

## **ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NO MUNICÍPIO DA SERRA**

Luiz Henrique Bussular Colnago<sup>1</sup>, Marcus Vinicius Martins Silva<sup>1</sup>, Renan Carvalho da Silva<sup>1</sup> e Hannah Nicchio Loriato<sup>2</sup>.

1- Acadêmicos do curso de Administração em Faculdade Multivix - Serra

2- Titulação de orientadora – Professora Multivix – Serra.

### **RESUMO**

A liderança no âmbito organizacional é importante, pois é por meio de uma boa administração que se mantém uma equipe engajada, motivada e disposta a alcançar os objetivos organizacionais. Uma organização que possuir um gestor com atitudes e posturas de um bom líder, líder aquele que se preocupa com o bem estar de todos seus colaboradores e com o alcance de todas as metas e objetivos estabelecidos, conseqüentemente será motivador a toda sua equipe, servindo como inspiração a seus subordinados. Nas diferentes empresas situadas no município da Serra, existem gestores com atitudes muito distintas umas das outras, sendo o principal questionamento do presente artigo o entendimento de qual o estilo de liderança que se predomina e como os colaboradores respondem frente à administração em que estão inseridos.

**Palavras chave:** líder, colaboradores, motivador.

### **1 INTRODUÇÃO**

A liderança é algo que existe e vem passando por constantes evoluções desde os primórdios da humanidade e chegando a ter uma grande relevância nos meios organizacionais de modo geral, desde micro e pequenas empresas até as grandes indústrias. De acordo com Chiavenato (2015, p. 433):

A liderança é, de certa maneira, um tipo de poder pessoal. Por meio dela, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

Ainda de acordo com Chiavenato (2015), a liderança tem o poder de influenciar uma pessoa ou um grupo de pessoas em busca de objetivos em comum, para que isso aconteça é necessário um relacionamento entre as partes e é de suma importância salientar que nesse relacionamento deve-se existir um respeito mútuo e harmonioso, acarretando em uma influencia de forma positiva frente aos objetivos almejados.

Para Chiavenato (2015), ser um líder é o processo de se conduzir um determinado grupo de pessoas, sendo a habilidade de motivação e influência frente a seus liderados, acarretando em uma contribuição em busca dos objetivos organizacionais e individuais.

A habilidade de exercer a liderança envolve o ato de motivar e influenciar todas as partes envolvidas na organização, porém esse ato pode ser positivo ou negativo, portanto é muito importante que o gestor tenha todas as características de um bom líder, pois isso impactará diretamente nos objetivos da organização em que está liderando. (CHIAVENATO, 2008). Seguindo os ideais do autor citado anteriormente, o liderado será o reflexo do líder que comanda a organização, ou seja, se o gestor não respeitar, for humilde e simpático com seus colaboradores, posteriormente ele também não será tratada com respeito, humildade e simpatia.

O artigo presente retrata a importância de se ter um gestor com espírito de liderança nas organizações, afinal de contas, será o gestor quem conduzirá e influenciará toda a equipe em busca do objetivo organizacional estabelecido, seguindo todas as missões, visões e valores da empresa. Seguindo essa linha de raciocínio, Montana e Charnov (2000, p. 243) relatam que: “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”.

Um gestor que assumir um papel de líder para com sua equipe conseguirá lidar com quaisquer adventos que possam surgir em suas rotinas de maneira muito mais harmoniosa, satisfatória, empática e respeitosa, sendo visto como uma referência aos seus subordinados e não como um chefe autoritário. O gestor quando é visto por seus liderados como uma pessoa que independe da sua hierarquia na empresa, se preocupa com o capital intelectual da equipe, conseqüentemente ele terá em troca respeito, empatia e motivação. (MAÇÃES, 2018)

Não levar em consideração a importância de se ter um líder nas organizações poderá acarretar em inúmeras precursões negativas no âmbito organizacional, como por exemplo: baixo rendimento, alta índice de rotatividade, desmotivação por parte dos colaboradores, dentre outros problemas que só farão com que fique ainda mais difícil e distante alcançar os resultados almejados. Seguindo essa linha de raciocínio Ruffatto *et al.*(2017) descrevem que o presente exposto leva ao entendimento de que quando uma

liderança é exercida com individualismo e autoridade, conseqüentemente gerará desânimo a todos os colaboradores envolvidos no processo produtivo, juntamente de um temor dos liderados em relação ao seu líder.

A grande questão que nos motiva a retratar o presente tema, se dá de modo à insatisfação de colaboradores em trabalharem em empresas em que o gestor assume totalmente o papel de chefe autoritário, deixando de se preocupar com a saúde mental e satisfação dos colaboradores e nem se quer se preocupando e buscando entender qual é o processo e como está sendo desenvolvido o processo para se chegar ao resultado final, sendo apenas uma pessoa centralizadora de poder que utiliza do mesmo para impor ordens e exigir apenas resultados e lucros, abstraindo todo o cuidado com o bem estar coletivo, não incentivando e motivando sua equipe. De acordo com Suzin (2017) o chefe autoritário não se preocupa em enxergar as qualidades de sua equipe e colaboradores, se apresenta na maioria das vezes de forma rude e ignorante, com intuito de passar temor aos subordinados. O gestor com atitudes de chefe sempre irá procurar defeitos e falhas para que explore cada vez mais dos envolvidos no processo produtivo, mesmo que já estejam dando o melhor de si e entregando bons resultados.

Sendo assim fica a seguinte indagação: Como é o estilo de liderança predominante em empresas do município da Serra, do ponto de vista dos colaboradores?

É de suma importância salientar que se tem como objetivo geral do artigo científico identificar como é o estilo de liderança predominante em empresas do município da Serra, do ponto de vista dos colaboradores.

Já como objetivos específicos, retrata-se um estudo aprofundado sobre o conceito de liderança, os principais estilos de liderança, motivação organizacional e um formulário via google forms para esclarecer-se como é o estilo de liderança predominante no município da Serra.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA**

Liderar é uma ação que passou por constantes evoluções e crescimentos juntamente com a humanidade, história e também as religiões, nos dias atuais a prática de liderar vêm acompanhando o crescimento e se atualizando cada vez mais, principalmente no meio organizacional, afinal de contas, uma organização não se mantém sem um bom líder, mas é de suma importância ressaltar que não existe apenas gestor líder, existe também os líderes que atuam nos grupos informais, sendo a ação de liderar um ato que muitos seres humanos já possuem como pré-disposição, mas essa ação também pode ser desenvolvida e aprimorada no decorrer do tempo com estudos e vivências. A liderança não está presente apenas nos seres humanos, mas também no reino animal, por exemplo, existe também uma hierarquia quando se trata de liderança. Segundo Oliveira e Marinho (2005, p. 10):

O curioso e intrigante é que, embora a liderança seja considerada um fenômeno típico da natureza e comportamento humanos, ela não é um fenômeno exclusivo ou privativo deles. De fato, a natureza está repleta de exemplos de animais de praticamente todas as espécies que interagem entre si num relacionamento alternado entre o animal líder e os animais liderados de seu bando. Alguns exemplos bem conhecidos são as abelhas com sua hierarquia perfeita e harmônica sob o comando da abelha rainha.

No meio organizacional a liderança envolve muito mais que o simples fato de ter poder sobre alguém. Quando se trata de uma boa gestão de liderança, refere-se uma garantia de harmonização e boa comunicação entre todos os grupos existentes na organização, delegar tarefa de maneira eficiente e certa, organizar metas e prazos, oferecer motivação e inspiração para todos os colaboradores e estipular quais são os melhores caminhos a serem traçados para se alcançar um objetivo. (CHIAVENATO, 2015).

Segundo o autor Blanchard, (2019, p. 2) “Liderar em alto nível, portanto, é um processo. É o processo de alcançar resultados que valham a pena ao mesmo tempo em que tratamos as pessoas com respeito, consideração e justiça, para o bem-estar de todos os envolvidos.”.

De acordo com (Maxwell 2008):

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à

vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p.95).

Para Burmester (2018), ser um líder é o processo de se conduzir um determinado grupo de pessoas, sendo a habilidade de motivação e influência frente a seus liderados, acarretando em uma contribuição em busca dos objetivos organizacionais e individuais. A habilidade de exercer a liderança envolve o ato de motivar e influenciar todos os seus subordinados que atuam na organização, porém esse ato pode ser positivo e também negativo, portanto é muito importante que o gestor tenha todas as características de um bom líder, pois isso impactará diretamente nos objetivos da organização em que está liderando. O liderado será o reflexo do gestor que comanda a organização, ou seja, se o administrador não respeitar, for humilde, simpático e empático com seus colaboradores, posteriormente ele também não será respeitado, não será tratado com humildade, simpatia e empatia, sendo visto como a figura de um chefe autoritário.

## **2.2 PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA**

Segundo Chiavenato (2004), existe uma grande preocupação em estipular um estilo de liderança sem se preocupar com a personalidade dos líderes. O estilo de liderança será o padrão e comportamento exibido pelo líder para trilhar seus objetivos organizacionais e como o mesmo se expressa conforme os diferentes cenários e personalidades distintas de seus colaboradores em uma rotina empresarial.

Dos estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, refere-se a três os principais estilos. São eles: autocrática, democrática e liberal/*laissez-faire*. (FAVERO E BISSANI, 2016).

Não existe um único estilo de liderança que se deve seguir para alcançar os resultados organizacionais almejados, o emprego de quaisquer estilos de lideranças existentes dependerá exclusivamente das situações em que o gestor estiver que lidar no decorrer de sua profissão, tendo como variante as diversas situações oriundas de uma

rotina empresarial e conforme a personalidade e aspecto de cada colaborador. (ARAÚJO, 2006).

Ainda de acordo com Araújo, o mesmo defende que:

A liderança é excludente, ou seja, um líder autocrático em uma determinada situação é democrático em outra. Mas é preciso prestar bastante atenção, pois, esse fato não significa incoerência dos líderes nas atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se as principais necessidades do ambiente organizacional. (ARAÚJO, 2006, p.342).

### **2.2.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

No modelo de liderança autocrática o gestor assume um papel de chefe autoritário, ou seja, ele é sempre o centro das decisões, insensível, não empático, apenas quer dar ordens e não aceita ouvir opinião e sugestão de seus colaboradores, não fornece *feedback* em relação as atividades desenvolvidas e nem se quer as acompanha. Seguindo este estilo de liderança, Araújo (2006, p.341) afirma: “o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores”.

De acordo com FIGUEIREDO (2005), no estilo autocrático/autoritário os colaboradores devem apenas concordar e se contentar com todas as ordens que o gestor impõe, sem direito a opinar ou sugerir outros meios e métodos. Grande parte do quadro de funcionários trabalham desmotivados, insatisfeitos, frustrados e agressivos de modo geral, deixando o ambiente de trabalho mais propicio a conflitos.

Tem-se uma semelhança muito grande entre um líder autocrático e um chefe autoritário. De acordo com Faria (1982), o chefe autoritário é aquele que utiliza de seu poder hierárquico para coagir um colaborador na realização das tarefas impostas pelo mesmo, agindo de forma totalmente diferente frente a um gestor com espirito de liderança, que ao contrário do chefe, utiliza de seu poder hierárquico para acompanhar, orientar e auxiliar no alcance dos objetivos almejados.

### **2.2.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

O estilo de liderança democrático se caracteriza pelo processo de envolvimento que o gestor concede a seus subordinados a participarem nas de tomadas de decisões, delegando autoridades entre os envolvidos, sendo de tal modo um modelo mais

participativo. Os colaboradores possuem a liberdade de opinar de forma positiva ou negativa com os pensamentos do gestor sem que haja conflito entre ambas as partes, se interessando pelo ponto de vista dos funcionários. (ROBBINS 2007)

Ainda de acordo com Robbins (2005), o gestor se juntará aos seus subordinados para que juntos possam escolher as melhores alternativas e caminhos a serem trilhados para as tomadas de decisões, encorajando-os a uma participação coletiva no gerenciamento da organização. Nesse modelo o gestor será consultado apenas para autorizar ou não que sejam feitas as mudanças propostas pelos grupos de funcionários.

Sendo o administrador ouvinte e questionador por meio de feedbacks de sua equipe e de si próprio, garantindo respeito, confiança e comprometimento.

### **2.2.3 LIDERANÇA LIBERAL**

De acordo com Robbins (2007), o estilo de liderança liberal concede total liberdade de decisão e escolha aos colaboradores, de tal modo que o gestor não terá preocupação em assumir o controle das tomadas de decisões, controlar e supervisionar sua equipe, dando liberdade para que seus liderados tomem frente e se responsabilizem por estabelecer as metas e traçar os caminhos para o alcance do objetivo organizacional.

Araújo (2006) cita:

O estilo laissez-faire é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário. (ARAÚJO, 2006, p.342).

Ainda de acordo com a linha de raciocínio de ARAÚJO (2006), com o passar do tempo os mesmos vão deixando de trabalhar com vontade e seriedade devido a não necessidade de prestar contas, conseqüentemente oferecendo baixa produtividade. Mesmo que os colaboradores estejam agindo com boa intenção, a ausência do gestor causará muitas discussões e desentendimentos devido a um colaborador se sentir mais na razão que outro. Nesse estilo de liderança se entende que os colaboradores já são maduros o suficiente e não precisam de um acompanhamento, sendo assim, existindo uma ausência de feedbacks e orientações ao grupo, desenvolvendo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder a curto, médio e longo prazo.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Robbins (2007) define o termo motivação como uma disposição que um indivíduo possui de exercer um nível alto e permanente de esforços em prol das metas organizacionais e em busca de realização de suas próprias necessidades, sendo formada através de três elementos essenciais que são a intensidade do esforço que a pessoa exerce, direção em relação à coerência com os objetivos da empresa e a persistência que é o tempo no qual o indivíduo mantém o esforço para concluir sua meta, devendo-os serem canalizados e orientados para produzir ações benéficas a todo o âmbito organizacional.

A motivação se dá mediante ao esforço que uma determinada pessoa se dispõe para que consiga atingir metas ou satisfazer necessidades específicas, sendo a ânsia que faz com que deem o melhor de si para que sejam atingidos os objetivos almejados. (DUBRIN, 2003).

Segunda Maximiano (2008), a motivação é a energia ou força que é responsável pelos motivos e causas que induzem os indivíduos a exercerem comportamentos específicos, indicando o processo no qual um conjunto de razões ou motivos, irão incentivar, estimular ou provocar uma determinada ação no comportamento humano de um indivíduo ou de um grupo fazendo com que sejam entregues os melhores resultados devido a grande proporção de engajamento e disposição a atingir os objetivos esperados.

Para Tadeucci (2009) a motivação pode ser abordada de várias maneiras, mas é importante salientar a principal diferença entre a classificação de motivação intrínseca ou extrínseca. Tadeucci (2009, p.11) descreve que “a motivação intrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. Esse desejo é que impulsiona os indivíduos para a ação”. Seguindo a linha de raciocínio percebe-se que a motivação intrínseca é aquela relacionada com desejos e impulsos internos de cada indivíduo.

Ainda de acordo com Tadeucci (2009, p.12) “a motivação extrínseca baseia-se no pressuposto de que o comportamento vai ocorrer em determinada situação e não em outra.

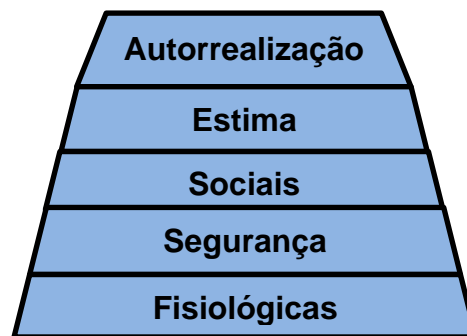


Implica em uma interação entre o sujeito e o ambiente”. De acordo com a definição anterior, percebe-se que a motivação extrínseca tem sua origem fora dos indivíduos, ou seja, é induzida pelo ambiente em que o mesmo está inserido.

### **2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW**

Para se auxiliar no entendimento das motivações e desejos dos indivíduos a pirâmide de Maslow é uma ferramenta muito importante. A teoria da hierarquia das necessidades humanas foi criada pelo psicólogo e americano Abraham H. Maslow em 1943. Maslow definiu cinco necessidades dos seres humanos e as inseriu em uma pirâmide. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.



Fonte: Próprios autores.

Motta e Vasconcelos (2006) descrevem que na base da pirâmide estão as necessidades básicas. No segundo nível descreve-se a necessidade de se ter um ambiente de trabalho seguro, no qual se preserva a integridade física do colaborador. No terceiro nível trata-se de necessidades sociais, onde se englobam o afeto, amizade e amor entre os membros envolvidos no processo produtivo organizacional. (ROBBINS, 2007). Tratando-se de estima, quarto nível na pirâmide de Maslow, inclui-se como estima o fato do colaborador se sentir respeitado e reconhecido pelas demais partes no âmbito organizacional. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Em quinto e último nível, relata-se sobre a autorrealização, nível no qual o colaborador consegue alcançar todos seus objetivos e metas almejadas como pessoa, sendo o alcance do próprio potencial e auto desenvolvimento (ROBBINS, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo foi desenvolvido com base em uma pesquisa de natureza básica e aplicada.

A pesquisa de natureza básica é aquela que gera conhecimento para a ciência e tecnologia sem que seja necessária uma aplicação na prática, porém, no presente artigo foi-se desenvolvido com a conciliação da teoria com a aplicação na prática. Prodanov e De Freitas (2013, p.51) descrevem que a pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

A pesquisa aplicada dependerá de dados que são coletados de inúmeras formas, tais como pesquisa de campo, entrevistas, gravações, questionários, formulários, dentre outras formas. Para Prodanov e De Freitas (2013, p.51) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”.

A pesquisa aplicada só irá se desenvolver se estiver conciliada a conhecimentos originados da pesquisa básica, sendo que ambas almejam o progresso da ciência, trazendo como resultado um avanço tecnológico e científico a toda população.

Esta pesquisa foi classificada de forma quantitativa, pois é um método conclusivo no qual objetiva-se quantificar e compreender a dimensão de um assunto específico, fornecendo informações numéricas sobre as opiniões dos colaboradores que atuam em empresas do município da Serra, no estado do Espírito Santo.

De acordo com Moresi (2003, p.64):

A Pesquisa Quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Se você quer saber quantas pessoas usam um produto ou serviço ou têm interesse em um novo conceito de produto, a pesquisa quantitativa é o que você precisa. Ela também é usada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado.

Percebe-se que o método quantitativo possui como razão o descobrimento e compartilhamento entre pessoas de uma determinada população, sendo possível obter medidas precisas e confiáveis.

A amostra foi obtida por meio de um questionário no qual participaram cem funcionários que atuam em empresas distintas, com intuito de gerar um maior conhecimento referente ao estilo de liderança predominante, do ponto de vista dos colaboradores e qual o nível de motivação dos mesmos. Foi obtida por meio do questionário uma quantia de cem respostas no qual se possibilitou o levantamento dos dados. Antes de divulgar o formulário nas redes publicas, foi feito um teste com base em um formulário piloto, onde participaram 10 respondentes com intuito o de identificar se seria viável fazer o levantamento de dados com as perguntas e alternativas escolhidas. Obteve-se êxito nos testes.

O tipo de pesquisa utilizado no desenvolvimento do artigo científico foi de modo descritivo e correlacional, uma vez que tratou de descrever as relações entre o estilo de liderança predominante e a motivação dos colaboradores nas organizações do município da Serra, no estado do Espírito Santo. A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2007) tende a descrever algumas características de terminada população ou entidade, por meio da coleta de dados.

O entendimento sobre o estilo de liderança predominante no município da Serra é um campo no qual necessita de mais informações, sendo nesse ponto que a pesquisa descritiva se destaca, pois o presente artigo representa-se a tentativa de explicar e explorar sobre tal tema, fornecendo informações precisas e claras através de um questionário fechado.

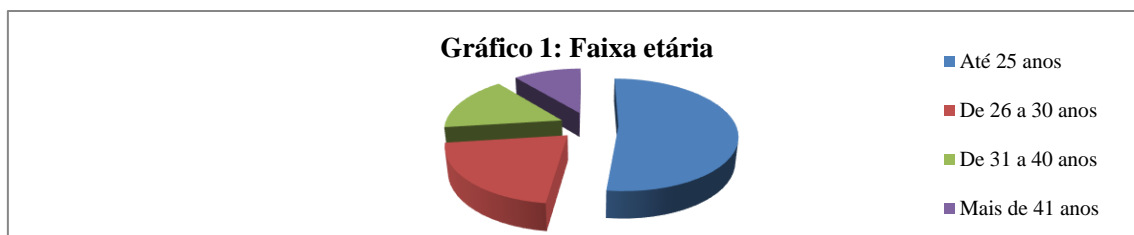
A técnica para coleta de dados utilizada na presente pesquisa foi por meio de um questionário fechado, via google forms, constituído por 12 alternativas, no qual teve-se como intuito identificar como é o estilo de liderança predominante que é exercida por gestores em empresas do município da Serra, por meio da percepção de funcionários que atuam em empresas de tal localidade. O presente artigo científico foi-se desenvolvido com base nas respostas de cem funcionários que atuam em empresas distintas. O questionário para fazer-se o levantamento de dados foi aberto no dia 21 de outubro de 2020 e encerrado no dia 24 de outubro de 2020.

#### 4. RESULTADOS

Para compor o perfil dos colaboradores respondentes foi analisado a faixa etária de idade e o cargo em que atuam, posteriormente utiliza-se perguntas com o intuito de identificar como é o estilo de liderança predominante em empresas do município da Serra e o grau de motivação dos colaboradores para com seus gestores.

De acordo com o gráfico 1 é possível observar que há uma predominância de colaboradores respondentes com faixa etária de idade de no máximo 25 anos (52%), seguidos consecutivamente de funcionários de 26 a 30 anos (21%), 31 a 40 anos(16%) e colaboradores acima de 41 anos(11%) de idade como minoria frente aos demais.

Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação ao nível hierárquico dos colaboradores, o gráfico 2 demonstra que a maioria dos respondentes exercem funções operacionais como; auxiliar, assistente, analista, operador e telefonista, representando 38%, já os colaboradores de nível tático (supervisor, coordenador e responsável de área) assumem a segunda colocação com 24%. Funcionários do nível estratégico, ou seja, os cargos de poder, assumem a terceira colocação com 22%, seguidos por colaboradores de nível administrativo, subcontador, autônomos, representantes e proprietários, totalizando ambos em 16%.

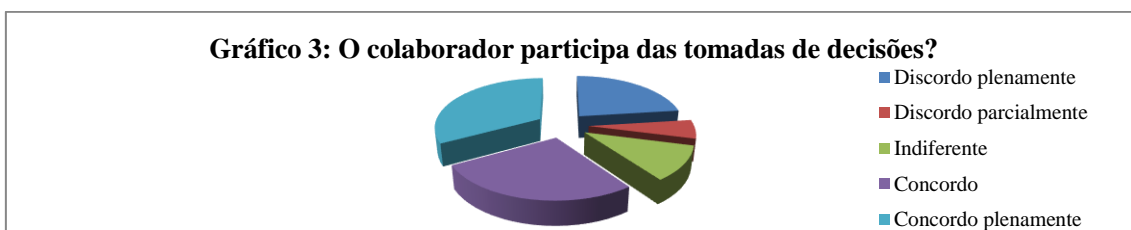
Gráfico 2: Nível hierárquico



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tratando-se do estilo de liderança predominante em empresas do município da Serra, o gráfico 3 demonstra que quando trata-se da participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, 33% concordam plenamente, 27% concordam, 23% discordam plenamente, 11% indiferentes e 6% discordam parcialmente. Assim, pode-se constatar que o resultado aponta para um estilo de liderança democrática, no qual os traços são característicos de um gestor que envolve o colaborador nas tomadas de decisões.

Gráfico 3: O colaborador participa das tomadas de decisões?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando se trata de feedback do gestor em relação aos serviços prestados, o gráfico 4 permite a identificação de que 40% concordam plenamente, 32% concordam, 11% indiferentes, 10% discordam plenamente e 7% discordam parcialmente. Deste modo, percebe-se que a maioria dos colaboradores respondentes, representando 60%, possuem um retorno de seus gestores referente aos serviços prestados, sendo uma característica existente apenas em líderes democráticos, colaborando para o crescimento dos profissionais e da equipe como um todo.

Gráfico 4: O colaborador tem feedbacks em relação ao serviço prestado?

**Gráfico 4: O colaborador tem feedbacks em relação ao serviço prestado?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O gráfico 5 demonstra a opinião de colaboradores em relação a ao gestor não aceitar reivindicações de seus subordinados, 31% discordam plenamente, 23% discordam parcialmente, 23% concordam, 16% concordam plenamente e 7% indiferentes. Totalizando 54%, mais que a metade dos respondentes, a discordância prevalece frente a esse questionamento, sendo assim percebe-se que a maioria dos colaboradores possuem gestores que aceitam ouvir reivindicações, sendo característica predominante de líderes democráticos, afinal de contas esse perfil de líder aceita receber feedbacks de seus liderados sem constrangimentos.

**Gráfico 5: O colaborador possui um gestor que não aceita ouvir reivindicações?**

**Gráfico 5: O colaborador possui um gestor que não aceita ouvir reivindicações?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando trata-se da liberdade de divisão de opiniões dos colaboradores com seus gestores o gráfico 6 demonstra 39% concordam, 31% concordam plenamente, 14% discordam parcialmente, 8% indiferentes e 8% discordam plenamente. O nível de concordância totaliza 70%, levando-se ao entendimento de que o gestor de 70% dos respondentes é um gestor democrático.

**Gráfico 6: O colaborador tem liberdade de dividir opiniões com o gestor?**

**Gráfico 6: O colaborador tem liberdade de dividir opiniões com o gestor?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tratando-se do respeito mútuo entre os colaboradores e os gestores, o gráfico 7 demonstra que 41% concordam plenamente, 34% concordam, 14% indiferentes, 7% discordam parcialmente e 4% discordam plenamente. De acordo com esse questionamento percebe-se que 75% dos colaboradores são respeitados e respeitam seus gestores. O respeito mútuo é uma forte característica de um líder democrático, diferentemente de líderes autocráticos e liberais.

**Gráfico 7: O colaborador possui uma relação de respeito mútuo com o gestor?**

**Gráfico 7: O colaborador possui uma relação de respeito mútuo com o gestor?**

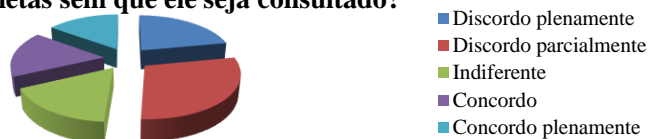


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o gráfico 8, quando se trata da liberdade que os gestores dão de os colaboradores traçarem os caminhos e metas sem que ela seja consultado, 29% discordam parcialmente, 22% discordam plenamente, 17% indiferente, 17% concordam e 15% concordam plenamente. Os líderes liberais são os únicos líderes que dão liberdade de os colaboradores traçarem metas e caminhos sem que ele seja consultado. Deste modo tem-se o entendimento de que o estilo de liderança predominante de acordo com esse questionamento fica dividido entre líder autocrático e democrático.

**Gráfico 8: Faixa etária**

**Gráfico 8: O gestor da liberdade de os colaboradores traçarem os caminhos e metas sem que ele seja consultado?**

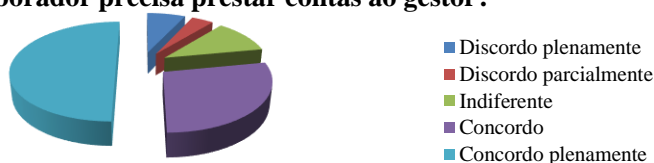


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação a prestação de contas do colaborador para com seu gestor, o gráfico 9 demonstra que 50% concordam plenamente, 28% concordam, 11% indiferente, 7% discordam plenamente e 4% discordam parcialmente. Totalizando 78% o nível de concordância em relação a obrigatoriedade de prestação de contas do colaborador para com o seu gestor, leva-se ao entendimento de que a predominância é de líderes autocráticos e democráticos, uma vez que o colaborador tem o dever de dar satisfação a seu superior. Características ausente em líderes liberais.

**Gráfico 9: O colaborador precisa prestar contas ao gestor?**

**Gráfico 9: O colaborador precisa prestar contas ao gestor?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tratando-se da questão em que o colaborador enxerga o gestor como referência, o gráfico 10 permite visualizar que 38% concordam, 32% concordam plenamente, 17% indiferente, 8% discordam parcialmente e 5% discordam plenamente. De acordo com o levantamento dos dados, 70 funcionários de 100 respondentes conseguem enxergar seus gestores como uma referência a ser seguida, ou seja, são colaboradores que se inspiram e se espelham em seus líderes. É de extrema relevância para se obter bons resultados e conquistar os objetivos almejados, afinal de contas uma equipe onde tem-se colaboradores engajados com seus líderes consequentemente trará ao todo empresarial resultados positivos.

**Gráfico 10: O colaborador enxerga o gestor como uma referência?**



**Gráfico 10: O colaborador enxerga o gestor como uma referência?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando trata-se do gestor apenas mandar realizar alguma tarefa ao invés de orientar e acompanhar no desenvolvimento da mesma, o gráfico 11 demonstra que 30% discordam parcialmente, 22% concordam e discordam plenamente, 14% indiferente e 12% discordam plenamente. Percebe-se que houve uma divisão em relação a pergunta abordada, porem, o índice de discordância se sobressai frente a concordância, isto significa que a maior parte dos lideres orientam seus colaboradores na execução e desenvolvimento das tarefas ao invés de apenas dar ordens e agir de maneira autoritária e rude.

Gráfico 11: O gestor apenas manda o colaborador realizar alguma tarefa ao invés de orientar e acompanhar no desenvolvimento da mesma?

**Gráfico 11: O gestor apenas manda o colaborador realizar algumas tarefas ao invés de orientar e acompanhar no desenvolvimento da mesma?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o gráfico 12, tratando-se da questão em que os colaboradores se sentem motivados nas organizações em que atuam, 37% concordam plenamente, 27% concordam, 19% indiferentes, 15 discordam plenamente e 6% discordam parcialmente. Dentre os três principais estilos de liderança que destaca-se nesse artigo científico, percebe-se que o estilo em que mais se possui colaboradores motivados é o estilo democrático. É de suma importância salientar que com base nos dados levantados, chega-se a conclusão de que o nível de motivação dos respondentes em relação as organizações em que atuam é de 60%, numero que faz com tenha-se o entendimento de que a

predominância da liderança democrática se sobressai frente a liderança autocrática e liberal.

Gráfico 12: O colaborador se sente motivado (a) na organização em que atua?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## 5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente artigo possibilitou uma análise e abordagem dos estilos de liderança exercidos no município da Serra. O entendimento sobre como se comportam os líderes e quais as suas características é de grande relevância para que os objetivos organizacionais almejados fiquem fáceis de serem alcançados.

Existem grandes diferenças no comportamento dos três principais estilos de lideranças citados no estudo, e conseqüentemente impacta-se diretamente na motivação e desenvolvimento dos colaboradores envolvidos no processo produtivo, independente de seus níveis hierárquicos. Colaboradores motivados e satisfeitos com seus gestores trarão bons resultados ao todo empresarial. Gestores que assumem postura e espírito de liderança conseguem manter uma equipe de colaboradores engajados para com seus objetivos organizacionais e individuais, resultado que não é apresentado por chefes autoritários.

Através do questionário fechado foi possível concluir que, a liderança democrática é a liderança predominante, logo os colaboradores se sentem motivados frente a figura de um líder democrático. Foram cem funcionários que contribuíram para a realização do levantamento de dados do presente artigo. A compreensão do estilo de liderança predominante no município da Serra, no estado do Espírito Santo, será relevante como

um norteador para que futuros acadêmicos possam vir a desenvolver outros artigos científicos com base nessa obra, como por exemplo, “Tipo de poder predominante exercido pelos líderes em empresas da Serra”.

A partir da identificação de como é o estilo de liderança predominante, conclui-se que os colaboradores atuantes em empresas administradas por esses gestores se sentem motivados e possuem uma relação de respeito e profissionalismo para com os mesmos. Contribuindo para que gestores que possuem acesso a esse material vejam quais são as características que poderão empregar em sua profissão para que se mantenha uma equipe engajada e motivada, frente as missões, visões e valores da empresa.

## **6 REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Luis Cesar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Porto Alegre. 2019.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. Editora Saraiva, 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

FAVERO, Leticia; BISSANI, Niloar. Identificação dos estilos de liderança na superintendência de gestão patrimonial da universidade federal da fronteira sul. **Revista Tecnológica**, 2016.

MAXWELL, John Calvin. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva 2000.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, Distrito Federal, 2003. Disponível em: < <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>> Acesso em: 09 out. 2020.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3ª rev. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de Oliveira; MARINHO, Robson Moura. **Liderança: uma questão de competência**, 1ª edição, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Jornal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SUZIN, Querli Polo. **Chefes ordenam, líderes comandam**. 2017.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

## **APÊNDICE A**

---

# Questionário para identificar o estilo de gestão predominante em empresas do município da Serra.

Prezados,

Esse questionário tem por objetivo coletar dados para identificar o estilo de gestão predominante em empresas do município da Serra do ponto de vista dos colaboradores. As respostas serão utilizadas apenas para subsidiar o trabalho acadêmico de conclusão de curso de graduando em Administração, pela faculdade Multivix - Serra.

As respostas não serão divulgadas em nenhum outro meio, garantindo assim sigilo a todas as informações coletadas.

Qual sua idade? \*

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- Mais de 41 anos

Qual seu nível hierárquico na empresa onde atua?

- Operacional: auxiliar/assistente/analista/operador/telefonista
- Tático: supervisor/coordenador/responsável de área
- Estratégico: gerente/diretor/líder de grupo/consultor
- Outro: \_\_\_\_\_

Você participa das tomadas de decisões dentro da organização em que atua?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você tem feedbacks em relação ao serviço prestado?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você possui um gestor que não aceita ouvir reivindicações de seus subordinados? \*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você tem liberdade de dividir opiniões com seu gestor?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você tem uma relação de respeito mútuo com seu gestor?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Seu gestor da liberdade de você traçar os caminhos e metas a serem seguidas sem que ele seja consultado? \*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você precisa prestar contas ao seu gestor?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Você consegue enxergar seu gestor como uma referência a ser seguida?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

Seu gestor apenas manda realizar alguma tarefa ao invés de orientar e acompanhar no desenvolvimento da mesma? \*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente



Você se sente motivado(a) na organização em que atua?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente