



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO DA SILVA LIMA

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
IMPORTADORA DE LUMINÁRIAS SITUADA EM FORTALEZA/CE.**

FORTALEZA

2020

EDUARDO DA SILVA LIMA

ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
IMPORTADORA DE LUMINÁRIAS SITUADA EM FORTALEZA/CE.

Artigo TCC apresentado ao curso de bacharelado em administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof. º. Oliver Cunha Sampaio Filho.

FORTALEZA

2020

EDUARDO DA SILVA LIMA

ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
IMPORTADORA DE LUMINÁRIAS SITUADA EM FORTALEZA/CE.

Artigo TCC apresentado no dia 23 de junho de 2020 como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Oliver Cunha Sampaio Filho
Orientador – Centro Universitário Fametro

Prof^a. Ma. Mabel Correia Marques Theophilo
Membro – Centro Universitário Fametro

Prof^a. Ma. Thaís Vieira Nogueira Feitosa
Membro – Centro Universitário Fametro

ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA IMPORTADORA DE LUMINÁRIAS SITUADA EM FORTALEZA/CE

Eduardo da Silva Lima¹

Oliver Cunha Sampaio Filho²

RESUMO

No universo de estudo das práticas de liderança, são apresentadas várias definições sobre os estilos de liderança e sobre o próprio líder, no entanto, destacam-se três modelos, são eles: Autocrático, democrático e liberal. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os estilos de liderança presentes na gestão de uma importadora de luminárias e como objetivos específicos compreender o que é liderança através dos seus conceitos; descrever os principais estilos de liderança e suas características; identificar os estilos de liderança presentes na gestão, a partir da experiência de uma empresa de importação. Foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso com abordagem quantitativa com o intuito de verificar quais estilos de liderança estão presentes na organização. A escolha dessa empresa se deu pela acessibilidade do autor ao ambiente organizacional e pela importância para sua trajetória profissional. Como instrumento, utilizou-se um questionário, via Google forms. Evidenciou-se nos resultados que a predominância é do estilo democrático. Todavia, existem características referentes aos estilos autocrático e liberal presentes na gestão da empresa e no perfil do líder.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de liderança. Gestão. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Influenciar pessoas e inspirá-las na caminhada em busca de objetivos dentro ou fora das organizações é o que se pode chamar de liderança. Durante a história, pode-se identificar vários líderes que, com suas características, conduziram de modo eficiente suas equipes, alcançando assim, resultados significativos, e pode-se citar como exemplos: Napoleão, Gandhi, Mandela e Steve Jobs, que construíram e alcançaram enormes propósitos. Dessa forma, entende-se que no ambiente organizacional, não é diferente, sendo a liderança, fator fundamental no desenvolvimento de cada indivíduo e de cada setor da organização, criando assim um ambiente benéfico ao atingimento de metas e resultados de uma forma satisfatória para todos (PUENTE-PALÁCIOS E ALBUQUERQUE, 2014).

¹ Graduando do curso de Administração pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

² Prof. Orientador do curso de Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

A liderança nas organizações é objeto de pesquisa de vários estudos e isso é relacionado ao impacto que essa função e o estilo adotado por quem exerce o cargo, pode exercer sobre pessoas e processos (BERGAMINI, 2012). Segundo Maximiano (2010), esses estilos podem ser liberal, carismático, afetivo, diretivo, transacional, transformacional, participativo e autoritário, dentre outros e que segundo o mesmo autor, podem ser resumidos em autocrático, democrático e liberal, os quais serão o foco do presente artigo, e que, de acordo com Marques (2010) e Wright (2011), estão diretamente ligados a forma como o líder se comporta e suas características, tais como: compartilhamento, centralização ou até mesmo transferência de autoridade, diferenciando assim os estilos presentes nas organizações.

Desta forma, parte-se da hipótese que a organização pode apresentar um ou mais modelos de liderança, e que sua presença, pode impactar na gestão e no direcionamento dos colaboradores. Supõe-se ainda que identificar as características dos estilos praticados na empresa otimizará seus resultados, uma vez que, essa visão permitirá alinhar as estratégias com as operações realizadas. Por último, estima-se que a empresa pode ter estilos distintos de liderança em sua gestão e que pode fazer uso destes, de forma simultânea ou adequar-se ao contexto organizacional existente.

Para esta pesquisa que busca identificar os estilos de liderança presentes na gestão, escolheu-se uma empresa de médio porte, que atua a 10 anos no mercado de importação e distribuição de luminárias, com sede em Fortaleza e distribuição comercial em todo o Nordeste.

O problema que levou o autor a pesquisar e identificar os estilos de liderança presentes na gestão da empresa foi a dificuldade em alinhar a estratégia proposta pela alta gestão e a obtenção de resultados no âmbito operacional, não sendo possível avaliar se esta discordância está na forma de liderar ou na estratégia da organização, e por não conhecer os estilos utilizados pelas pessoas que ocupam cargos de chefia na empresa.

Torna-se mais relevante ainda quando se sabe que líderes conduzem equipes e podem ou não gerar resultados por meio da liderança exercida. O autor ocupa a posição de líder e identificar quais estilos estão presentes é o primeiro passo para nortear as decisões Intersectoriais e buscar gerenciar conflitos de relacionamento, produtividade e motivação. É a partir da identificação dos estilos que se pode avaliar a eficácia dentro da organização.

O presente artigo parte da seguinte pergunta: Quais os estilos de liderança presentes na gestão de uma importadora de luminárias em Fortaleza/CE? Dito isto, este trabalho tem como objetivo geral analisar os estilos de liderança presentes na gestão da empresa e como objetivos específicos compreender o que é liderança através dos seus conceitos; descrever os principais estilos de liderança e suas características; identificar os estilos de liderança presentes na gestão, a partir da experiência de uma empresa de importação.

2. LIDERANÇA: SUAS TEORIAS E ESTILOS

Liderança é um conceito amplamente estudado atualmente, levando em consideração toda a sua complexidade de aplicação e importância nas mais diversas áreas da gestão, também por influenciar a forma de pensar e se comportar de outras pessoas (CASSIMIRO, 2013).

De forma bem direta, o dicionário Aurélio define liderança da seguinte forma: “é um lugar ocupado ou natureza de líder” (AURÉLIO, 2010, p. 980). Sendo o líder, aquele que assume uma posição de poder e autoridade para comandar os demais, buscando exercer sobre eles uma influência capaz de conduzi-los ao atingimento de metas e resultados.

Todavia, com a constante mudança no contexto organizacional e diante dos mais variados perfis de comportamento dos elementos que compõem um grupo, apenas deter poder e autoridade e ocupar um lugar no topo da pirâmide não é mais suficiente para conceituar a liderança. Sob essa ótica é que Sobral (2013) ressalta que, liderança é um processo social que influencia e orienta os componentes da organização, de forma que consigam realizar objetivos específicos.

E, para reforçar o conceito baseado na influência, é que Maximiano (2012, p.194), define liderança como:

[...] 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 muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Diante disso, pode-se dizer que a liderança assume um papel no direcionamento do grupo em busca dos objetivos propostos, facilitando esse caminho e unificando os esforços individuais. Onde o líder, favorecido pela posição que ocupa,

assume o comando da caminhada e a responsabilidade das ações praticadas durante o percurso. Neste contexto, afirma-se que:

[...] liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2011, p. 20).

Observa-se que é por meio da influência exercida sobre o grupo, que a liderança consegue, ou não, alcançar os objetivos traçados no planejamento. Dessa forma, quanto maior for o poder do líder em influenciar pessoas e as envolver em um determinado contexto, independentemente da proximidade física, maior será a presença do conceito de liderança. Podendo este, portanto, obter resultados satisfatórios para a organização, como a realização das atividades, mesmo com a sua ausência. Nota-se que a eficiência do líder se dá pela soma dos esforços unitários.

Pode-se dizer ainda que, “o sucesso empresarial depende cada vez mais da capacidade dos gestores em criar, desenvolver, controlar e implementar ferramentas de gestão que tragam condições favoráveis ao ambiente organizacional” (FARAH et al. 2012, p.26). Quanto mais alinhado com a estratégia da empresa, mais sucesso o líder proporcionará a instituição que está inserido.

Ao longo da história, os líderes, principalmente os conservadores, motivavam seus liderados através de metas e desafios, e, diante do atingimento, os subordinados eram gratificados. Este trabalho, baseado em recompensas, tem como característica principal a remuneração da equipe, mediante o resultado alcançado. Motivar um grupo da forma citada anteriormente não está errado, pois um dos traços mais marcante de um líder é o engajamento de seus colaboradores em busca de um objetivo comum e para isso ele precisa fazer uso das mais diversas ferramentas de persuasão.

Além disso, a liderança exercida sobre os subordinados tem que inspirar e motivar naturalmente, buscando engajar o grupo para que alcancem o objetivo proposto. Enxerga-se então que a liderança pode assumir várias faces e que o líder pode ter características voltadas para diversos estilos de liderança (MAXIMIANO, 2012)

O foco do presente estudo são os estilos de liderança e não se pode explorar os estilos, sem permear pelas principais teorias acerca do tema, que serão apresentadas, em ordem cronológica nas próximas seções. Teorias essas que se iniciaram, ainda em campo acadêmico sobre os traços da personalidade do líder, em

seguida, os estudos evoluíram para o comportamento daquele que exercia liderança. Logo depois, o foco passa a ser sobre a situação que contextualizava o ato de liderar, buscando assim, entender a sua evolução.

2.1 TEORIA DOS TRAÇOS

A conclusão trazida por essa teoria era de que não havia treinamento para se tornar um líder e sim que esse indivíduo já nasce pronto e que antes mesmo de iniciar a liderança ele já consegue unir habilidades pessoais a suas características intrínsecas, como sentimentos.

Segundo Robbins (2011, p.159):

[...] a teoria dos traços chegou a duas conclusões, a primeira que os traços de personalidade de um indivíduo podem indicar a sua liderança, a segunda conclusão é que essa abordagem funciona melhor para prever o aparecimento da liderança mais do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes [...].

Robbins (2011) ainda ressalta que uma pessoa pode ser reconhecida como líder pelo seu grupo por apresentar traços favoráveis a liderança, mas que não garante que ele terá sucesso e que conseguirá conduzir uma equipe no atingimento dos objetivos.

Continuando com o ponto de vista de Robbins (2011, p.260), “[...] se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base para a seleção de pessoas ideais para assumir posições formais nas organizações que buscavam liderança”.

Dessa forma, as pessoas não necessitariam de treinamento e tão pouco poderiam ser desenvolvidas a fim de tornarem-se líderes, uma vez que os fatores determinantes para essa postura já estariam presentes em seu interior, fazendo com que assim assumissem cargos de liderança de forma nata.

Diante dos estudos sobre os traços de personalidades, concluiu-se que, mesmo possuindo determinados traços voltados para a liderança as pessoas com essas características poderiam não se tornarem líderes. Todavia, mesmo com a problematização, chegou-se à conclusão que alguns traços estavam mais presentes em líderes, tais como: o senso de identidade pessoal e ter iniciativa em suas relações, (MAXIMIANO 2012).

Foi então que se observou que esses traços não estavam apenas nas características daqueles que já nasciam líderes, mas que podiam se apresentar em pessoas comuns sem nenhum cargo de chefia e eram demonstrados através de seu comportamento, é o que versa o levantamento a seguir.

2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

No final do ano de 1940, o comportamento do líder e como seu papel era desempenhado passaram a ser os objetos de estudos dos teóricos. Procurava-se saber se existia especificidade na sua maneira de agir (ROBBINS, 2011)

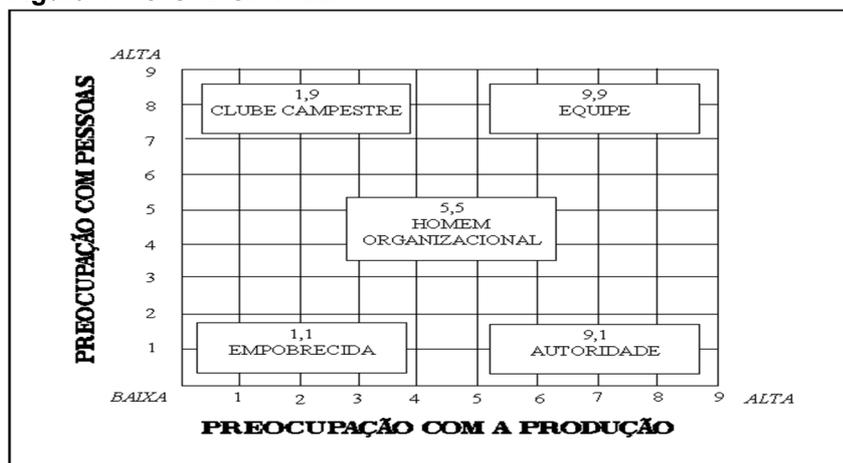
Ao contrário da teoria anterior, esta busca distinguir um líder de outro e até mesmo de uma pessoa comum. Para isso, utilizava-se da observação de seu comportamento, o que se fazia possível, inclusive, treinar e desenvolver esse comportamento para atingir a eficácia na liderança.

De acordo com Robbins (2011) entre as teorias que estudam o comportamento do líder, uma que se destaca, pela contribuição no direcionamento de treinamentos e desenvolvimento de suas atitudes, foi levantada por meio de estudos na Universidade de Michigan, o que resultou na matriz denominada Grid Gerencial.

De acordo com Robbins (2011), a teoria citada apresentava de forma bidimensional uma visão dos estilos que podem ser exercidos pela liderança, onde essa grade define características para os modelos orientados para as pessoas e modelos orientados para a produção, onde adiante será utilizado os estilos de liderança dessa teoria como foco principal da presente pesquisa.

Dito isto, segue, na figura 1, a representação gráfica em questão:

Figura 1 – O Grid Gerencial



Fonte: Robbins (2011, p. 262)

Observa-se, que a figura 1, exibe duas variáveis, sendo elas a preocupação com as pessoas e também com a produção. Cada dimensão tem 9 pontos, onde 1 demonstra pouca preocupação, 5 expressa uma preocupação mediana e a alta preocupação é representada pelo 9. Quando essas dimensões se interligam é possível indicar o estilo mais presente, baseado no comportamento do gestor.

Diante desse contexto, Maximiano (2012) afirma que os autores do Grid Gerencial desejavam analisar, conforme a combinação de comportamentos, a eficácia do líder, sendo ele orientado para as pessoas ou para a produção e até mesmo para ambos.

Porém, apenas o comportamento do líder não dava embasamento suficiente para direcionar os esforços, uma vez que, o Grid permitia ao líder avaliar seu próprio comportamento e julgar se era mais voltado para as pessoas ou produção e assim fazer os ajustes necessários, até que alcançasse a posição 9.9 da escala, onde os estudos idealizavam ser o melhor estilo de comportamento para o líder e o mais eficiente para a organização. Mas não levava em consideração o contexto que a liderança era aplicada, dessa forma passou a observar-se, também, as situações e suas influências nesse comportamento.

2.3 TEORIAS SITUACIONAIS

Diante da insuficiência das teorias baseadas nos traços e no comportamento, é que Robbins (2011, p. 263), afirma que: “[...] prever o sucesso da liderança é muito complexo, mais do que distinguir alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais”. Surge assim, a necessidade de compreender a influência das situações organizacionais, sobre os modelos de liderança e sua eficiência.

Os estudos levantados por Robbins (2011) e Maximiano (2012) acerca dessa teoria buscam decifrar a liderança mediante a situação apresentada, abrangendo um cenário maior do que as teorias anteriores. Defendem ainda, que existem inúmeras formas e estilos de liderar e que essa visão de pluralidade é aplicável em qualquer cenário. Ou seja, a situação ditará a forma que o líder irá se comportar e agir diante de tal.

Para Maximiano (2012), ajustar-se às situações é o que torna a liderança eficaz, sendo este o propósito principal de todas as abordagens que compõem as teorias situacionais.

Diante disso, pode-se dizer que é mediante a avaliação de uma situação que se tem mais assertividade na escolha do estilo de liderança a ser aplicado, conhecendo suas limitações e consequências, bem como o contexto organizacional.

Como exemplos de abordagens situacionais, Robbins (2011) menciona, o modelo de Fiedler, a teoria de Hersey e Blanchard, uma teoria que consistia na troca praticada entre líder e liderado e ainda o modelo participativo da liderança. Vale ressaltar que todos esses modelos teóricos buscavam associar a eficácia do modelo de liderança ao entendimento de determinada situação e não que a liderança dependia da situação.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o modelo de Fiedler é uma das abordagens mais marcantes dessa teoria, onde se buscou viabilizar ferramentas para a medição tanto dos estilos como das situações existentes, indicando as relações ideais entre modelo de liderança e determinada situação. A ferramenta utilizada para medir o estilo de liderança foi o “questionário do colega menos preferido” LPC – Least Preferred Coworker. Buscava identificar se perfil adotado pelo líder tinha foco na tarefa ou nas pessoas.

Identificar só o modelo de liderança ainda não era suficiente, de acordo com a teoria situacional, para definir a eficácia da mesma, se fazendo necessário ajustar o estilo à situação apresentada (ROBBINS, 2011). Tais ajustes eram norteados mediante a avaliação de três fatores, são eles:

- Relação entre líder e subordinados: O nível de crença, respeito e credibilidade que os liderados têm com a pessoa na posição de chefia;
- Estrutura na tarefa: O nível de clareza desse fator, como são definidas e o grau de organização que são entregues ao subordinado;
- Poder da posição: O nível de autoridade que o líder tem para influenciar determinadas ações, como contratação, promoção, demissão e aplicar sanções disciplinares aos colaboradores.

Este modelo pressupõe ainda, que um indivíduo detém um estilo fixo de liderança, mas, se um contexto apresentar a necessidade de um líder com características diferentes da sua, este por sua vez, deve mudar o estilo de liderar, ou

ainda modificar a situação para que se alcance a eficácia do líder e o sucesso diante da situação (ROBBINS, 2011)

Todavia, esse modelo foi alvo de críticas que, segundo Maximiano (2012), estão diretamente ligadas a forma de mensurar o estilo do líder por meio de questionários que analisam suas atitudes e não os comportamentos. Esse tipo de avaliação deixa dúvidas quanto a conclusão do modelo aplicado, tendo em vista que o gestor averiguado pode informar algo que não condiz com a sua realização, mas o ponto principal desse modelo é que o líder deverá adequar seu estilo a situação existente.

Diante das teorias levantadas acima sobre o tema deste trabalho, pode-se identificar a relevante produção bibliográfica incorporada a pesquisa, que versa sobre a temática da liderança. Percebe-se que o assunto tem sido estudado e analisado sobre as mais diferentes óticas, possibilitando um entendimento global sobre o assunto e motivando a busca por mais ramificações sobre essa questão. Uma delas diz sobre os principais estilos de liderança e quais deles são aplicados nas organizações, sendo esse o foco do presente estudo.

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Dessa forma, se iniciará neste tópico, um levantamento acerca dos principais estilos de liderança, presentes em estudos renomados e validados por autores especialistas na temática, alinhando assim, a direção da pesquisa com o objeto da análise. Para fins de delimitação da investigação, serão trabalhados os estilos: Autocrático, democrático e liberal.

Diante disso, vale ressaltar que a importância desses estilos se dá pela pesquisa, realizada no fim da década de 1940, pela *Ohio State University*, citada anteriormente na teoria comportamental, que é considerada a mais relevante sobre os estilos de liderança, uma vez que a indagação principal era acerca do comportamento dos líderes. Foi identificado no início, milhares de vertentes que logo foram reduzidas a duas categorias, a tarefa como centro do comportamento, onde evidenciou-se o estilo autoritário e o comportamento com foco nas pessoas, onde encontrou-se os estilos participativo-democrático e o liberal (ROBBINS et al., 2014).

Segundo Maximiano (2011), há vários comportamentos que diferenciam um estilo do outro, fazendo assim, com que cada estilo assuma uma postura diferente diante do contexto apresentado na organização.

2.4.1 ESTILO AUTOCRÁTICO

De acordo com Maximiano (2011), alguns pontos caracterizam o líder autocrático, são eles:

- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;
- Concentra a atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, metas, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização ou o desempenho passado;
- Define com precisão as responsabilidades individuais.

Para Robbins et al. (2014) o estilo de liderança autocrático, assume um comportamento voltado para as tarefas, assumindo também uma postura autoritária, não deixando espaço para a participação do grupo. Fixam regras, decidindo de forma isolada a forma como se executar as tarefas.

Nesse mesmo foco é que Maximiano (2010, p.144) diz que:

Quanto mais concentrado o poder de decisão no 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. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

Diante das características apresentadas é que Narciso (2018), *master coach* da Sociedade Brasileira de Coaching avaliou, embasado em estudos realizados em Harvard, que tiveram duração de 3 anos e analisaram um total de 3000 líderes, as vantagens e desvantagens deste modelo, sendo os pontos fortes mais notáveis: o aumento da produtividade diante da presença do líder, uma equipe mais focada nas tarefas e um maior controle dos processos. Os pontos fracos são evidenciados a partir dos conflitos na equipe gerados pelo estilo autoritário imposto, a desmotivação do grupo por não participar das decisões, na ausência da figura de liderança, a equipe tende a reduzir o desempenho, a sobrecarga do líder pela centralização de atividades na sua pessoa.

De acordo com Maximiano e Narciso, pode-se dizer que o estilo de liderança autocrática é baseado na centralização do poder de decisão no chefe, onde quanto maior for a centralização na pessoa que ocupa essa posição na organização, maior será a presença do estilo autocrático. Mas, só comandar não é suficiente, dessa forma, os líderes necessitam de outras competências.

2.4.2 ESTILO DEMOCRÁTICO

Este estilo, utiliza-se da boa comunicação e da interação do grupo para a tomada de decisões, buscando assim, a participação de todos. O estilo democrático é encontrado com mais frequência nas organizações, ao contrário do estilo autoritário. Além de orientar as tarefas, ele incentiva a participação de toda a equipe, buscando assim motivar os liderados e tomar as decisões mais assertivas.

O comportamento do líder tem foco no colaborador, no seu bem-estar e na sua participação. Onde se procura estabelecer uma relação de apoio, confiança e até mesmo de amizade, caracterizando-se assim o estilo democrático. Esse modelo, trata as dificuldades do grupo com mais sensibilidade e busca a interação de toda a equipe, a fim de criar uma sinergia entre seus integrantes (ROBBINS, 2014)

Segundo Maximiano (2011), as características desse estilo de liderança são:

- Criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis;
- Tem foco e atenção no próprio funcionário ou no grupo, valorizando as relações humanas e a capacidade de trabalhar em equipe;
- Estimula o grupo a sugerir e opinar sobre decisões, ouve, tem atenção e usa as sugestões do grupo;
- Orienta durante boa parte do seu tempo, os integrantes da sua equipe;
- É amigável;
- Demonstra apoio e defesa em prol de seus funcionários.

É diante destas características que o mesmo autor afirma que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão” (MAXIAMIANO 2010, p.144)

Nota-se que esse estilo tem por característica principal a participação do grupo, incentivando a interação dos integrantes e motivação da equipe por meio do

desenvolvimento do grupo, trazendo assim, benefícios para a organização que para Narciso (2018), são as oportunidades de inovação, comprometimento dos liderados e uma melhor produtividade pelo nível de satisfação existente. Por outro lado, a autora ressalta que esse estilo tende a, tornar lento o processo de decisão e trazem riscos no tocante a perda de controle sobre processos ou atividades (NARCISO, 2018).

Esse modelo, para funcionar bem, precisa que a equipe seja madura e que o líder conheça por completo os seus colaboradores.

2.4.3 ESTILO LIBERAL

O estilo liberal, parte da hipótese que a equipe atingiu um nível de maturidade, que não é mais necessário a presença constante de um líder. Esse pressuposto está associado a capacidade de autogestão da equipe, onde os integrantes já possuem conhecimento suficiente para tomarem decisões e direcionarem a execução das atividades, o que não torna o líder omissos, mas o direciona para a motivação da equipe e foca em organizar e delegar as atividades (NARCISO, 2018).

Diante dessa contextualização é que, Narciso (2018) levanta os prós e contras desse modelo de liderança. Define como positivo a confiança que o líder tem no liderado, a desburocratização de processos e a responsabilidade compartilhada entre os membros do grupo. Como negativos são salientados os riscos dos impactos na eficácia, tendo em vista que não há orientação, nem controle e muito menos retorno sobre a execução das tarefas, ainda pode vir a acontecer a perda de respeito dos liderados pela figura do líder, tendo em vista o individualismo existente neste modelo (NARCISO, 2018).

Maximiano (2011) ainda levanta os seguintes pontos para caracterizar o estilo liberal, são eles:

- Liberdade para a tomada de decisão por parte dos liderados;
- Existe uma limitação na participação do líder, voltada quase sempre a motivação;
- O grupo decide sobre a equipe de trabalho e sobre a divisão de tarefas;
- Não há avaliação e nem intervenção, do líder, nas atividades da equipe;

Assim, pode-se dizer que este modelo permite que o colaborador tome suas próprias decisões, sem a interferência de um líder. Acredita-se que o liderado

tem maturidade suficiente para conduzir suas atividades, alcançando assim suas metas e objetivos (ROBBINS, 2014)

Diante do exposto, é possível evidenciar as características de cada estilo de liderança, abordado nesse estudo, onde a utilização de um ou mais estilos na gestão das organizações, pode ser direcionado pela escolha do líder, mas também, pela atividade que precisa ser cumprida, do grupo onde está inserido e da situação que se apresentará no contexto organizacional.

Tendo em vista, as informações citadas acima, o estudo seguirá, com embasamento teórico para o próximo capítulo, que abordará a metodologia utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver o presente estudo foi utilizada uma pesquisa exploratória e descritiva, onde realizou-se um levantamento acerca da liderança, seus conceitos e principais estilos e teorias, tema este, pouco aprofundado na empresa de importação, objeto de estudo deste trabalho. Segundo Gil (2010, p. 80), "a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema [...]". Descritiva, "porque expõe características de determinada população ou fenômeno [...]" (VERGARA, 2011, p. 47). Dessa forma, foi levantado os estilos de liderança na gestão de uma importadora e distribuidora de luminárias.

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que "é elaborada com base em material já publicado" (GIL, 2010, p.29-31). Diante disso, pode-se dizer que é todo levantamento realizado através de materiais de acesso geral, publicado em livros, internet, revistas e jornais. Fez-se uso, ainda, de uma pesquisa de campo, por se tratar, segundo VERGARA (2011, p.47)," de uma investigação empírica realizada onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los". Caracterizada, também, pela aplicação de um questionário junto ao corpo funcional da empresa em questão. Como técnica de pesquisa foi utilizado um estudo de caso, que, segundo o mesmo autor, "é o limitado a uma amostra reduzida ou até mesmo unitária" (VERGARA, 2011, p. 48). Dessa forma, a empresa escolhida foi uma importadora e distribuidora de luminárias na cidade de Fortaleza/CE.

No que diz respeito ao método de abordagem será utilizado a definição de Rocher (2012), onde o autor salienta que se um estudo tiver o objetivo de levantar métricas de algum projeto ou sistema, aconselha-se fazer uso, preferencialmente, da pesquisa quantitativa, portanto, se o foco do levantamento é avaliar um resultado recomenda-se realizar uma pesquisa que possua abordagem quantitativa.

O universo da pesquisa é composto por vinte respondentes, divididos em três setores, comercial, logística e financeiro, departamentos estes que possuem, respectivamente, a quantidade de sete, oito e cinco colaboradores, totalizando 100% da população. Sendo três, os líderes dos setores supracitados.

A escolha se deu pela a acessibilidade ao ambiente corporativo e para auxiliar o autor a descobrir qual o estilo de liderança está mais presente na organização objeto deste estudo.

Para a coleta de dados foi aplicado, um questionário via *Google Forms* entre os dias 11 e 15 de maio de 2020, com questões referentes ao perfil dos investigados, tais como: gênero, faixa etária, estado civil, nível escolar, setor, cargo, tempo de empresa, que correspondem a sete perguntas do total de vinte e duas, as outras quinze, buscam identificar os estilos de liderança presentes, dividindo-se igualmente sobre o estilo autocrático, democrático e liberal. Como escala de medição utilizou-se a de Likert, trazendo assim 5 categorias de respostas que, para fins de facilitação da pesquisa foi adaptado para três, ficando da seguinte forma: Concordância, Neutralidade e discordância. Diante da aplicação, se obteve 100% de respostas da população pesquisada.

Os resultados obtidos foram examinados por meio da plataforma Google Forms e de planilhas na ferramenta Excel 2016, onde foram gerados os gráficos apresentados na próxima seção deste trabalho. Buscou-se seguir a ordem da escala que rege a coleta de dados e validar os estilos de liderança conforme Maximiano (2011)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo escolhido para a pesquisa, foi uma importadora de luminárias, com 10 anos de mercado e atuação comercial em todo o nordeste, atua no comércio atacadista, por meio de representantes e *e-commerce*. Conta com um

corpo funcional de 20 colaboradores internos e mais de 40 representantes. A pesquisa de campo foi realizada na sede da empresa, localizada na cidade de Fortaleza/CE.

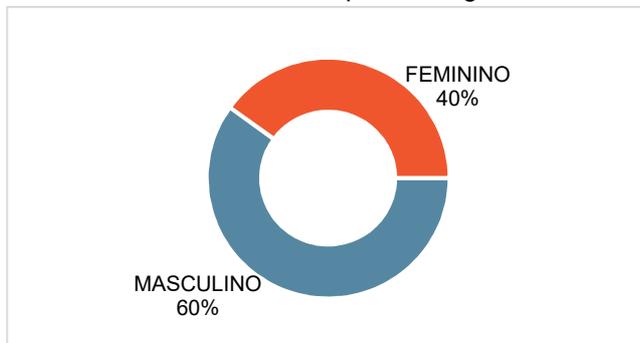
4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS

Para identificar o perfil dos colaboradores da empresa, objeto de estudo deste trabalho, aplicou-se sete perguntas a uma população de 20 respondentes totalizando 100% do universo da pesquisa, a constar: gênero, faixa etária, estado civil, nível escolar, o setor que integra, cargo que ocupa e tempo de serviço.

4.2.1 GÊNERO

No que diz respeito ao gênero dos entrevistados, ilustrado pelo gráfico 1, é possível identificar que, dos vinte colaboradores pesquisados, doze responderam ser do sexo masculino, correspondendo assim a 60% da amostra coletada, enquanto 40%, que se refere a 8 pessoas, informaram a opção feminino. Nota-se que a empresa mantém um equilíbrio em seu corpo funcional, fato possível, por desenvolver diversas atividades de controle e administrativas, o que favorece a ocupação de mulheres.

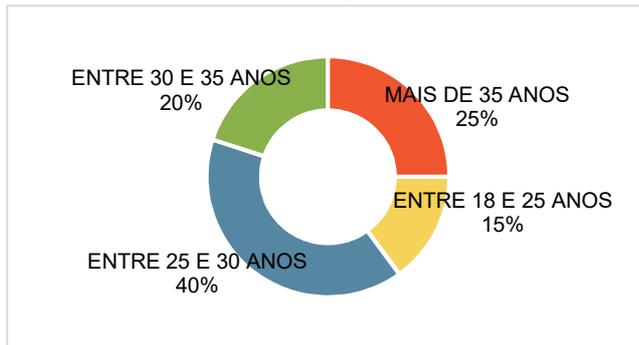
Gráfico 1 – Colaboradores quanto ao gênero



Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.2 FAIXA ETÁRIA

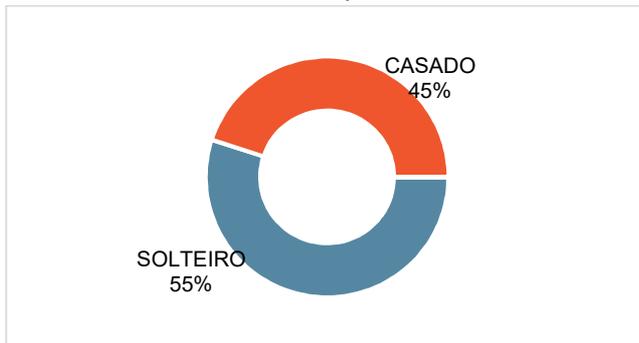
Sobre a faixa etária, levantou-se o gráfico 2, que apresenta um percentual de 40% de funcionários com idade entre 25 e 30 anos. Logo em seguida temos o equivalente a 25% da amostra, com mais de 35 anos. Ainda é possível observar que 20% dos respondentes tem entre 30 e 35 anos. Os mais jovens da organização, que possuem entre 18 e 25 anos, equivalem a 15% da população total. É possível observar um corpo funcional relativamente experiente no que diz respeito a idade predominante.

Gráfico 2 – Colaboradores quanto a Faixa etária

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.3 ESTADO CÍVIL

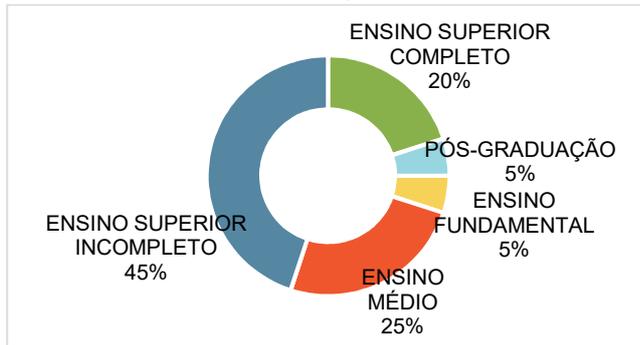
Representado no gráfico 3, 55% dos pesquisados afirmam serem solteiros e 45% declaram estar casados, nenhum dos respondentes declarou ser divorciado ou viúvo. Nota-se um equilíbrio quanto ao estado civil dos colaboradores da importadora de luminárias, porém há uma pequena predominância de pessoas solteiras.

Gráfico 3 – Colaboradores quanto ao estado civil

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.4 ESCOLARIDADE

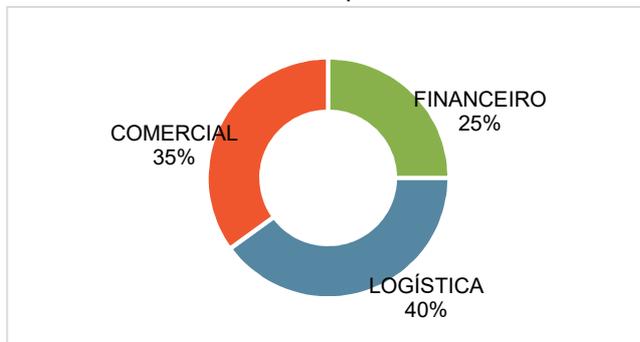
Quando se faz referência a escolaridade da população, verifica-se no gráfico 4 que, 45% dos pesquisado, tem ensino superior incompleto, e que 20% da amostra já finalizaram essa etapa. 25% estão no nível médio e 5% no nível fundamental, observa-se que apenas 1 colaborador, 5% do total, está no âmbito da pós-graduação. Os resultados mostram que a empresa oferece oportunidades para todos os níveis escolares, fato possível, devido a diversidade das frentes de atuação profissional.

Gráfico 4 – Colaboradores quanto a escolaridade

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.5 SETOR DE ATUAÇÃO

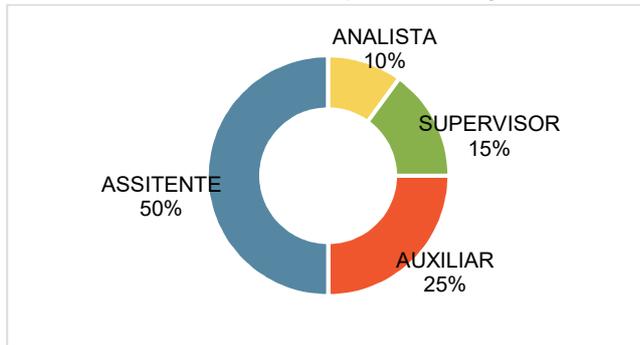
No tocante ao setor de atuação a pesquisa mostra que 40% dos colaboradores encontram-se no setor de logística, seguido por 35% no setor comercial e no setor financeiro o quadro de funcionários corresponde a 25% do total da amostra. Por se tratar de uma empresa comercial e conseqüentemente a necessidade de entrega pelo setor logístico a maior população concentra-se nesses dois setores, a saber no gráfico 5:

Gráfico 5 – Colaboradores quanto ao setor

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.6 FUNÇÃO

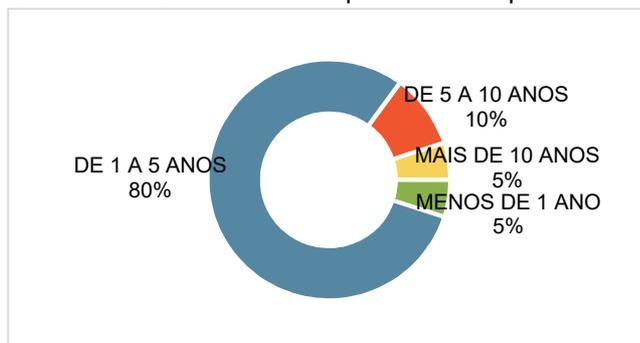
No gráfico 6, o qual retrata o contexto quanto as funções exercidas na organização, observa-se uma predominância de 50%, o que representa 10 colaboradores exercendo a função de assistente, enquanto 25% estão no cargo de auxiliar, neste cenário ainda se apresenta 10% como analista e 15% na supervisão da empresa. Nota-se a presença de demandas assistenciais e auxiliares, enquanto para cada setor temos um supervisor. Justifica-se a quantidade de supervisores pela pequena população da empresa, ficando estes também com demandas analíticas.

Gráfico 6 – Colaboradores quanto a função

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.2.7 TEMPO DE SERVIÇO

Sobre o tempo de trabalho, é possível notar no gráfico 7 que, 80% da amostra, o que representa 16 funcionários, está atuando na empresa há mais de 1 ano e menos de 5 anos, enquanto 10%, 2 colaboradores, estão com tempo de serviço de 5 a 10 anos. A empresa tem 1 colaborador atuando a mais de 10 anos e 1 colaborador atuando a menos de 1 ano. Nota-se que o corpo funcional da organização tem estabilidade quanto ao tempo de serviço, o que representa baixa rotatividade.

Gráfico 7 – Colaboradores quanto ao tempo de serviço

Fonte: Elaboração própria, maio/2020

4.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2011) a forma de liderar pode abranger várias características e por isso os líderes fazem usos dos mais diversos estilos para guiar sua equipe, dentre eles o estilo autocrático, o democrático e o liberal.

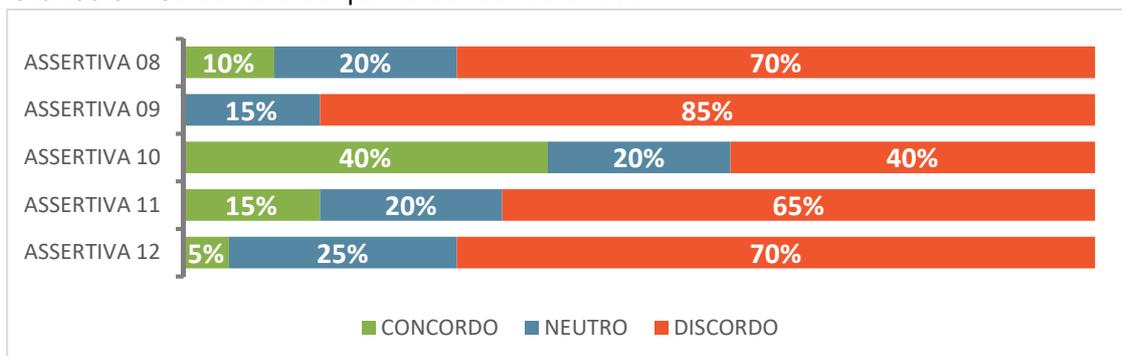
Para evidenciar os estilos de liderança presentes na organização, foi apresentado quinze assertivas aos colaboradores para que os mesmos indicassem se concordam, são neutros ou discordam de tais afirmações, a saber, foram realizadas cinco sobre o estilo autocrático, cinco sobre o democrático e cinco acerca do estilo liberal, a seguir será exposto o resultado.

4.3.1 LÍDER AUTOCRÁTICO

A cerca da liderança autocrática, que de acordo com Maximiano (2011) é o estilo que concentra o poder de tomar decisões apenas na figura do líder, elaborou-se cinco assertivas onde se ver o resultado no gráfico 7, a saber:

- A8 - Não existe participação do grupo na tomada de decisão, pois somente o líder decide sobre todas as situações. A maioria 70% discordou, 20% mantiveram-se neutros e apenas 10% concordaram;
- A9 - O líder, impõe a forma como as atividades devem ser realizadas, sem ouvir o liderado. Diante da afirmação, 15% dos colaboradores se mantiveram neutros, enquanto 85% discordaram e não houve nenhuma concordância, o que demonstra que não há imposição do líder na forma de trabalho do grupo.
- A10 - Existe cobrança de maneira enérgica para o atingimento de metas. Neste ponto, houve um empate entre concordo e discordo, ambos com 40% e 20% se posicionaram de forma neutra.
- A11 - São aplicadas punições, tais como, advertência ou suspensão, quando há o descumprimento de regras. Apenas 15% da população concordou com a afirmativa, enquanto 20% se mantiveram neutros e a maioria, 65%, discordou de tal afirmação, o que evidencia a ausência de sanções aos colaboradores.
- A12 - O líder acredita que todos devem concordar com ele. A maioria 70% discordou, 25% se mantiveram neutros e apenas 5% da amostra concordou com tal a afirmação. Demonstrando assim que essa característica do estilo autocrático, não está presente no estilo adotado pelos líderes.

Gráfico 8 – Colaboradores quanto ao líder autocrático



Fonte: Elaboração própria, maio/2020

Diante do exposto, evidenciou-se uma forte discordância dos funcionários em relação as assertivas sobre o estilo autocrático, porém apresentou-se, ainda que de forma discreta, concordância quanto a presença desse estilo na organização pesquisada. O que se pode notar é que, apesar de ser utilizado em alguns momentos pelos líderes da organização, não é o estilo predominante, de toda forma, caracterizou-se também neutralidade entre os respondentes o que mostra um certo desconhecimento da forma de liderar usada pelo gestor.

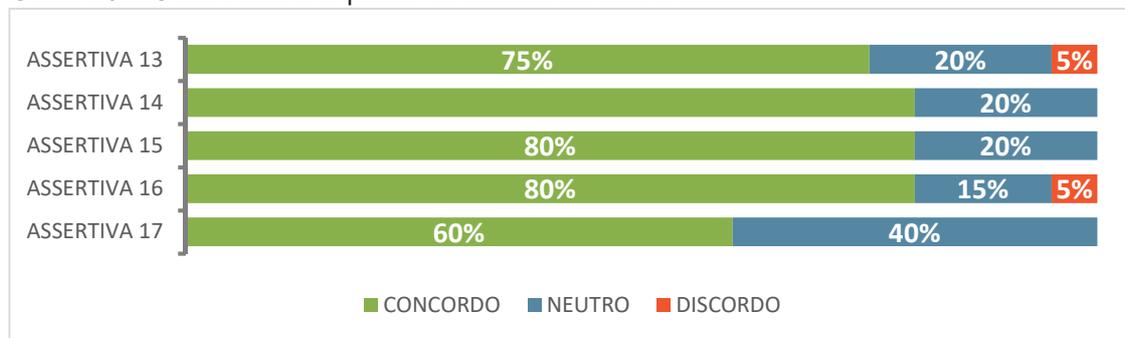
4.3.2 LÍDER DEMOCRÁTICO

O gráfico 9, construído a partir do levantamento de cinco afirmativas a respeito do estilo democrático de liderar, evidencia o resultado, de acordo com os colaboradores do objeto de estudo, que segundo Maximiano (2011) também pode ser chamado de participativo e busca atingir um grau de interação dos colaboradores junto ao líder e suas decisões, gerando um ambiente participativo e benéfico a troca de ideias e também no que diz respeito a resolução de conflitos. Diante disso, segue as afirmações trabalhadas:

- A13 – O líder proporciona um clima agradável, deixando todos confortáveis. 75% dos pesquisados concordaram com a afirmação, enquanto 20% se mantiveram neutros e apenas 5% discordaram. Os percentuais revelam fortes tendências democráticas na conduta dos líderes e um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades em equipe
- A14 – Demonstra atenção aos funcionários e suas sugestões. A maioria 80% estão de acordo com a afirmação, 20% mostrou neutralidade e ninguém discordou. Tal exposto mostra preocupação do líder com a opinião de sua equipe, característica fundamental do estilo democrático e que evidencia a oportunidade de participação do grupo.
- A15 – Ouve atentamente a opinião do grupo sobre as decisões a serem tomadas. A concordância é representada por 80% da população da amostra, neutralidade por 20% e nenhum dos pesquisados discordou da afirmativa. Os dados revelam a participação da equipe na tomada de decisão e a atenção do líder com as sugestões de seus colaboradores, fortalecendo a comunicação.

- A16 – Orienta a equipe de forma clara e amigável. Essa característica é presente nos líderes de acordo com 80% dos colaboradores, 20% se mantiveram neutros e apenas 5% mostrou discordância diante da assertiva. Se evidencia a presença de traços democráticos nos líderes da organização, uma vez que, orientar a equipe é um fator presente neste estilo de liderar.
- A17 – Defende seus funcionários as suas ideias. 60% dos pesquisados afirmaram concordar, enquanto 40% marcaram a opção de neutralidade. Dessa forma a maioria concorda que o estilo democrático está presente na organização, de forma predominante, de acordo com os pesquisados, e ilustrado no gráfico a seguir:

Gráfico 9 – Colaboradores quanto ao líder democrático



Fonte: Elaboração própria, maio/2020

À vista disso, pode-se dizer que existe uma forte presença do estilo democrático entre os líderes, onde, de acordo com os liderados, há participação do grupo na tomada de decisão, apresenta-se uma comunicação clara partindo do líder, bem como a interação do grupo com a pessoa do líder. A vantagem desse estilo de liderança está presente na organização, de acordo com Bitencourt (2010, p.204) é que “existe uma preocupação com os subordinados e uma procura em criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe, favorecendo o bom desempenho das tarefas”.

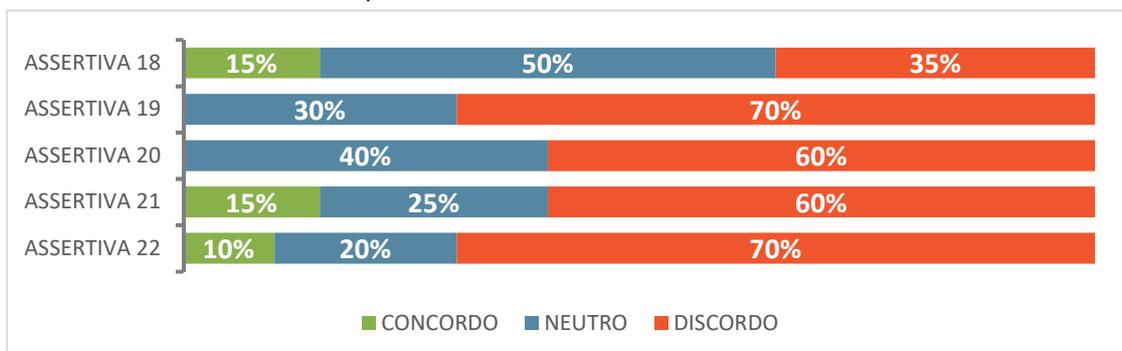
4.3.2 LÍDER LIBERAL

Sobre as características do líder liberal, é dito que se há uma liberdade da equipe para a tomada de decisão e na definição do modelo de realização das tarefas, desde que estes estejam alinhados com a estratégia global da organização, sem a necessidade eminente do acompanhamento de um líder (MAXIMIANO, 2011). Diante disso, levantou-se cinco assertivas sobre o estilo em questão para identificar a

presença deste modelo na importadora de luminárias, vê-se o resultado no gráfico 10, segue as afirmativas estudadas:

- A18 – O líder deixa os liderados livres para decidirem. 50% mantiveram-se neutros, 35% discordou de tal afirmativa, enquanto apenas 15% concordou. Verifica-se que apesar da neutralidade, a discordância é predominante em relação a concordância o que mostra que o líder está presente nas decisões.
- A19 – Não se envolve no trabalho da equipe. Diante dessa afirmativa nenhum dos pesquisados se manteve neutro, havendo assim, 70% de discordância e 30% de concordância. Com a maioria discordando, verifica-se que o líder está envolvido no trabalho da equipe.
- A20 – Deixa que a equipe defina a forma de trabalho sem a sua intervenção. 60% afirmou que discorda, enquanto 40% concorda com a assertiva. Isso revela que há direcionamento no trabalho e que o líder não deixa a equipe desassistida.
- A21 – Não há avaliação e nem ajustes por parte do líder no trabalho da equipe. 60% da amostra discorda com a afirmação, 25% se mantiveram neutros e apenas 15% concordam. Mostra-se que há avaliações sobre as tarefas executadas e que ajustes acontecem, se necessários.
- A22 – Quase nunca dá feedbacks sobre as ações do grupo. A maioria 70% discordam, a neutralidade alcanço a marca de 20% e os que concordam representam 10% dos colaboradores. Mostrando que o líder dar retorno sobre as atividades da equipe o que favorece a harmonia e a excelência do trabalho exercido.

Gráfico 10 – Colaboradores quanto ao líder liberal



Fonte: Elaboração própria, maio/2020

Observa-se diante do resultado levantado a existência de características do estilo liberal, porém de forma bem sutil, tendo em vista que em todas as assertivas o

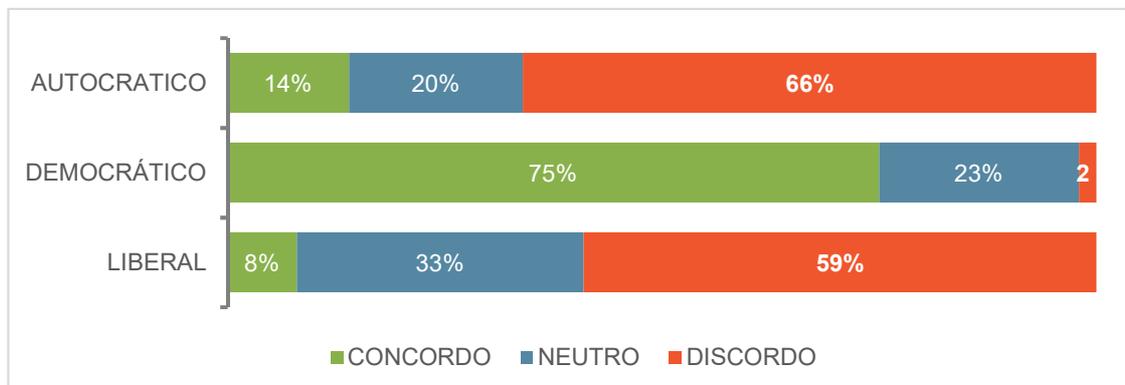
posicionamento de discordância predominou em relação a concordância. De acordo com Bitencourt (2010), a ausência desse modelo pode representar algo positivo para a organização, uma vez que, a liberdade dada aos liderados nesse, pode prejudicar a qualidade das atividades executadas. Pode ser aplicada em grupos experientes.

4.4 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA

No gráfico 11, pode se observar a existência dos três estilos abordados no estudo, apresenta-se ainda uma predominância do estilo democrático entre os líderes da importadora de luminárias, onde há uma concordância de 75% diante das assertivas acerca desse modelo de liderança, diante do exposto é possível notar que 66% da população pesquisada discorda das afirmativas que se referem ao estilo autocrático e 59% da forma liberal de liderar. Dessa forma, mostra-se que o líder busca engajar os liderados e permite a participação deles nas tomadas de decisões.

Toda via, os colaboradores pesquisados demonstraram certa neutralidade quanto aos estilos apresentados onde quando indagados sobre o autocrático se mantiveram neutros 20%, sobre o democrático 23% e acerca do liberal 33%, o que se pode enxergar que alguns liderados não conseguem visualizar tais características em seus líderes. Diante dos dados, pode-se afirmar que os estilos autocrático e liberal se mostram presentes nas atitudes dos líderes da organização, o que se alinha com estudiosos da temática, a saber Chiavenato (2010), relata que a liderança imposta pelo líder vai depender da situação ou do momento, classificando-a como situacional.

Gráfico 11 – Colaboradores quanto ao resultado isolado da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, maio/2020

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos fatores organizacionais interferem e influenciam nos modelos de liderança que um líder pode vir a adotar, outros fatores evidenciados pelos estudos acerca de liderança, são aqueles relacionados com o perfil de cada gestor e suas características interpessoais.

Diante da importância do tema é que surgiu a pergunta de partida deste estudo que buscou saber quais estilos de liderança estão presentes na importadora de luminárias, e, com base nisso, buscou-se como objetivo geral, analisar os estilos de liderança praticados pelas pessoas com cargo de chefia na organização, onde se fez um levantamento sobre liderança e seus conceitos.

Foram descritos os principais estilos e suas características e ainda se evidenciou os estilos presentes na gestão, a partir da experiência de uma empresa de importação, objeto de estudo deste trabalho

Através do questionário aplicado, o resultado mostrou uma predominância do estilo democrático no modelo de liderar adotado pelos gestores da importadora de luminárias. Revelou-se ainda que a forma de liderar, baseada na democracia, é o modo de relacionamento entre aqueles que ocupam cargos de liderança e seus liderados.

Entretanto, vale observar que não existe um modelo isolado de liderança, aquele que é usado por todos os líderes da empresa, ou ainda que o gestor detenha todas as características de um estilo específico, até porque no ambiente organizacional existem constantes mudanças e torna-se inviável e até mesmo ineficiente utilizar apenas um caminho para guiar a equipe.

Agir dessa forma, de maneira imutável e inadaptável seria caminhar em direção ao fracasso. De forma efetiva, os líderes da organização, objeto de estudo, têm uma quantidade maior ou menor de características relacionadas a um ou outro estilo de liderança, ou ainda, utilizam regras que melhor se adequam às necessidades de cada situação e que resultem na eficácia das atividades realizadas.

Por fim, vale ressaltar que por meio da análise de dados coletados na organização, apresentaram-se os três estilos de liderança entre os gestores, o que mostra que existe uma adaptação do líder diante da situação e até mesmo diante da equipe. Notou-se ainda que o estilo democrático foi o de maior percentual de concordância nas respostas obtidas, o que reafirmou a sinergia existente entre líderes e liderados, havendo uma participação significativa de todos os membros da equipe, o que se alinha com a tendência do mercado, que busca cada vez mais colaboradores

proativos. A gestão democrática oferece crescimento tanto para a empresa que passa a oferecer serviços e produtos com um nível de qualidade bem maior e também para a vida de cada um, tendo em vista a elevação de sua qualificação.

De todo modo o estudo apresentado deixa abertura para trabalhos futuros que irão explorar ainda mais o tema em questão, é a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, que se pode estudar sobre os impactos dos estilos de lideranças na organização e ainda os benefícios dos estilos presentes para a empresa, ou ainda um estudo sobre a satisfação e motivação dos colaboradores sobre a liderança aplicada na importadora de luminárias, bem como o nível de eficiência do modelo adotado pelos líderes.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASSIMIRO, S.; FONTELES, A.; FARIAS, G. **A liderança no contexto das organizações: Um estudo da percepção dos gestores da Colaço Martins Construções e Empreendimentos LTDA no município de Beberibe/CE**. X Congresso Online – Administração 7 a 9 de novembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARAH, O.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. **Empreendedorismo – Estratégia de Sobrevivência para pequenas Empresas**. 1ª ed. São Paulo: 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>> Acesso em: 18 mar. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª ed. Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilosde-lideranca/>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E. & ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J.E. Borges Andrade & A. V. G. Bastos (Eds). **PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO NO BRASIL** (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed, 2014.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROBBINS S.; DECENZO D.; WOLTER R. **A Nova Administração**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

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

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12ª reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA

Olá, sou Eduardo Lima, acadêmico do curso de Administração da UNIFAMETRO e gostaria de solicitar sua colaboração para responder este questionário, não levará mais que 5 minutos, mas que terá uma imensa contribuição para a conclusão do curso e na obtenção de uma resposta para a seguinte pergunta: Qual ou quais estilos de liderança presentes em nossa organização? Desde já, muito obrigado e o sigilo das informações é garantido.

*Obrigatório

<https://docs.google.com/forms/d/1Y62AVTKhRiZWCdOwCLxF-6ljJQNqgqxqZEgk2l4PDGRU/edit/3/7>

QUESTÕES SOBRE O PERFIL DA POPULAÇÃO

NESTA PARTE VOCÊ IRÁ RESPONDER SOBRE INFORMAÇÕES DE CARÁTER PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. GÊNERO?

Marcar apenas um oval.

FEMININO

MASCULINO

2. FAIXA ETÁRIA?

Marcar apenas um oval.

ENTRE 18 E 25 ANOS

ENTRE 25 E 30 ANOS

ENTRE 30 E 35 ANOS

MAIS DE 35 ANOS

3. ESTADO CIVIL?

Marcar apenas um oval.

SOLTEIRO

CASADO (INCLUI UNIÃO ESTÁVEL E VIVER JUNTO)

DIVORCIADO

VIÚVO

4. ESCOLARIDADE?

Marcar apenas um oval.

ENSINO FUNDAMENTAL (INCOMPLETO OU COMPLETO)

ENSINO MÉDIO (INCOMPLETO OU COMPLETO)

ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO

ENSINO SUPERIOR COMPLETO

PÓS – GRADUAÇÃO

5. SETOR?

Marcar apenas um oval.

LOGÍSTICA

COMERCIAL

FINANCEIRO

6. QUAL A FUNÇÃO EXERCIDA?

Marcar apenas um oval.

AUXILIAR
ASSISTENTE
ANALISTA
SUPERVISOR

7. QUANTO TEMPO (ANOS) TRABALHA NA EMPRESA?

Marcar apenas um oval.

MENOS DE 1 ANO
1 A 5 ANOS
5 A 10 ANOS
MAIS DE 10 ANOS

QUESTÕES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA

NESTA PARTE, VOCÊ IRÁ DIZER SE CONCORDA, PERMANECE NEUTRO OU DISCORDA DIANTE DAS AFIRMATIVAS A SEGUIR:

8. NÃO EXISTE PARTICIPAÇÃO DO GRUPO NAS TOMADAS DE DECISÕES, POIS SOMENTE O LÍDER DECIDE SOBRE TODAS AS SITUAÇÕES.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

9. O LÍDER, IMPÕE A FORMA COMO AS ATIVIDADES DEVEM SER REALIZADAS, SEM OUVIR O LIDERADO.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

10. EXISTE COBRANÇA DE MANEIRA ENÉRGICA NO ATINGIMENTO DE METAS.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

11. SÃO APLICADAS PUNIÇÕES, TAIS COMO, ADVERTÊNCIA OU SUSPENSÃO, QUANDO HÁ O DESCUMPRIMENTO DE REGRAS.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

12. O LÍDER ACREDITA QUE TODOS DEVEM CONCORDAR COM ELE.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

13. O LÍDER PROPORCIONA UM CLIMA AGRADÁVEL, DEIXANDO TODOS CONFORTÁVEIS.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

14. DEMONSTRA ATENÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS E SUAS SUGESTÕES.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

15. OUVE ATENTAMENTE AS OPINIÕES DO GRUPO SOBRE AS DECISÕES A SEREM TOMADAS.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

16. ORIENTA A EQUIPE DE FORMA CLARA E AMIGÁVEL.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

17. DEFENDE SEUS FUNCIONÁRIOS E SUAS IDEIAS.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

18. O LÍDER DEIXA OS LIDERADOS LIVRES PARA DECIDIREM.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

19. NÃO SE ENVOLVE NO TRABALHO DA EQUIPE.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

20. DEIXA QUE A EQUIPE MONTE A FORMA DE TRABALHO SEM A SUA INTERVENÇÃO.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

21. NÃO HÁ AVALIAÇÕES NEM AJUSTES POR PARTE DO LÍDER NO TRABALHO DA EQUIPE.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

22. QUASE NUNCA DA FEEDBACK SOBRE AS AÇÕES DO GRUPO.

Marcar apenas um oval.

CONCORDO
NEUTRO
DISCORDO

MUITO OBRIGADO E SUCESSO!