



**PAULO E. B. DO CANTO**

# **ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS PARA A GESTÃO  
DE PESSOAS**

Elaborado por Paulo E. B. do Canto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Paulo E. B. do Canto, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estilos de liderança e suas influências para a gestão de pessoas é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

Paulo E. B. do Canto

*Dedico esse trabalho à minha família e  
meus liderados, os quais permitiram  
que tudo fosse possível.*

## Agradecimentos

Agradeço a Deus, à minha esposa Mara Canto, aos meus filhos Matheus, Paula Geovana e a todos meus professores desse MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, em especial ao professor orientador Gianfraco, os quais me deram credibilidade através de um apoio que julgo essencial, permitindo que eu me tornasse um gestor melhor e mais humano.

Agradeço aos meus liderados e amigos que sempre depositaram sua confiança em minha liderança.

Todos vocês foram – e sempre serão, os combustíveis que me fizeram determinado a concluir esse ciclo em minha vida.

## Resumo

O presente trabalho aborda os estilos de liderança e suas influências em gestão de pessoas. Ao observar as diferentes formas de conceituar a liderança, nota-se que em todas elas observam-se relações com a influência e a persuasão. Contudo, a literatura indica três principais estilos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática. No que se refere à autocrática, o líder delimita exatamente o que deve ser feito e de que forma o liderado deve fazê-lo. A liberal não possui uma postura de direcionamento, apenas de uma breve fiscalização sobre o andamento das atividades. Eventualmente, há direcionamento de ideias, porém somente quando lhe é pedido que o faça. Enquanto que no que se refere à democrática o líder atribui a responsabilidade das escolhas e das delimitações sobre o que deve ser feito, também aos seus liderados, pois há um vínculo de confiança no qual a autonomia é parte fundamental das decisões. Além disso, o líder democrático confere importância em possuir credibilidade junto a sua equipe. Salienta-se que não há o estilo considerado ideal, pois cada contexto de equipe lida com questões específicas, necessitando que o líder possua a habilidade de analisar qual postura é a mais adequada, através do que se reconhece como liderança situacional.

**Palavras Chave:** Liderança; Gestão de pessoas; Influências; Estratégias.

## Abstract

This paper deals with leadership styles and their influences on people management. In observing the different ways of conceptualizing leadership, one can observe that in all of them one observes relationships with influence and persuasion. However, the literature indicates three main leadership styles: Autocratic, Liberal, and Democratic. As for autocratic, the leader delineates exactly what should be done and how the leader should do it. The liberal does not have a directing stance, only a brief inspection on the progress of activities. Eventually, there is direction of ideas, but only when you are asked to do so. While on the democratic side the leader attributes the responsibility for the choices and delimitations to what should be done, also for those who are led, because there is a bond of trust in which autonomy is a fundamental part of decisions. In addition, the democratic leader attaches importance to having credibility with his team. It is emphasized that there is no style considered ideal, since each team context deals with specific issues, requiring that the leader has the ability to analyze which posture is the most appropriate, through what is recognized as situational leadership.

**Key Words:** Leadership. People management. Influences. Strategies.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – EMPOWERMENT..... 16

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESTILO DE LIDERANÇA DO GESTOR DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIOS .....	17
---	----

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – LIDERANÇA LIBERAL ..... 17

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>12</b>
1.4 Delimitação do tema.....	12
1.5 Justificativa/relevância .....	12
1.6 Metodologia.....	13
1.7 Forma de desenvolvimento do trabalho .....	13
<b>2. A liderança e seus principais estilos</b> .....	<b>14</b>
2.1 Aspectos teóricos da liderança autocrática.....	15
2.2 Aspectos teóricos da liderança democrática.....	16
2.3 Aspectos teóricos da liderança liberal .....	18
<b>3. A influência dos estilos de liderança para a gestão de pessoas</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Principais desafios encontrados junto aos líderes da contemporaneidade</b> .....	<b>20</b>
<b>5. Estratégias de liderança em gestão de pessoas</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Conclusões</b> .....	<b>23</b>
<b>7. Possíveis desdobramentos</b> .....	<b>24</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>26</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Problema**

Quais são os estilos de liderança presentes na literatura e quais suas influências na gestão de pessoas?

### **1.2 Objetivo geral**

Identificar de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam na gestão de pessoas.

### **1.3 Objetivo específicos**

1. Identificar quais são os principais estilos de liderança postulados pela literatura;
2. Descrever os principais estilos de liderança identificados a partir do levantamento bibliográfico;
3. Compreender de que forma os estilos de liderança influenciam na gestão de pessoas.
4. Identificar estratégias eficazes para o desenvolvimento de habilidades junto aos estilos de liderança;

### **1.4 Delimitação do Tema**

Levantamento bibliográfico sobre os principais estilos de liderança postulados pela literatura e suas influências em gestão de pessoas no contexto brasileiro.

### **1.5 Justificativa/relevância**

Por conta do processo de globalização sobre o qual os indivíduos estão inseridos, o acesso à informação percorre uma velocidade antes nunca vista. Esse acesso possibilita que as questões pertinentes às configurações que compõe a interação humana, sejam constantemente pensadas e questionadas. Além disso as próprias instituições têm revisto seu modelo de funcionamento, baseando-se junto às mudanças de um contexto globalizado (ARRUDA, CHRISÓSTOMO E RIOS, 2010).

O estilo de liderança é capaz de influenciar em questões de cunho motivacional e comunicacional. Nos ambientes de liderança, é comum que o líder tenha desafios durante a sua

jornada, uma vez que para compreender de que forma o seu comportamento pode ser assertivo, o mesmo necessita analisar quais são as suas necessidades e as de seus liderados (BENEVIDEZ, 2010).

Dessa forma, compreender os aspectos presentes junto a essa dinâmica, significa instrumentalizar-se para um estilo de liderança assertivo de acordo com a situação (PONTES, 2008; CHIAVENATO, 2014).

## **1.6 Metodologia**

Trata-se de uma revisão bibliográfica, na qual será realizada uma busca de literatura a respeito da temática em questão junto aos bancos de dados virtuais e as apostilas do MBA DHG2 2016 relacionados ao tema.

## **1.7 Forma de desenvolvimento do trabalho**

O trabalho foi realizado com base na literatura presente sobre o tema em questão. Contudo, antes disso foi confeccionado o pré-projeto. Através das reflexões levantadas em torno da temática vigente, o autor realizou as problematizações necessárias sobre as quais o presente trabalho abordaria. Na sequência foi dado o início da confecção deste.

## 2. A liderança e seus principais estilos

De acordo com Pontes (2008) considerando a complexidade que integra a dinâmica psicológica de cada indivíduo, as relações humanas são permeadas também por este mesmo grau de dificuldade. Logo, os espaços ocupados pelas diversas interações humanas, como é o âmbito organizacional e as instituições religiosas, por exemplo, trazem à tona a necessidade de um líder, o qual seja capaz de representar e direcionar aquele determinado grupo de indivíduos. Isso significa que o líder.

As configurações sobre as dinâmicas de interação social e comunicação junto aos ambientes corporativos sofreram alteração após a década de 60. Até então, o formato de interação competia à medidas nas quais reconhecia-se a figura de autoridade do chefe. No entanto, através da ampliação do mercado de trabalho e do conseqüente aumento da concorrência, os ambientes corporativos se viram diante da necessidade de repensar a forma de atuação, para que se pudesse atingir a melhores números de rendimento da empresa. Com isso, a configuração da interação entre chefia e subordinado sofreu alterações históricas, pois a empresa agora passava a considerar os aspectos intelectuais de seus funcionários; “O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho” (PONTES, 2008, p. 16).

Atualmente, a literatura possibilita a reflexão de que existem diferentes concepções sobre as quais são os comportamentos esperados de um líder. Há autores, inclusive, que referem a necessidade de um processo de autoconhecimento e desenvolvimento do líder, afinal será exercida uma função na qual o indivíduo influenciará diversas outras pessoas. Deste modo, para conseguir exercer este papel de forma adequada, ou seja, para que se esteja capacitado a possuir poder sobre o outro, é de suma importância o exercício de liderar a si mesmo, conhecer suas limitações, exercer o autocontrole e a habilidade de gerir as próprias emoções (BENEVIDEZ, 2010).

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa aquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, *apud*. PONTES, 2008, P. 16).

Benevidez (2010) refere em sua dissertação de mestrado, a questão de que anteriormente se pensava na liderança como se a mesma de alguma forma estivesse atrelada a questões inatas. Contudo, a literatura atual refuta essa concepção através do princípio de que o líder é um indivíduo como qualquer outro, mas que por influências do contexto no qual está inserido, foi capaz de desenvolver habilidades esperadas.

Não obstante, uma diferente definição para a liderança é trazida por Ogbonnia (2007) ao referir que “liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais” (OGBONNIA, 2007 *apud*. BENEVIDEZ, 2010, p. 20).

Ao observar as diferentes formas de conceituar a liderança, nota-se que em todas elas observam-se relações com a influência e a persuasão. Para além disso, entende-se que a “A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas” (PONTES, 2008, p. 17).

Entretanto, cada espaço revelará a necessidade de um diferente tipo de liderança. Tannenbaum e Schmidt (2008) citados por Benevidez (2010) referem como produto da concepção dos modelos comportamentais três principais estilos de liderança: Autocrática, Liberal e Democrática.

## **2.1 Aspectos teóricos da liderança autocrática**

O estilo de liderança autocrático é caracterizado através do contexto no qual há menor flexibilidade, as formas de atuação se resumem ao cumprimento de ordens. Há um líder o qual previamente delimita exatamente o que deve ser feito e de que forma o liderado deve fazê-lo. Configura-se através de uma relação de poder na qual as interações humanas são prejudicadas pela pouca confiança que o líder atribui aos seus. É uma forma de concentração do poder (PONTES, 2008).

Serafim (2014) em seu artigo sobre liderança autocrática, fala das vantagens e desvantagens da prática. No que tange as vantagens, a autora refere que tende a causar menos situações estressoras, pois a centralização do poder no líder impossibilita a presença de discussões em torno de determinada questão, ou seja, as decisões são mais rápidas e menos

burocráticas. Além disso, os funcionários mais facilmente tornam-se capacitados a exercer as tarefas estimadas.

Quanto às desvantagens, a autora supracitada menciona que o líder pode causar uma impressão de autoritarismo aos seus liderados, aumentando os níveis de estresse do líder por conta da responsabilização sobre todas as tarefas; os índices motivacionais tendem a ser negativamente afetados; a criação de uma relação de dependência na qual os liderados não são capazes de decidir questões diante da ausência do líder (SERAFIM, 2014).

Esta pode ser utilizada quando há maior necessidade de controle sobre os funcionários, além disso:

Quando existe pouca margem para o erro e/ou prazos para cumprir; Com subordinados pouco experientes ou pouco familiarizados com um certo tipo de trabalho; Locais de trabalho onde existem muitas pessoas (existe pouco tempo para dedicar a cada pessoa); Em projectos de curto-prazo, complexos e técnicos ou projectos urgentes; Com funções pouco qualificadas com tarefas monótonas (que podem conduzir a uma baixa motivação); Quando existe muito turnover por parte dos trabalhadores (é importante manter o conhecimento organizacional no líder) (SERAFIM, 2014, s/p).

Conclui-se então que é um estilo pertinente a alguns contextos, como a construção civil, por exemplo, pois embora tenha suas desvantagens, existem locais nos quais se coloca como ideal (SERAFIM, 2014).

## **2.2 Aspectos teóricos da liderança democrática**

Segundo Pontes (2008) a estrutura de liderança democrática se configura de determinada forma em que há valorização sobre as relações humanas. O líder atribui a responsabilidade das escolhas e das delimitações sobre o que deve ser feito, também aos seus liderados, pois há um vínculo de confiança no qual a autonomia é parte fundamental das decisões. Além disso, o líder democrático confere importância em possuir credibilidade junto a sua equipe. Logo, não há ordens diretas e inflexíveis, todas as decisões são produtos de discussões e debates.

O conceito de empowerment encaixa-se exatamente junto aos objetivos desse dessa forma de liderar.

Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança nas próprias esferas individuais de competência e, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O empowerment busca a energia, o esforço e a dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis de encontrar nas empresas – e tirar do

gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo (CHIAVENATO, 2014, p. 168).

Chiavenato (2014) em sua obra sobre obra sobre gestão de pessoas, destrincha os componentes do conceito em questão através da Figura 1:

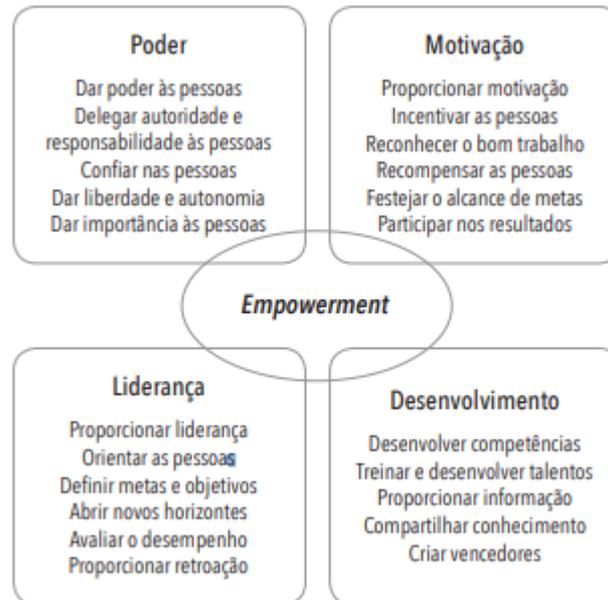


FIGURA 1 - Empowerment

FONTE: CHIAVENATO, 2014, P. 168

Nota-se, deste modo, que o conceito empowermet está relacionado a uma prática na qual todos os integrantes da equipe participam das decisões através de uma relação de horizontalidade entre líder e liderados. Há preocupação em desenvolver um espaço propício para que a autonomia seja desenvolvida e a motivação esteja presente.

Dar às pessoas um trabalho que sintam importante. Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos. Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito do trabalho. Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos esforços e resultados. • Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as por meio de líderes e impulsionadores. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor. Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam donas dos processos de trabalho. Fazer com que tenham orgulho de pertencer à organização. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas e empoderar equipes. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais. Estender o empowerment a todos os níveis e áreas da organização. Transformar as velhas regras e regulamentos em meios para divulgar a informação, opiniões e ideias por toda a organização. O segredo é utilizar todo o pessoal, todas as habilidades, todo o tempo. Dar autoridade e recursos às pessoas e deixá-las agir (CHIAVENATO, 2014, p. 168).

Carneiro (2016) realizou um estudo sobre as formas de liderança junto a determinada empresa e obteve resultados interessantes. A amostra do estudo foi de 43 participantes de pesquisa. O estudo possui limitações acerca da opinião sobre a população investigada, pois os dados podem não coincidir com a maior parte das pessoas. De acordo ao que indica o Gráfico 1, a liderança democrática teve maior percentual de aceitação.

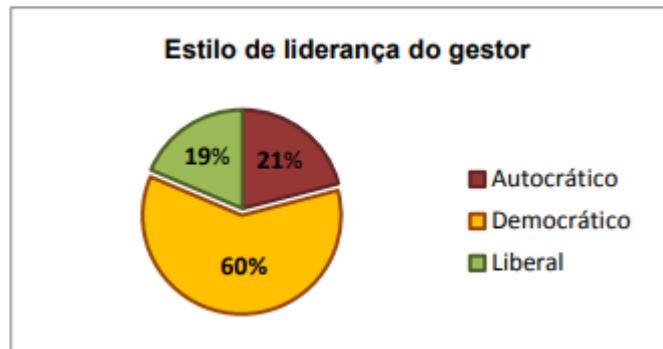


Gráfico 1: Estilo de liderança do gestor dos respondentes do questionário

FONTE: CARNEIRO, 2016, p. 27

Nesta mesma pesquisa, ao serem questionadas sobre a eficiência do líder sobre sua gestão democrática “88% responderam afirmativamente. Apenas 12% discordaram de forma parcial. Esses mesmos resultados tenderam a se repetir na pergunta a respeito da percepção do respondente quanto à percepção de seus colegas de trabalho” (CARNEIRO, 2016, p. 32).

### 2.3 Aspectos teóricos da liderança liberal

O estilo de liderança liberal refere-se ao líder cuja a participação sobre as atividades e decisões coletivas ou individuais é mínima. Neste sentido, não possui uma postura de direcionamento, apenas de uma breve fiscalização sobre o andamento das atividades. Eventualmente, há direcionamento de ideias, porém somente quando lhe é pedido que o faça (PEREIRA, 2014).

Sobre o já mencionado estudo realizado por Carneiro (2016), a autora refere que “apesar de a liderança liberal não ter sido considerada o modelo ideal [...], a percepção do gestor com postura liberal é tida [...] como positiva, pois se acredita que um gestor age dessa forma por confiar na sua equipe (CARNEIRO, 2016, p. 40). Neste sentido, o autor listou, através da tabela 1, abaixo descrita, vantagens e desvantagens deste estilo.

<b>VANTAGENS</b>	<b>QUANDO NÃO É IDEAL</b>
Autoconfiança dos liderados	Colaboradores despreparados para colocar em prática atividades
Benefício nas relações interpessoais	Dificuldade para estabelecimento de prazos
Aumento da eficiência dos colaboradores	Equipe com dificuldade de resolver problemas por conta própria
Aumento da motivação	Falta de familiaridade com os processos necessário para realização de projetos
Habilidade de trabalhar por conta própria	Presença do líder como uma possibilidade de diminuir o rendimento no trabalho
Autonomia à equipe	

TABELA 1 – Liderança liberal

FONTE: MARQUES, 2017, s/p. ADAPTADO PELO AUTOR.

Deve-se ter cuidado e uma rigorosa análise sobre o contexto no qual esse estilo de liderança será proposto, pois se utilizada de forma errada ou descontextualizada “desmotivação, atraso e/ou perda de prazos, sinais de individualismo, insatisfação, baixo rendimento, falta de respeito com o líder, queda na entrega de resultados e consequências negativas para a rentabilidade do negócio” (MARQUES, 2017, s/p).

### **3. A influência dos estilos de liderança para a gestão de pessoas**

A liderança, como já dito, possui fortes influências sobre o meio, negativa ou positivamente. Quando ineficaz ou despreparada, a mesma é capaz de instituir relações permeadas por jogos de poder, conflitos, desmotivação e desorganização por conta da falta de direcionamento (PONTES, 2008).

A literatura refere que nem sempre o líder estará diante de uma equipe motivada, mas que em contrapartida, os indivíduos ao iniciarem em uma nova empresa ou equipe, costumam

estar dispostos e motivados. Neste sentido o líder deve atentar-se à não desmotivação desta equipe e que isso pode ser feito de diversas maneiras (CHIAVENATO, 2014).

Despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação. b) Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado (PONTES, 2008, p.22).

A influência de uma liderança pode alcançar diversos patamares, pois inclusive de desencadear mudanças e transformações que responderiam positivamente a uma situação de crise. Além disso, podem ser instauradas transformações junto às mentalidades da empresa, desencadeando mudanças junto a cultura organizacional (PONTES, 2008).

#### **4. Principais desafios encontrados junto aos líderes da contemporaneidade**

Chiavenato (2014) postula que os líderes enfrentam diversos desafios na atualidade, visto que estão no papel de direcionamento de atividades, monitoramento, responsabilização por resultados, etc. Além disso, os desafios em diversas situações os colocam diante da necessidade de trabalhar fora dos muros da instituição, por conta do acúmulo de tarefas e responsabilidades. Deve-se considerar também que o uso das tecnologias tem crescido consideravelmente, revelando a necessidade de que seja inserida para ser usada como aliada.

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; Portanto, muitas das competências exclusivas aos líderes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Nesse sentido, para introduzir maior dose de motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo (PONTES, 2008, p. 36).

Como já fora dito, não existe a forma mais correta de liderar, porque na realidade é necessário que o líder tenha o discernimento e a percepção de compreender qual é o mais adequado para cada contexto. As variáveis consideradas são inúmeras: maturidade da equipe, valores pessoais dos integrantes da equipe, cultura organizacional, atividades exercidas. É importante ter isso claro em mente, pois do contrário, o líder passa a replicar um modelo de gestão porque em determinada situação foi adequado, gerando que pode ser chamado de

liderança situacional (PONTES, 2008), a qual não trata-se meramente de “uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, acredita-se que não há um método único e superior para a gestão” (HERSEY E BLANCHARD, 1986 *apud*. ARRUDA, CHRISÓSTOMO E RIOS, 2010, p. 4).

De acordo com a teoria Situacional de Fiedler, é muito difícil para um gestor alterar o estilo de gestão com o qual teve sucesso. Assim, como os estilos são relativamente inflexíveis e já que nenhum estilo é apropriado para todas as situações, a performance eficaz num grupo só pode ser atingida tentando adaptar o gestor à situação ou mudar a situação de modo a encaixá-la no estilo do gestor. Fiedler mediu o estilo de liderança numa escala que indicava “o grau no qual um homem descrevia favorável ou desfavoravelmente o seu co-trabalhador” (least preferred co-worker - LPC). Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa obtêm uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controle das tarefas e menos preocupado com as relações humanas). Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu co-colaborador menos preferido, obtinham uma pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas). O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre a ideia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas por outros pesquisadores. As críticas dirigem-se principalmente ao fato de que seus questionários para medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. O líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Além disso, outras características da situação, como as competências dos subordinados e a própria competência do líder são negligenciadas. Porém, manteve-se do modelo de Fiedler a ideia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Esta ideia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança (PONTES, 2008, p. 28).

Pereira (2008) coloca em voga a questão de que há diferentes formas de concepções sobre os comportamentos que se espera de um líder. É mencionada a questão da importância de que o mesmo atue através de uma ‘inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão” (HERSEY&BLANCHARD, 1986 *apud*. PEREIRA, 2014, p. 72). O autor supracitado, em seu estudo aborda a diferença entre líder e gestor, citando Botelho (1992) o qual refere que “para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento” (BOTELHO, 1992 *apud*. PEREIRA, 2014, p.70).

Além disso, Diniz, 2006 (*apud*. PEREIRA, 2014) realiza uma reflexão através do ponto de partida de que em situações de crise, um líder tende a ser mais assertivo que um gerente. Para exemplificar sua concepção cita que em uma guerra, por exemplo, é o líder quem incentiva os soldados a alcançar objetivos que testam seus limites físicos e mentais. O cerne da questão

baseia-se na premissa de que enquanto o gerente apenas fiscaliza as atividades através de pressupostos já estabelecidos, o líder ultrapassa isso, desenvolvendo comportamentos caracterizados como mais adequados, pois este considera a especificidade de cada questão; revelando aspectos mais inovadores e inteligentes.

## **5. Estratégias de liderança em gestão de pessoas**

De acordo com o que já foi mencionado ao decorrer das discussões anteriores, espera-se de um líder que o mesmo possua visão, para perceber as complexidades e especificidades do grupo com o qual está, “Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade” (VAREJÃO, 2011, p. 52), as quais contribuem para melhoria de gestão e para a produtividade da equipe.

Neste contexto, Chiavenato (2014) fornece dicas sobre posturas de liderança que tendem a ser práticas de sucesso, são elas:

Divisão do trabalho grupal: os membros da equipe: devem ser designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipo de personalidade. Essa distribuição de papéis e posições é fundamental. Devem estar totalmente esclarecidos quanto a seus papéis para poder desempenhar as atividades com as melhores competências. Decisões conjuntas: a equipe deve evitar formalidades e burocracia. O compromisso é alcançado pela discussão e consenso espontâneo entre os membros para que as decisões se tornem colaborativas e não conflitas. Liderança compartilhada: as funções de liderança da equipe devem passar de uma pessoa para outra, dependendo da situação e das necessidades. Novas ideias para a solução de problemas: a equipe aceita o desacordo como uma maneira de discutir novas ideias e resolver seus assuntos de maneira criativa e inovadora. Avaliação da eficácia: a equipe deve avaliar continuamente seu desempenho, como está realizando as tarefas, como está alcançando metas e como está construindo e mantendo relacionamentos eficientes entre os membros (CHIAVENATO, 2014, p. 203)

Há uma estratégia de liderança citada por Chiavenato (2014) em sua obra sobre gestão de pessoas, a qual é denominada liderança grupal. Essa técnica compreende que nos contextos grupais sempre haverá a pessoa com mais conhecimento em determinado assunto/tarefa, de modo que ela naturalmente exercerá um papel de liderança sobre os demais. Contudo, a liderança nesse sentido não é estática, ao contrário disso a mesma flui de acordo com as facilidades de cada um dos componentes da equipe. Quem determinará o período de tempo pelo qual a liderança irá se estender é o próprio grupo. Essa técnica tem sido bastante utilizada nas instituições, pois é uma forma de que cada indivíduo possa liderar os projetos que mais tem facilidade, elevando o nível de produção da instituição. Além disso, a abertura e autonomia

oferecidas ao liderado nesta condição, implica em um considerável aumento da autonomia e autoconfiança.

Técnicas de classe também são bastante utilizadas. Nela existem aulas e um instrutor, o qual representa alguém que auxiliará o funcionário a desenvolver-se através de aulas expositivas com a função de que diversos funcionamentos sejam estimulados.

As habilidades podem ser técnicas (como programação em computador) ou habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo). As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização (role playing) e jogos de empresa (business games). O formato mais comum de jogos administrativos é o de pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas mediante dada situação (CHIAVENATO, 2014, p. 324).

Ainda de acordo com o autor supracitado, as técnicas de dramatização são bastante interessantes na medida em que são capazes de capacitar os liderados a discutir e refletir sobre suas condutas e comportamentos, de modo que se possa repensar sobre suas condutas de comportamento.

A técnica chamada de treinamento da sensibilidade, é caracterizada pela preocupação de sensibilizar a equipe quanto as forças e fraquezas que cada indivíduo possui no que tange aos seus relacionamentos interpessoais.

Atualmente o estilo *coaching* tem sido valorizado, o qual se trata de um modelo, “aspectos como diálogo face a face, convergência, o exercício de dar e receber retroação, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhora do desempenho estão em alta” (CHIAVENATO, 2014, p 331).

## 6. CONCLUSÕES

As configurações sobre as dinâmicas de interação social e comunicação junto aos ambientes corporativos sofreram alteração após a década de 60. Até então, o formato de interação competia à medidas nas quais reconhecia-se a figura de autoridade do chefe. No entanto, através da ampliação do mercado de trabalho e do conseqüente aumento da concorrência, os ambientes corporativos se viram diante da necessidade de repensar a forma de atuação, para que se pudesse atingir a melhores números de rendimento da empresa. Com isso, a configuração da interação entre chefia e subordinado sofreu alterações históricas, pois a empresa agora passava a considerar os aspectos intelectuais de seus funcionários; “O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os

objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho” (PONTES, 2008, p. 16).

De acordo com o que já foi mencionado ao decorrer das discussões anteriores, espera-se de um líder que o mesmo possua visão, para perceber as complexidades e especificidades do grupo com o qual está (CHIAVENATO, 2014).

O estilo de liderança liberal refere-se ao líder cuja a participação sobre as atividades e decisões coletivas ou individuais é mínima. Neste sentido, não possui uma postura de direcionamento, apenas de uma breve fiscalização sobre o andamento das atividades. Eventualmente, há direcionamento de ideias, porém somente quando lhe é pedido que o faça (PEREIRA, 2014).

A estrutura de liderança democrática se configura de determinada forma em que há valorização sobre as relações humanas. O líder atribui a responsabilidade das escolhas e das delimitações sobre o que deve ser feito, também aos seus liderados, pois há um vínculo de confiança no qual a autonomia é parte fundamental das decisões. Além disso, o líder democrático confere importância em possuir credibilidade junto a sua equipe. Logo, não há ordens diretas e inflexíveis, todas as decisões são produtos de discussões e debates (PONTES, 2008).

Enquanto que o estilo de liderança autocrático é caracterizado através do contexto no qual há menor flexibilidade, as formas de atuação se resumem ao comprimento de ordens. Há um líder o qual previamente delimita exatamente o que deve ser feito e de que forma o liderado deve fazê-lo (PONTES, 2008).

Conclui-se que existem diferentes estilos de liderança, embora a literatura postule que não há o melhor estilo de se liderar, pois o líder deve operar através de uma lógica na qual considera o contexto e as necessidades do local.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Considerando as leituras realizadas para a realização desse escrito, bem como a experiência empírica do autor, aconselha-se para futuros estudos, maiores investigações e pesquisas de campo, uma vez que há pouca literatura sobre investigações das lideranças nas instituições; embora exista um vasto repertório literário de anos anteriores. Contudo, entende-se que pela velocidade com a qual as informações percorrem os espaços e transformam as

relações, é interessante investigar o panorama atual de como as diferentes formas de liderança podem ser abrangidas em contextos variados, como nas instituições religiosas, por exemplo, não necessariamente organizacionais – uma vez que a liderança é um fenômeno social presente em todo e qualquer grupo.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**, 2010. Disponível em: <[institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6](http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6)> Acesso em: 06 Ago. 2018

BENEVIDEZ, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**, 2010. Dissertação (Mestrado executivo em gestão empresarial) - Escola brasileira de administração pública e de empresas. Fundação getúlio vargas – FGV, Rio de Janeiro.

CARNEIRO, Bruna. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014

FELIX, Clovis et al. **Estilos de liderança**, 2015. p. 1-13. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vieuSSI21sEJ:revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php%3Fid%3D1324+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 04 Ago. 2018

MENDES, Roberto. **Conheça as principais características de uma liderança liberal**, 2017. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-as-principais-caracteristicas-de-uma-lideranca-liberal/>> Acesso em: 04 Ago. 2018

PEREIRA, Alonso Luiz. **A liderança como um fator de diferencial competitivo**, 2014. Disponível em: <[revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1 /article/download/360/293](http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/360/293)> Acesso em: 04 Ago. 2018

PONTES, Celia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**, 2008. Curso de Especialização em Administração Judiciária. Universidade estadual vale do Acaraú, Fortaleza.

SERAFIM, Ana. **Liderança autocrática: características, benefícios, desvantagens**, 2014.

Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7377-lideran%C3%A7a-autocr%C3%A1tica-caracter%C3%ADsticas,-benef%C3%ADcios,-desvantagens.html>>

Acesso em: 04 Ago. 2018

VAREJÃO, Juliana Rocha. **O novo papel da liderança nas organizações**, 2011. Monografia (Pòs graduação em finanças e gestão corporativa). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro,