolfo Plínio. **Liderança e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais**. (Dissertação) Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino–FAE, São João da Boa Vista, 2012.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, 2010.

ROCHA, Camila Martinelli; LUNIÉRE, Jéssica Lemos; FERNANDES, Josiane Soncini; RIBEIRO, Luziane Aparecida F. **LÍDER E ÉTICA: influências da liderança no desempenho do colaborador.** Revista Científica on-line - Tecnologia, Gestão e Humanismo v. 7 n. 1 (2017). Disponível em <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/175>>. Acesso em: 24 Nov. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Questionário destinado a avaliar a percepção de colaboradores sobre o estilo de liderança predominante em uma empresa de serviços em Campina Grande - PB

Perfil dos respondentes

a) Idade: _____

b) Gênero: () Masculino () Feminino

c) Estado Civil: () Solteiro () Casado () Separado/Divorciado () Viúvo

d) Formação: () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior completo () Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

e) Cargo que ocupa: _____

f) Quanto tempo ocupa o cargo? _____

Leia cada uma das afirmativas e marque o seu grau de concordância em uma escala de 1 a 5, em que:

Significado		
1		Discordo Totalmente
2		Discordo
3		Não concordo nem discordo
4		Concordo
5		Concordo totalmente

Inventário de Socialização com base em Pereira (2012)	
Nº	Afirmção
1	Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome decisão em seu lugar.
2	Sempre que tenho um problema particular, posso compartilhar com meu líder, pois ele me ouve e apoia.
3	O atingimento das metas é a questão mais importante para o meu líder.
4	Meu líder é muito querido pela maioria das pessoas.
5	Se não for do jeito que meu líder quer, meu serviço parece que nunca está bom.
6	Meu líder explica a situação que está acontecendo, pede minha opinião e de meus colegas, e coloca em prática o que decidimos juntos.
7	Por várias vezes tive que tomar decisão sem a presença do meu líder.

8	Meu líder não centraliza as decisões e permite que tomemos decisão em seu lugar
9	Os assuntos principais de nossas reuniões são metas e objetivos da empresa
10	Sinto -me motivado a cumprir os objetivos após ouvir meu líder numa reunião de grupo.
11	Só fico sabendo de meu desempenho quando pergunto ao meu líder.
12	Bondade é um valor importante para meu líder
13	Meu líder, quando faz reuniões, pede que falemos nossa opinião
14	Enquanto a tarefa não ficar exatamente como meu líder solicitou, não posso parar de fazê-la.
15	Sinto -me importante nesta empresa em que trabalho, pois sou constantemente reconhecido pelo meu líder.
16	Meu líder, quando faz reuniões, não pede nossa opinião.
17	Quando é preciso decidir algo, meu líder toma decisão rápida e firmemente
18	Meu líder exige que a organização no setor esteja impecável, não importando o quanto tenhamos que nos esforçar para isso.
19	Já houve discussão entre meus colegas de trabalho por não saberem de quem era a responsabilidade sobre um erro cometido.
20	Sou um admirador do meu líder pela sua personalidade e pela sua grande capacidade de comandar nossa equipe.
21	Às vezes meu líder demora a decidir porque pergunta a opinião a respeito de algum assunto para muita gente.
22	Percebo que, para meu líder, as pessoas são muito mais importantes do que os resultados.
23	Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder.
24	Percebo que meu líder cuida bem de sua imagem.
25	Constantemente tenho medo do meu líder
26	Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossos serviços, nosso ambiente e, muitas das coisas que fazemos, somos nós mesmos que resolvemos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me permitiu chegar até aqui graças a sua infinita bondade e misericórdia, me concedendo saúde e coragem e não me desamparando em nenhum momento de minha vida.

A minha família, que sempre esteve presente em todos os momentos, em especial aos meus pais, Luiza Barros e Antônio Salles, que me educaram e formaram para vida, dedicando-se e dando o melhor de suas vidas para eu e meus irmãos se tornássemos pessoas íntegras que somos hoje. Aos meus irmãos Luciano Antônio e Laécio Barros, pelo companheirismo, união, amizade e cuidado desde a minha chegada.

A minha orientadora, professora Joyce Aristércia, por ter atendido ao meu pedido de orientação, além de sua humildade, compreensão e toda dedicação e disponibilidade que teve ao longo deste período comigo neste trabalho. Meu muito obrigado, professora!

A UEPB e todos os professores do curso de administração que contribuíram com o seu conhecimento e experiências, e puderam me formar como profissional. Como também agradeço às professoras Sibeles Thaíse e Angélica Catarine, por terem aceito participar de minha banca.

Aos meus amigos e colegas de turma pelos conhecimentos compartilhados, momentos de amizade e apoio, tornando a jornada do curso mais leve. Em destaque, os amigos Júlio, Leanderson, Mateus e Daniel, pela amizade formada e ajuda em todo o curso.

Agradeço também a todos aqueles que fizeram parte, direta ou indiretamente, desta minha conquista.