



## LIDERANÇA: TIPOS, DIFERENÇAS E IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

### LEADERSHIP: TYPES, DIFFERENCES AND IMPORTANCE OF LEADERS IN ORGANIZATIONS

**WILLIAM HAHN BIEGELMEYER**

Instituição/Afiliação: Universidade de Caxias do Sul  
Doutor em Administração

**NADIA CRISTINA CASTILHOS**

Instituição/Afiliação: Faculdade de São Marcos  
Mestra em Administração

**VERA DE BARBA CORREIO**

Instituição/Afiliação: Faculdade de São Marcos  
Mestra em Filosofia

**SILVIO MAIOLI**

Instituição/Afiliação: Faculdade de São Marcos  
Bacharel em Administração

#### RESUMO

A busca por padrões de excelência dentro das empresas exige cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes exercem uma forte influência nos resultados, colaborando diretamente para o fracasso ou sucesso da organização. Objetivou-se nesse estudo definir a liderança, entendendo quais os principais tipos de liderança presente nas instituições e seus efeitos diante da equipe de trabalho. Para isso, realizou-se pesquisa bibliográfica feita em livros e consulta de periódicos, onde se observou três estilos de liderança predominantes, sendo o autocrático, o democrático e liberal. Observou-se que nenhum dos estilos apresentados é integralmente eficiente em todas as situações e que se deve adotar determinado estilo conforme o contexto, buscando sempre a melhor solução. Buscou-se igualmente identificar, através de um questionamento empírico, quais pessoas em determinada situação, tem em seu intelecto capacidade para liderar um grupo de pessoas. Nesta pesquisa, por meio da análise dos dados, deparou-se com um baixo percentual de indivíduos com capacidade plena e perfil de liderança. Ainda, por meio deste questionário foi possível identificar as principais características que definiam um sujeito com capacidade plena para liderar. Deve-se lembrar que liderados também influenciam





líderes e que a cooperação entre todos os membros da equipe é que traz ótimos resultados para a empresa.

**Palavras-chave:** Líder x Chefe. Tipos de liderança. Capacidade de liderança.

## ABSTRACT

The search for standards of excellence within companies increasingly require professionals who hold leadership positions, since they exert a strong influence on results, contributing directly to the failure or success of the organization. The objective of this study was to define leadership, understanding the main types of leadership present in institutions and their effects before the work team. For this, bibliographic research was carried out in books and consultation of journals, where three predominant leadership styles were observed, being the autocratic, the democratic and liberal. It was observed that none of the styles presented is fully efficient in all situations and that one should adopt a certain style according to the context, always seeking the best solution. We also sought to identify, through empirical questioning, which people in a given situation, have in their intellect the ability to lead a group of people. In this research, through data analysis, we came across a low percentage of individuals with full capacity and leadership profile. Furthermore, through this questionnaire it was possible to identify the main characteristics that defined a subject with full capacity to lead. It should be remembered that led also influence leaders and that cooperation between all team members is that it brings great results to the company.

**Keywords:** Leader vs. Chief. Leadership Types. Leadership Ability.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações possuem cenários de mudanças muito rápidos, isso leva as empresas buscarem pessoas capacitadas, e que se renovam, tornando o ambiente organizacional mais eficaz para realização de atividades, levando ao rumo certo em busca de resultados positivos.

Acreditava-se que as pessoas já nasciam líderes, e que não era possível moldar esta figura de um líder no decorrer da vida se está já não nascesse com as características. É claro que muitas pessoas já são estimuladas desde pequenas a exercerem este cargo, mesmo que inconscientemente pela própria família, pelo incentivo e determinação com que são auxiliadas a realizarem determinadas tarefas, e isto fica





gravado de tal forma no caráter e na vida das pessoas, que quando crescerem desenvolverão esta habilidade de liderança naturalmente.

Porém, percebe-se que além destas pessoas que desde berço já são estimuladas a realizarem grandes desafios, é possível sim, desenvolver a liderança em pessoas que nunca pensaram nisto antes, sendo assim, qualquer pessoa pode se tornar líder, mudando assim, sua maneira de ser e de pensar e tornando-se pessoas ainda melhores.

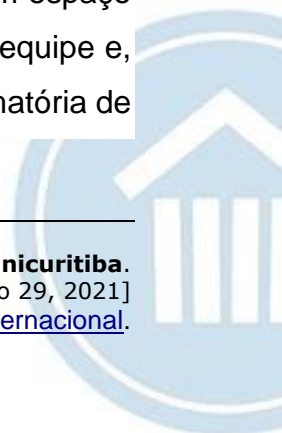
Assim, Alves dos Santos (2013), descreve que a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados e essa capacidade se relaciona com a persuasão, que, por sua vez, está intimamente ligada com a capacidade de construir bons relacionamentos. A liderança é uma função ou papel que as pessoas desempenham quando são responsáveis por um grupo.

Portanto, este artigo busca descrever de forma simples a figura do líder, seu conceito e os tipos de líderes que muitas vezes nos deparamos no decorrer de nossas vidas profissionais e até mesmo, em nossas vidas pessoais.

Os cargos de chefias eram definidos pelo grande domínio e poder sobre as pessoas, ou seja, sobre os trabalhadores, que muitas vezes eram humilhados e inferiorizados. O estilo que predominava nesta época, baseava-se na punição e tinha algumas características, como: dar ordens sem questionamento; adoção de clima e comportamentos mecânicos; relação de autoridade obediência (SANTOS, 2009).

Porém, com o passar dos anos, e com novas tecnologias no mercado de trabalho, as antigas chefias viram a necessidade de mudanças, ou seja, foram necessárias modificações significativas no meio corporativo para as empresas reterem seus talentos. Um exemplo disto é deixando de lado a figura do chefe autoritário e opressor, para um líder aberto as diversas opiniões de seus subordinados, hoje conhecido como companheiros de trabalho.

De acordo com Santos (2009), com a chegada dos anos 80, abriu-se um espaço para a participação no sistema produtivo, a busca constante de integração da equipe e, acima de tudo, amadurecimento profissional. Este novo estilo de liderar é a somatória de





experiências adquiridas ao longo de décadas, nas quais as organizações passaram a incorporar novas filosofias, já que as existentes não levavam aos resultados esperados.

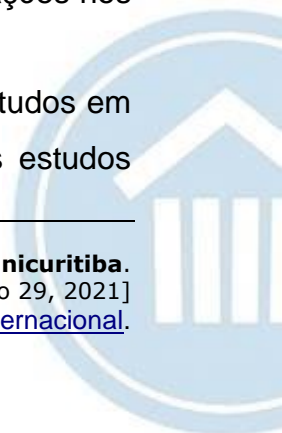
O líder moderno precisa saber lidar com pessoas, pois através delas que são realizadas ações, que geram resultados positivos ou não. Um dos objetivos dos líderes é saber ouvir sempre os integrantes de sua equipe, antes de qualquer tomada de decisão. Essa simples atitude ajuda muito no ambiente interno organizacional, tornando indispensável cuidar da motivação dos liderados que abrange desde satisfação pessoal, até melhoria das condições de trabalho.

Esse estudo procura revelar aos leitores uma visão mais sistêmica dessa função nas organizações, principalmente nesses tempos em que a comunicação está tão rápida e presente nas nossas vidas.

Também foram elencados os tipos de lideranças que existem e que podem ser usadas nas organizações para que se desenvolvam habilidades e competências, tanto para ensinar quanto para aprender, determinados assuntos relacionados aos conhecimentos necessários para tomada de decisão, com mais profundidade e competência, e qual a diferença entre chefe e líder. Procurou-se explicar como os líderes na atualidade devem ter uma visão sistêmica sobre as mudanças que ocorrem muito rapidamente em relação ao conhecimento adquirido pelos potenciais colaboradores nas organizações.

As diferentes formas de liderar foram ficando cada vez mais importantes com o passar dos tempos, ainda mais com o avanço rápido das comunicações. O questionamento norteador desta pesquisa discorre sobre qual seria a forma mais eficiente para liderar nos tempos atuais. Objetivando perceber que existem diferentes formas de liderança e que estas podem trazer muitas heterogeneidades de resultados que podem ser alcançados. Assim como evidenciar características e estilos de lideranças no âmbito organizacional e explanar a importância do líder dentro das organizações nos tempos atuais.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa em questão, dividiu-se os estudos em duas partes distintas: uma teórica e outra empírica. Em concomitância aos estudos







teóricos, aplicou-se questionário a uma amostragem de pesquisados, sujeitos estes inseridos do meio empresarial, enquanto colaboradores e gestores, e estudantes de cursos da área de Ciências Sociais, a fim de averiguar a possível capacidade de liderança que estes apresentam. O questionário compunha-se de questões fechadas, e ao final será feita a análise das repostas a luz dos elementos teóricos explanados.

## 2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS, CONCEITUAIS E HISTÓRICOS DE LIDERANÇA

O estudo surgiu através da necessidade de ser demonstrado, por intermédio da compreensão lógica, sobre a diferenciação entre formas de liderança, os diferentes perfis existentes entre líderes, e a importância dos mesmos dentro das organizações na atualidade.

### 2.1 CONCEITOS DE LÍDER

É comum a tentação de entender que liderar é tarefa daquelas pessoas mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p. 105).

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício, conforme Pontes (2008).

Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz. Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade





crítica: quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo; quociente de pessoas-habilidade – indica que se tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas, assim, são levados a trabalhar de forma voluntária para alcançar o objetivo; quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 147) entende-se que, “a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. “[...] a liderança é um tipo de influenciar entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.”

Para Chiavenato (2000), um líder possui alguns traços característicos da personalidade: a) traços físicos, como energia, aparência pessoal, estatura e peso; traços intelectuais, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; traços sociais, cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; traços relacionados com a tarefa, impulso de realização, persistência e iniciativa.

## 2.2 CONCEITOS DE CHEFE

De acordo com Faria (1982), chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo, para deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

Chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da organização, conforme diz Krause (1999, p.





04), “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

Segundo Nez (2008), aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante e não de comandante. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

### 2.3 DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E CHEFE

É comum observar que muitas pessoas em cargos de chefia não estão preparadas para conduzir uma equipe. Muitas acham que ser chefe é a mesma coisa que ser líder. Isso não é verdade, pois liderar não é a mesma coisa que chefiar. Segundo Sobrinho e Almeida (2002, p. 26), “chefe exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.”

Portanto, conforme Sobrinho e Almeida (2002, p. 27), “refletindo sobre liderança e autoridade, observa-se que o líder tem seguidores que compartilham as mesmas ideias, encontrando os melhores resultados de forma autônoma.” Nesse sentido, pode-se afirmar que nenhuma liderança pode ser imposta.

De acordo com Sobrinho e Almeida (2002, p.27), “Ninguém ensina uma pessoa a ser líder, pois esta habilidade é adquirida com as experiências vividas, com os problemas enfrentados e com as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo.” Quanto mais o líder se comprometer, maior será sua responsabilidade.

Segundo Tourinho (1981, p. 58), chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.





Nessa mesma linha, Bowditch e Buono (1992, p. 132) descrevem o gerente como um profissional "provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado".

De acordo com Cusins (1994, p. 09) "[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização". O líder convence as pessoas a seguir suas ideias, o chefe apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos.

Abaixo seguem algumas diferenças entre chefe e líder segundo Iannini, (2000, p. 24):

Quadro 1 – Principais diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

## 2.4 CONCEITO DE LIDERANÇA

Em todas as fases da humanidade ouve-se falar muito sobre liderança, e muitas pesquisas foram feitas com o propósito de conceituar o termo liderança. Apesar das diversas definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2000, p. 107), que afirma, "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo."







Ainda conforme Chiavenato (2000, p. 89), "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação".

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p.1), a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova Era a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.

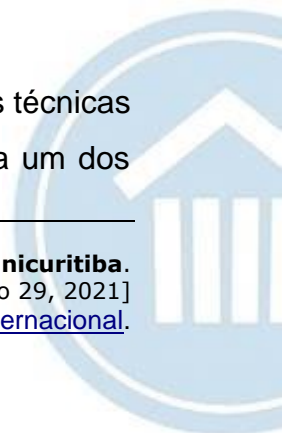
## 2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Primeiro pretende-se entender o que significa estilo de liderança. Segundo Maximiano (2000, p. 343), "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa."

Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

### 2.5.1 Líder autocrático

Determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos





colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

De acordo com a Teoria Comportamental, Bonome (2008, p. 60) conceitua liderança autocrática como: "Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos, eles mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos."

Por meio destes conceitos entende-se que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, não deixando que os liderados participem das decisões.

## 2.5.2 Líder democrático

O líder democrático assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de





qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Já Maximiano (2000, p. 344) diz em sua afirmação referente ao comportamento democrático 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 ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Portanto, observa-se que o líder democrático toma suas decisões com o consenso do grupo, incentivando a participação de todos na tomada de decisões, delega autoridade para que seus liderados sugiram e executem os objetivos traçados, aceitando as decisões do grupo e não esquecendo de usar o feedback.

### 2.5.3 Líder liberal (laissez-faire)

O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

Conforme Maximiano (2000, p. 344) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". Diz ainda que, "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".





## 2.6 COMPORTAMENTOS NOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2000, p. 344), "uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos, autocracia e democracia como pontos de uma escala. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa".

De acordo com Maximiano (2000, p. 346), o **líder orientado para a tarefa** tende a apresentar os seguintes comportamentos:

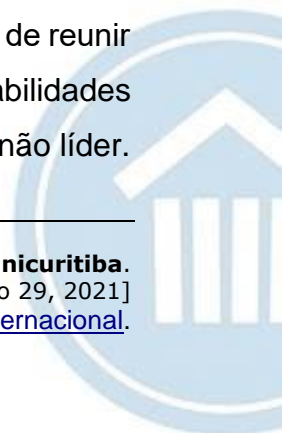
Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos; insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado; esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

O **líder orientado para as pessoas**, segundo Maximiano (2000, p. 346) "focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável; apoia os funcionários".

Portanto, infere-se que toda organização desenvolve estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, o grupo poderá ajudar no atingimento das metas mais rapidamente ou até mesmo retardar o alcance dos objetivos. Determinados estilos, quando colocados em prática, desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores.

## 2.7 A VISÃO DO LÍDER

Em artigo, Kouzes e Posner (2007, p. 8-9), logo de início falam da liderança como "a capacidade de enxergar a frente, de vislumbrar possibilidades empolgantes e de reunir os outros em torno de uma visão comum do futuro". Essas são habilidades imprescindíveis que representam a característica que mais distingue o líder do não líder.







Só conseguirá chegar a esse ponto o líder que ouvir atentamente seus seguidores, e entender as esperanças e necessidades interiores daqueles que o seguem.

Blackaby (2011, p. 77-78) descreve que a visão recomendada à liderança é crucial por um motivo óbvio: “se você não sabe para onde está indo, provavelmente não chegará”. A visão é a estrela polar das organizações, ajudando líderes em cada situação enquanto eles seguem o povo.

Relata Blackaby (2011, p. 79-81), que “alguns líderes tomam visões emprestadas; para alguns uma fonte de visão abundante é o passado”. Eles fazem as coisas de determinada maneira porque sempre foram feitas assim. Não é raro, o curso de ação mais fácil é aquele que já foi tomado uma vez, principalmente se foi bem sucedido. Um líder pode ser relutante em rejeitar métodos que funcionaram anteriormente a fim de guiar o povo numa nova direção, e isso é muito arriscado.

Observa Drucker (2000, p. 135) que: “Ninguém tem dificuldade para se livrar dos grandes fracassos, eles se aniquilam sozinhos. Os sucessos de ontem, sempre perduram além da vida produtiva”. Embora nem sempre seja evidente, a vaidade é a fonte da visão que motiva os líderes, ou seja, alguns líderes estabelecem objetivos para a organização com base no que lhes possa trazer sucesso pessoal e prestígio.

Segundo Kouzes e Posner (2007), as visões fluem do reservatório de nosso conhecimento e experiência. Como um líder cria uma visão? “Ele imagina um futuro desejável para a organização e depois desenvolve um plano para atingir esses resultados”.

Essa empreitada pode exercer grande pressão sobre o líder quando ele assume a responsabilidade de interpretar as mudanças globais ao redor e sonda o futuro a fim de determinar a melhor abordagem para a organização.

## 2.8 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA

Segundo Cruz (2007) em seu artigo “Os desafios da liderança empresarial”, para um líder ser extraordinário, aumentar a produtividade, manter qualidade, aumentar a





lucratividade, e assim, contribuir com um mundo melhor é preciso que ele supere alguns desafios, como: desenvolver a visão de curto, de médio e de longo prazo; criar estratégias que envolvam as pessoas para alcance de resultados; ter senso de realidade; manter-se flexível; reconhecer a equipe; conhecer a si mesmo; assumir as responsabilidades; desenvolver inteligência emocional, manter o foco no momento de pressão; motivação, tenha propósito para agir; contratar com qualidade; gerenciar sua equipe, etc.

### 3. PERCURSOS METODOLÓGICOS

A metodologia, segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 44), é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), metodologia científica é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite com maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Conforme, Gil (1999, p. 49), a “classificação de uma pesquisa pode ser realizada sob vários aspectos. Assim é possível estabelecer vários sistemas de classificação e defini-las segundo os objetivos, a abordagem e os métodos adotados”.

Do ponto de vista dos objetivos para este estudo utilizou-se pesquisa exploratória. Para Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Apesar da clara oposição existente entre as duas abordagens (quantitativa x qualitativa) muitos autores, especialmente os da área social, colocam que o ideal é a construção de uma metodologia que consiga agrupar aspectos de ambas perspectivas, como é o caso de Demo (1995, p. 231) quando diz que “embora metodologias alternativas facilmente se uni lateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é





importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

Para realizar este estudo foi feito um levantamento dos temas e de alguns autores através de uma pesquisa bibliográfica e de outros pesquisadores assimilando os conceitos publicados. Por pesquisa bibliográfica entende-se àquela que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, anais, meios eletrônicos, etc. A realização da pesquisa bibliográfica é fundamental para que se conheça e analise as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto.

Em concomitância com a esta pesquisa, foi aplicado um questionário, com questões fechadas, com o intuito de revelar a capacidade de liderança. Foi solicitado a dois grupos que respondessem este instrumento de pesquisa. Um grupo foi constituído de 50 acadêmicos cursistas na área de Administração e Contábeis de uma Faculdade e outro por 30 funcionários de uma empresa, do ramo metalúrgico, da cidade de São Marcos, à qual não autorizou a identificação por políticas internas da entidade.

Os questionários respondidos tinham as perguntas direcionadas para uma auto avaliação, onde os indivíduos tinham conhecimento sobre qual o objetivo das questões. Com o resultado identificou-se o potencial de liderança do grupo constituído de acadêmicos e funcionários de uma metalúrgica.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Igualmente com a quantidade de mudanças acontecendo de uma forma rápida em relação as informações, mostrar quais desafios que os líderes atuais têm enfrentado para atingirem resultados positivos entre os acionistas ou proprietários, os colaboradores, e o resultado positivo que se deve buscar com relação aos clientes, para que se tenha maior lucratividade dentro da organização.





Foram expostos alguns desafios que líderes em diferentes segmentos sociais buscam alcançar através de conhecimento adquirido por meio de estudos, onde se busca entender melhor qual o resultado desejado, e direcionar para um mesmo ponto em que os gestores, os colaboradores e os clientes entrem em consenso e todos encontrem o equilíbrio para terem resultados positivos em todas as áreas.

O modelo de *quiz*<sup>1</sup> apresentado para identificar a capacidade de liderança dos participantes, categorizou em quatro escalas os resultados, sendo eles:

1) 25% de aptidão para liderança – para aqueles que não nasceram para liderar. Preferem não ser responsáveis por coisas grandes e que não costuma se darem bem quando são obrigados a tomar iniciativas;

2) 50% de aptidão para liderança – para aqueles que apresentam características de uma pessoa bastante equilibrada, no entanto pouco inseguros e que sempre estão tentando tomar as decisões mais sábias possíveis;

3) 75% de aptidão para liderança – aqueles que são bastante decididos, autoconfiantes e que sempre estão pensando com bastante calma para depois não acabar se arrependo de suas escolhas;

4) 100% de aptidão para liderança – para aqueles que são bastante responsáveis, racionais e mesmo estando sobre pressão, sabem qual é a decisão certa a ser tomada.

Dos oitenta questionários analisados, sendo que cada objeto de pesquisa foi respondido por um indivíduo diferente, no que se refere a capacidade de liderança, encontrou-se os seguintes resultados:

- 20 pessoas com 25% de aptidão para liderança;
- 31 pessoas com 50% de aptidão para liderança;
- 20 pessoas com 75% de aptidão para liderança;
- 09 pessoas com 100% de aptidão para liderança.

Assim, a partir dos números apresentados acima, pode-se constatar que 25% das pessoas questionadas têm um baixo índice de capacidade de liderança, apenas 25%. Outros 39% apresentam uma capacidade mediana de liderança, isto é 50%. Para mais

---

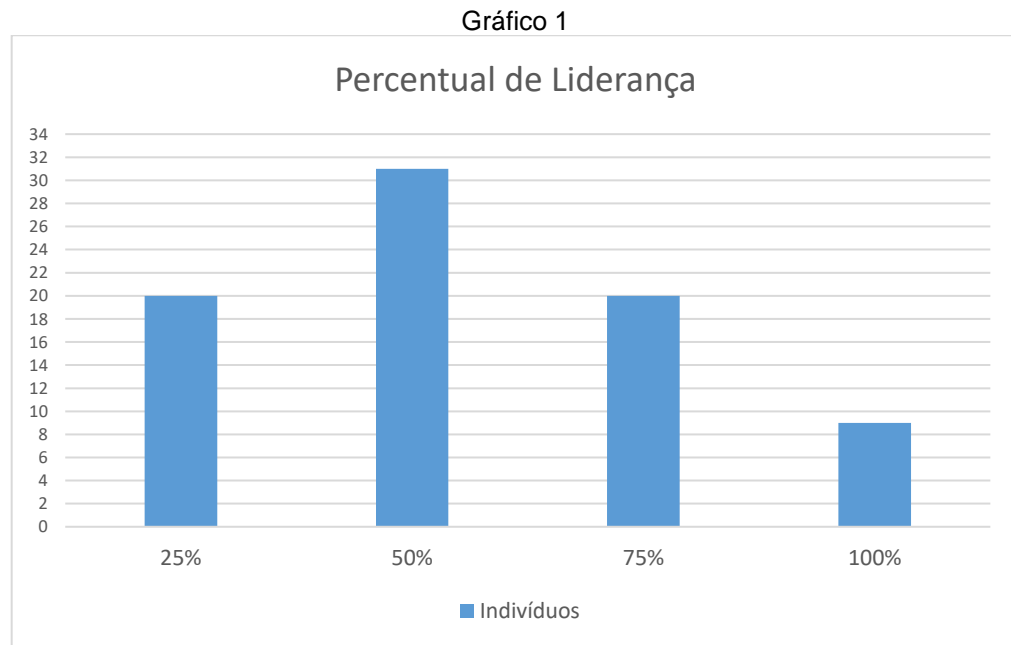
<sup>1</sup> Tradução para a Língua Inglesa de questionário na Língua Portuguesa.







25% dos indivíduos que preencheram o questionário, sua capacidade de liderança atingiu os 75%. Para o restante dos respondentes, isto é, para 11% foi identificado 100% para a capacidade de liderança. Percentuais seguem descritos no Gráfico 1 a seguir:



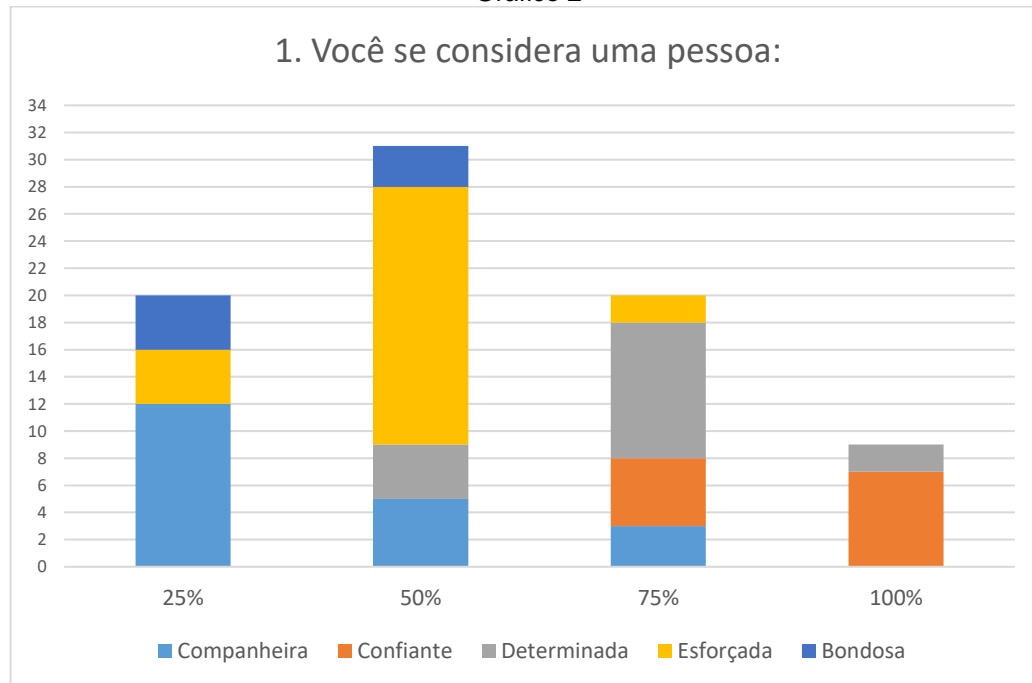
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Para identificação e compreensão das características que compõem a capacidade plena de liderança, os dados acima apresentados, surgem a partir das respostas dadas pelos participantes a treze questões. Questões estas que tinham por objetivo definir a capacidade de liderança dos respondentes. Segundo o *Quiz* utilizado nesta pesquisa, e com base nas respostas dadas, segue os gráficos e as ponderações sobre o perfil de liderança apoiado em cada questão.





Gráfico 2



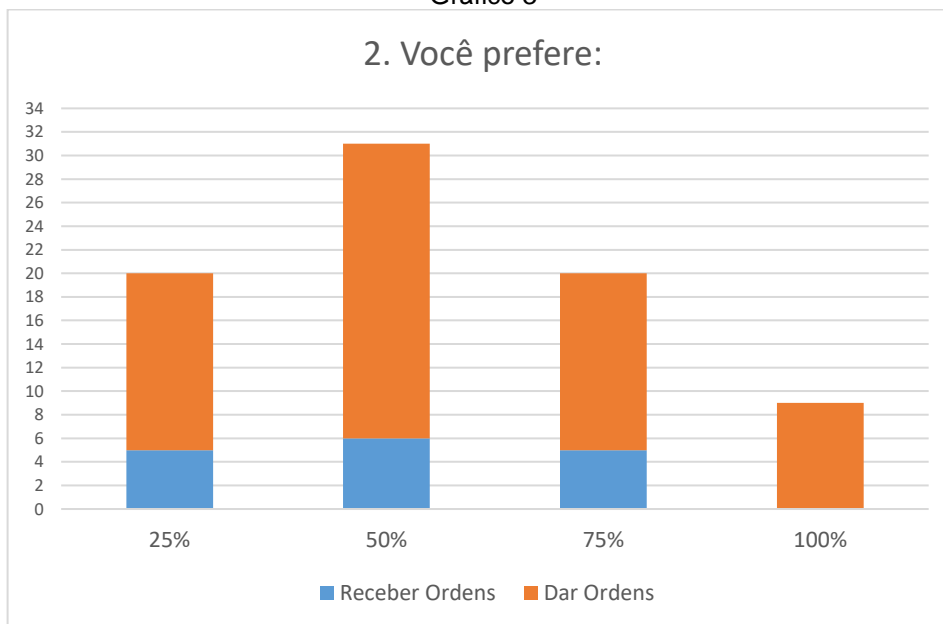
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Observa-se que, considerando as características apresentadas - companheira, confiante, determinada, esforçada e bondosa - um indivíduo com capacidade de 100% para liderar, tem como âncora a confiança e determinação. Outro ponto a ser considerado é a supremacia da confiança frente à determinação. Assim, entende-se que um líder precisa ser confiante frente às decisões ou ao grupo de pessoas que está por liderar.





Gráfico 3

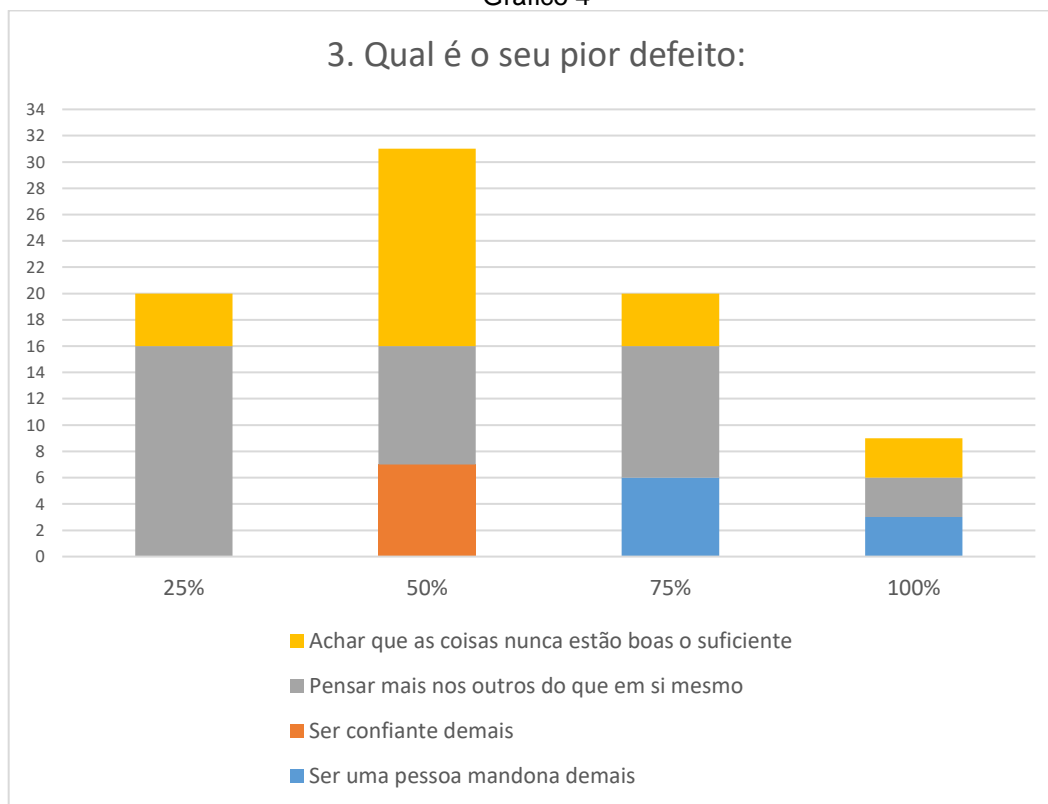


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

No que se refere à preferência entre dar ou receber ordens, a partir dos dados apresentados no Gráfico 3, percebe-se que os indivíduos com capacidade plena de liderar, preferem dar ordens ao invés de recebê-las. Este dar ordens, na realidade para um líder, a visão é relacionada em dar sugestões, para que estas sejam analisadas pelo grupo, e após isso, chega-se à um ponto comum de resultado.



Gráfico 4



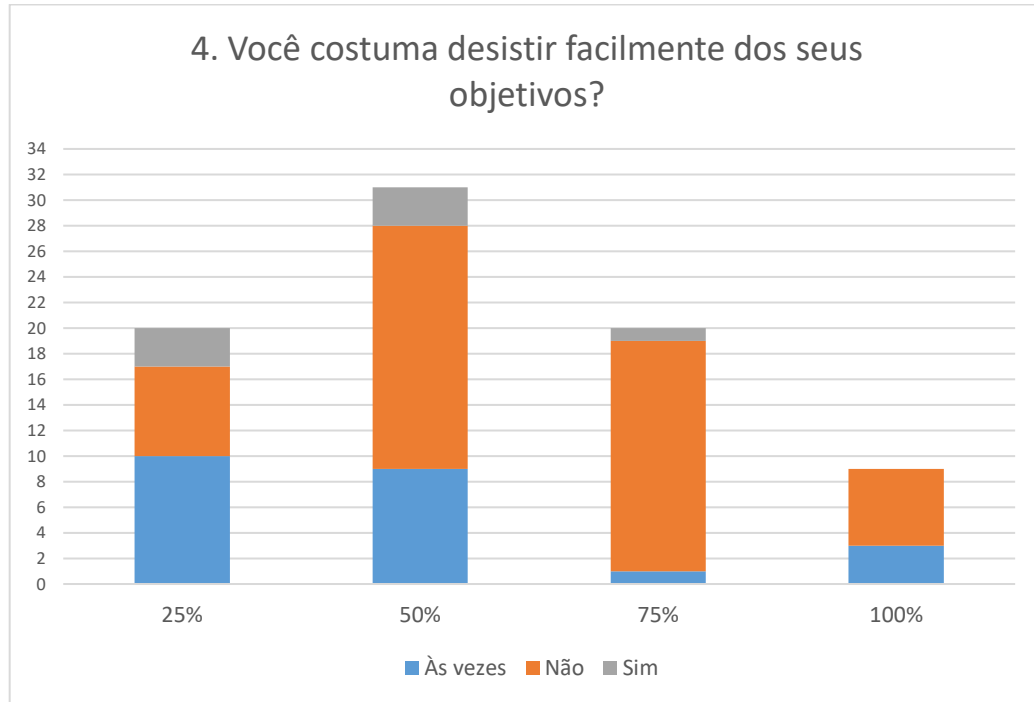
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Ser confiante demais, foi um defeito que não apareceu na pesquisa para os indivíduos com 100% de capacidade para liderança, assim como para aqueles que apresentaram aptidão de 75%. Um líder autoconfiante tem mais condições de alcançar grandes resultados, isso não pode ser confundido com autossuficiência, se alguém não é convicto de seu próprio potencial, como as pessoas à sua volta poderão confiar em seu potencial? Em contra partida, considerar que todos os processos expostos podem ser melhorados, ser altruísta e ser uma pessoa “mandona demais” são aspectos apontados como presentes para o perfil de liderança.





Gráfico 5

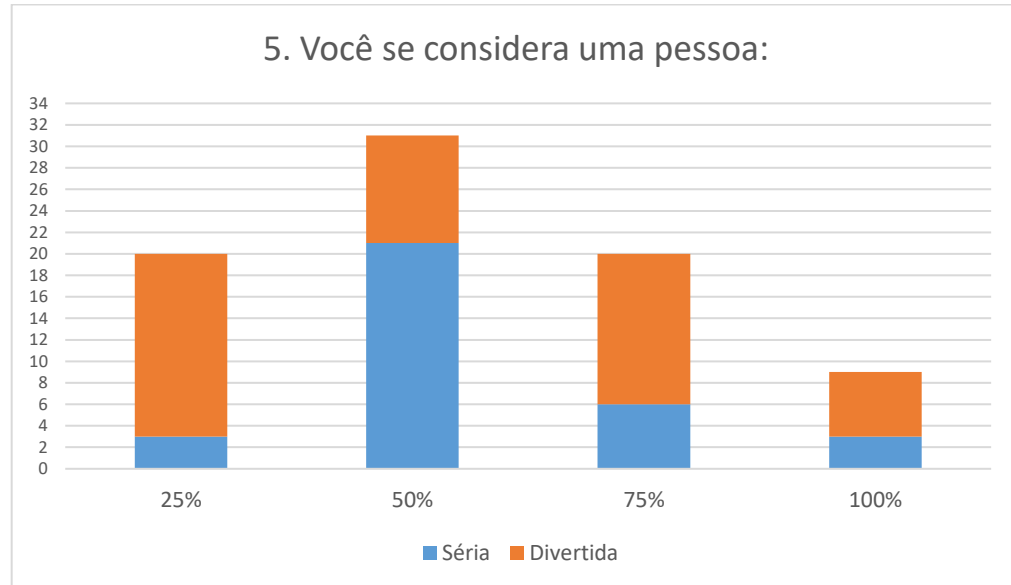


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Considerando os dados apresentados no gráfico acima, referente a questão quatro, que questiona sobre a persistência no alcance dos objetivos propostos, percebe-se que os indivíduos com maior capacidade de liderança são mais persistentes. No retrato de liderança não aprecem aqueles indivíduos que desistem de suas metas com facilidade. Portando, líderes são persistentes.



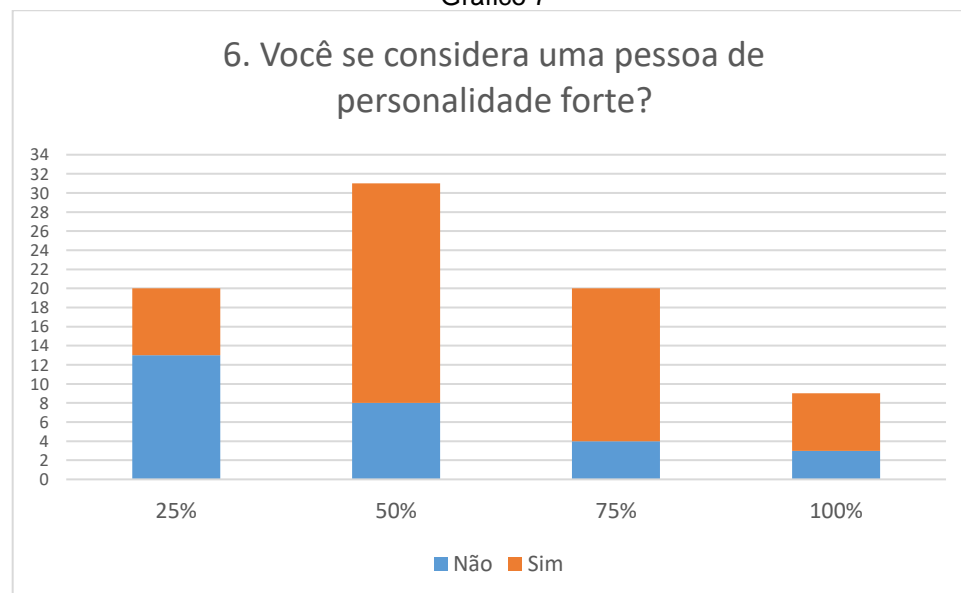
Gráfico 6



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Um líder além de sua competência com relação a saber diferenciar os momentos sérios, aos de descontração, também pode ser considerado uma pessoa divertida porque tem preparo psicológico para saber distingui-los. Equilíbrio emocional, “jogo cintura”, saber lidar com situações adversas sem perder o foco fazem parte do perfil do líder.

Gráfico 7

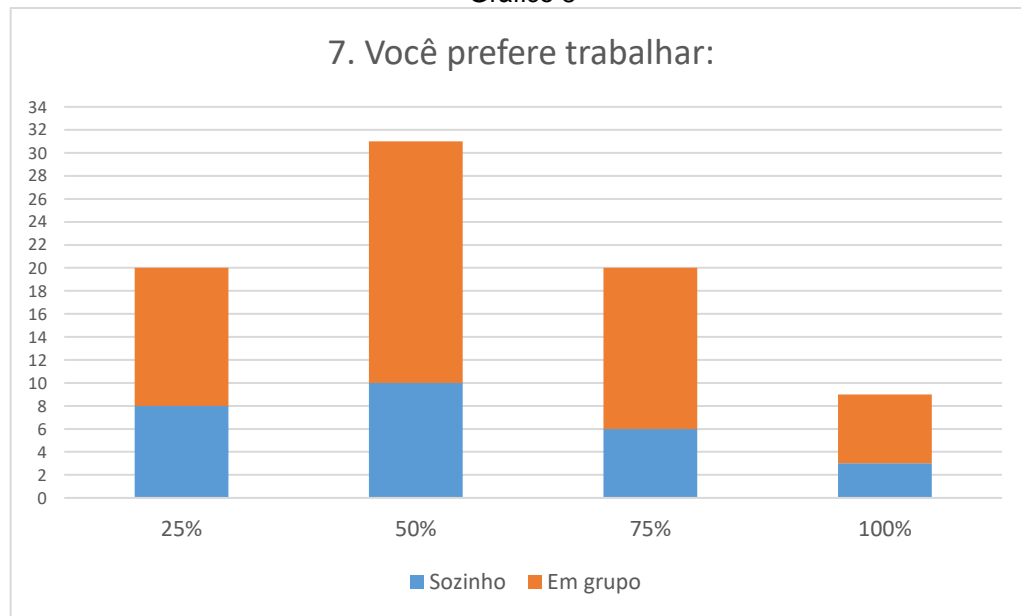


Fonte: elaborado pelo autor (2019).



Ter personalidade marcante é um dos pontos principais para um líder se fazer ouvir em um grupo de indivíduos voltados para um objetivo comum. Em algumas situações ter personalidade forte é sinônimo de tratar as situações com soberba e arrogância, mas quando se fala em perfil de líder esta individualidade está intimamente ligada com a questão de carisma, de domínio da situação proposta. Envolver o grupo e a situação com a finalidade da busca de um bem em comum.

Gráfico 8

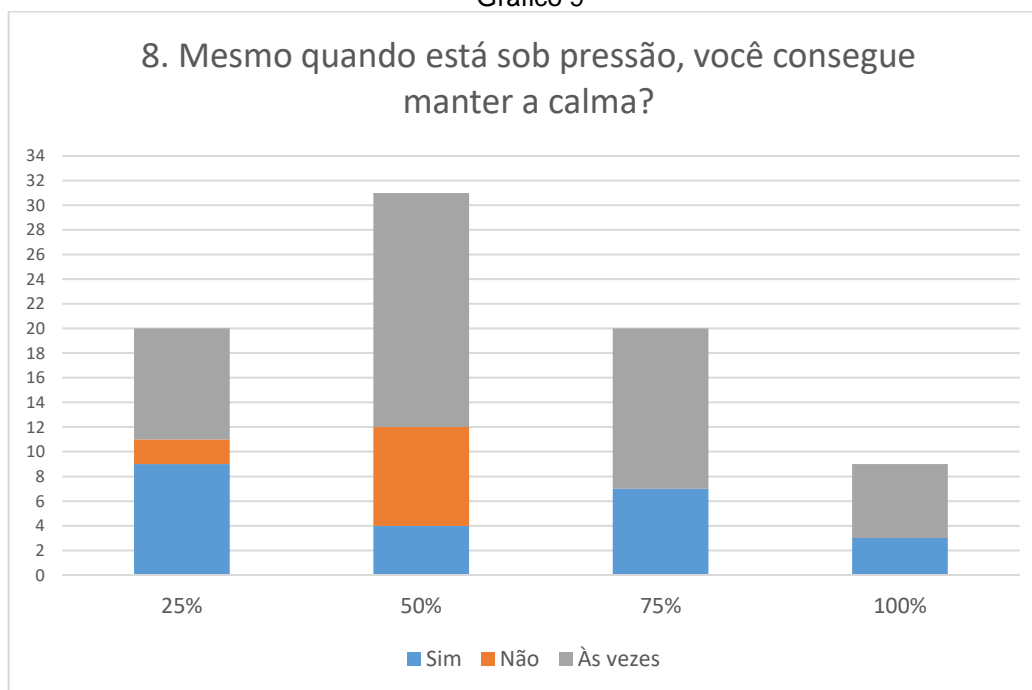


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Para a maioria dos indivíduos com maior percentual para liderar, preferem trabalhar em grupo. Trabalho em equipe caracteriza-se por criar um esforço coletivo para resolução de uma situação. O líder entende que os objetivos precisam ser alcançados pela equipe, o seu trabalho aparecerá quando todos tiverem êxito em suas ações. O grupo é muito mais significativo que o individual.



Gráfico 9



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

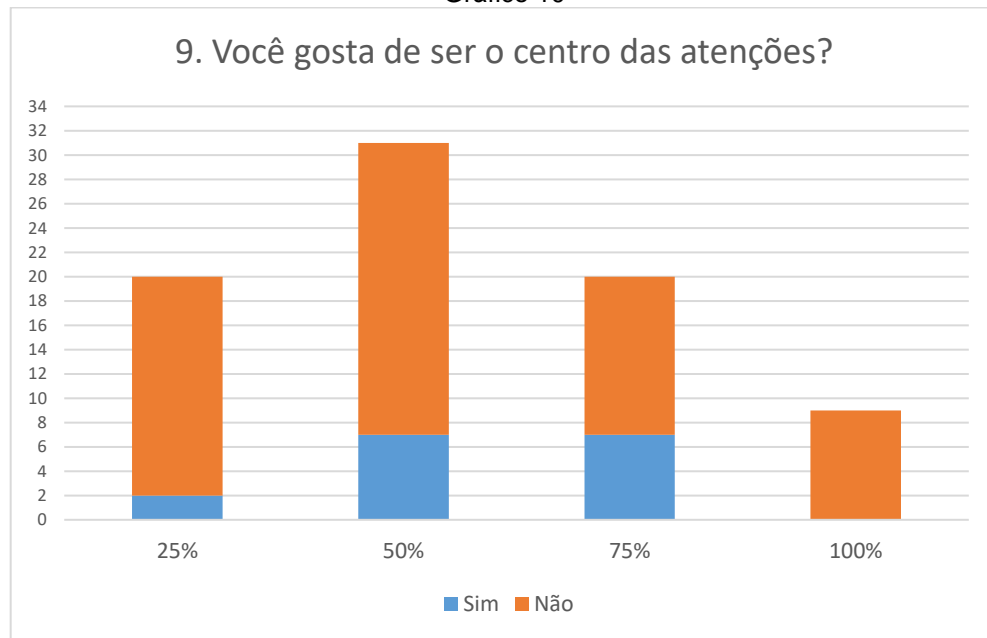
Equilíbrio emocional, faculdade necessária para ter-se um perfil de liderança. A partir dos dados apresentados no gráfico anterior, nota-se que os indivíduos com capacidade de liderança, mantém a calma sob momentos de pressão. O grupo liderado espera do seu líder esta estabilidade. É função do líder apresentar um “norte” seu grupo, para tal é necessário que ele pondere todas as possibilidades existentes a parti da situação apresentada, para tal é necessário manter a calma na tomada de decisão.







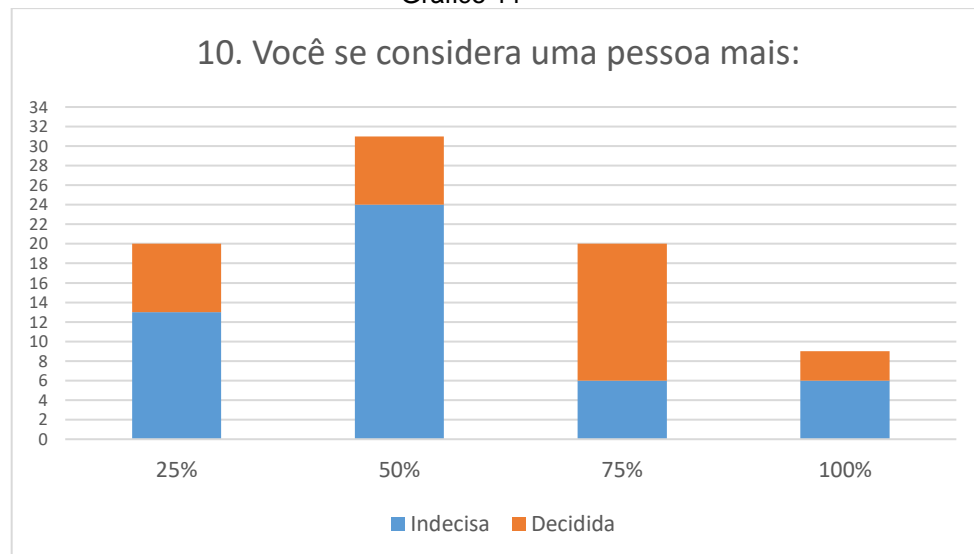
Gráfico 10



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Averigua-se que todos os indivíduos que estão aptos a exercer liderança não gostam de ser o centro das atenções. O líder entende que o grupo deve aparecer, que os objetivos propostos sejam alcançados, não a sua figura. A liderança se dá com a representação da alegoria: um líder está atrás do grupo empurrando-o e não frente puxando-o.

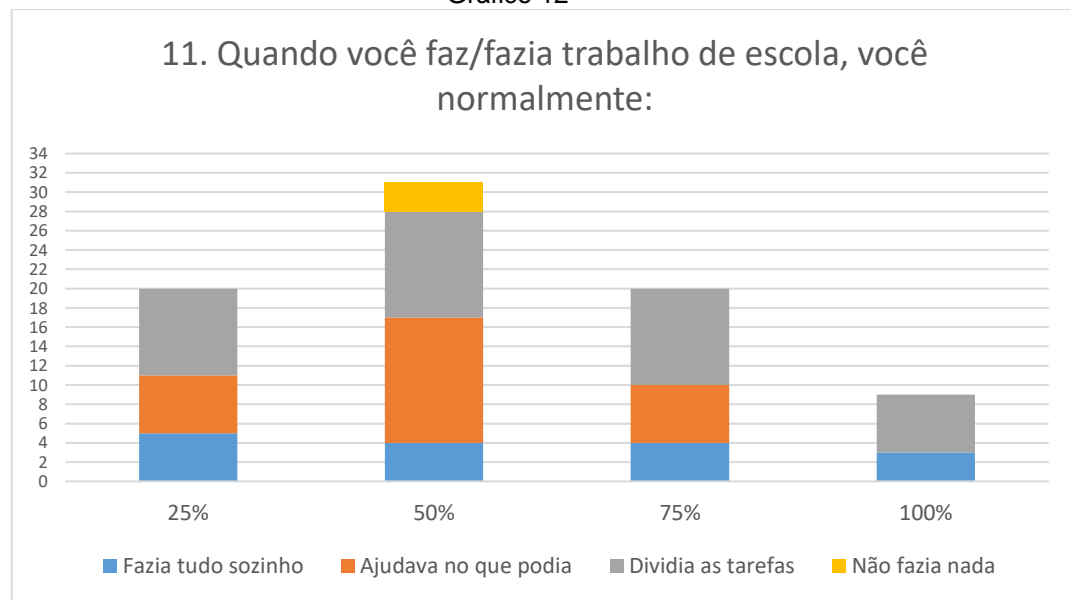
Gráfico 11



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Descortina-se mais uma característica de um líder, que é sua forma decidida de perceber e resolver questões relacionadas ao seu cotidiano. A indecisão e a dúvida não fazem parte da formação de um líder. Ele é decisivo em suas atitudes. Ele é o orientador do grupo, não é necessário que ele tenha todos os conhecimentos, que sua decisão seja suprema, há a atuação de todos os envolvidos na equipe, no entanto sua postura é decisiva para o êxito da ação.

Gráfico 12

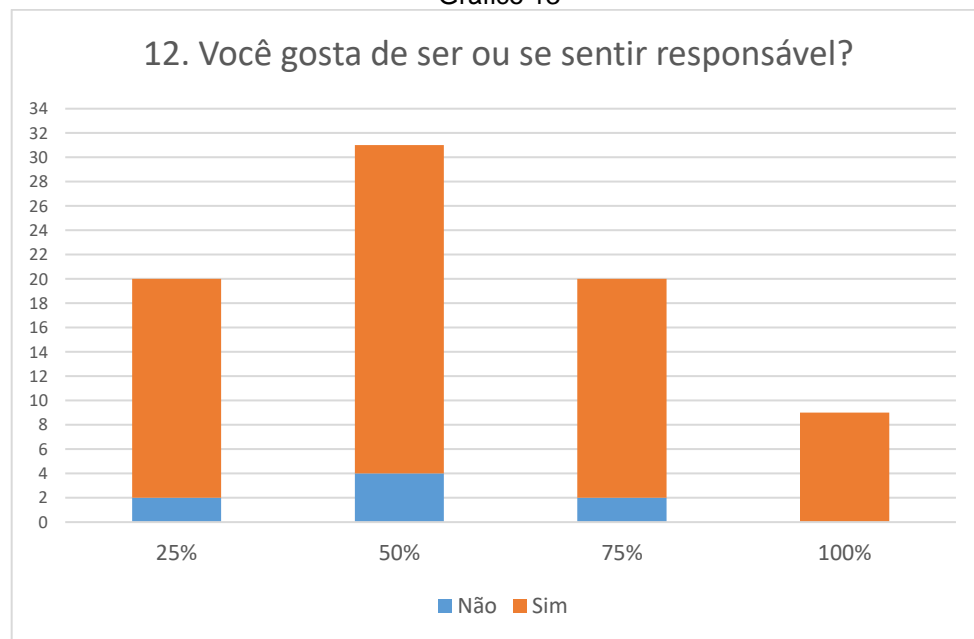


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

No Gráfico 12 constata-se que os indivíduos com capacidade de 100% para liderança, em sua grande maioria, no período escolar preferiam dividir as tarefas, e um menor grupo optavam por fazer tudo sozinho. Atitudes como ajudar no que podiam ou não fazer nada não apareceram no delineamento. A ação dos líderes tem como ênfase o trabalho na divisão de tarefas e no trabalho em conjunto. Deixar para que outros realizem sem seu apoio, não é do perfil de liderança.



Gráfico 13



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Os indivíduos com total capacidade de liderar, sentem-se responsáveis pelos seus comandados, e objetivam o sucesso de todos como meta pessoal. A responsabilidade é umas das linhas mestras que guiam a conduta do líder. O líder é responsável pelo seu grupo e pelas metas que estes têm a cumprir.

Gráfico 14



Fonte: elaborado pelo autor (2019).



Na silhueta da liderança, surge evidente a questão de importar-se com a opinião de terceiros. Pois somente assim poderá ver em qual direção seu foco deve ser evidenciado para que todos atinjam o ponto de chegada juntos e com o bem comum.

Ter confiança e determinação, dar ordens/sugestões, ser autoconfiante, persistente, divertido, apresentar uma personalidade marcante, preferir trabalhar em grupo, manter equilíbrio emocional, não necessitar ser o centro das atenções, decidido, dividir tarefas, sentir-se responsável pelo grupo e importar-se com a opinião de terceiros, são as características principais que foram apontadas pela pesquisa para compor o perfil de um indivíduo com 100% de capacidade de liderar. Considera-se importante salientar que foram respondidos oitenta questionários, destes, apenas nove deles obtiveram 100% com perfil de liderança, sendo 11% do total. Dado este, que mostra uma baixa porcentagem de indivíduos com capacidade plena para liderar um grupo de pessoas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe uma receita para uma liderança ideal. Nem sempre um estilo de liderança específico será eficaz para todas as situações, se em uma ocasião traz ótimos resultados, noutra pode trazer grandes “efeitos colaterais”. Sendo assim, deve-se adotar estilos de liderança que se adaptem ao contexto e que tragam o melhor resultado possível.

Como mencionado por diversos autores no estudo, um bom líder precisa ter certas qualidades como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura, mas a principal virtude de um líder é a sua boa relação com seus liderados, portanto, indica que você os considera e respeita. Uma liderança despreparada, que persegue e chateia seus liderados, cria conflitos e não atinge seus objetivos, pois são os colaboradores que fazem o sucesso da empresa, e caso eles se sintam desconfortáveis, não se esforçarão por um bom resultado.







O questionamento inicial do estudo discorria sobre a forma mais eficiente de liderar nos tempos atuais. Por meio da pesquisa teórica pode se perceber e entender que diferentes tempos e em diferentes contextos diversas formas de liderança foram sendo constituídas. Com autoritarismo entende-se que atinge os resultados, mas de uma forma em que apenas alguns se sentem parte da conquista. Na democracia, o todo se faz presente e parte do resultado, sendo assim uma forma mais generalista de se atingir resultados. Quanto ao liberalismo, o líder transfere a responsabilidade da tomada de decisão para o grupo, fazendo com que outros líderes surjam para fortalecimento e um nível de assertividade muito acima do normal.

No questionário aplicado a oitenta respondentes, com o intuito de identificar as características que constituem a capacidade plena de liderança, identificou-se uma pequena porcentagem de pessoas com aptidões para liderar. Das características apresentadas cita-se: confiança e determinação, dar ordens/sugestões, ser autoconfiante, persistente, divertido, apresentar uma personalidade marcante, preferir trabalhar em grupo, manter equilíbrio emocional, não necessitar ser o centro das atenções, decidido, dividir tarefas, sentir-se responsável pelo grupo, importar-se com a opinião de terceiros.

Estas foram as principais características encontradas após questionário aplicado por meio deste estudo. Descobre-se que poucos questionados se encontram em um nível adequado para serem futuros líderes. Deve-se lembrar de que liderados também influenciam líderes e que somente com respeito e cooperação entre todos os membros de uma organização é que se consegue sucesso em qualquer ocasião.

Por meio deste estudo, pode-se compreender melhor como um líder deve agir com relação ao seu grupo. Um líder deve buscar as competências dos seus colaboradores para capacitar todo este potencial individual, em direção do objetivo comum para o todo. Outro ponto observado, é que o ambiente corporativo está cada vez mais competitivo, assim, é de fundamental importância que as organizações aprendam com seus erros e se adaptem às mudanças do mercado. Empresas que permanecem estagnadas apresentam altas possibilidades de estarem se desligando do mundo competitivo, que





vivencia um processo de globalização, com o aprimoramento de suas relações econômicas, sociais e inter-relacionais.

Liderar diante de um quadro de crise não é uma tarefa fácil para qualquer líder. As incertezas e os riscos são fatores que fazem com que ele necessite adquirir habilidades de gerir situações adversas. Inovar e aprimorar a sua capacidade de lidar com desafios, é fundamental para um mercado em constante mudança.

A figura do chefe está cada vez mais distante da realidade das empresas, e as que não se adequarem a esta mudança e não capacitarem seus colaboradores e conseguirem identificar quais serão seus futuros líderes, estará automaticamente fora do mercado competitivo. Continuará com a forma mais ultrapassada de lidar com seus problemas de gestão de pessoas.

Artigos e estudos sobre a questão estudada são cada vez mais raros, o que ocasionou um impasse na construção do conceito de chefia e suas principais características. Esta foi a principal dificuldade encontrada para a realização deste estudo, encontrar informações precisas sobre a diferenciação principal entre liderança e chefia. Localizar o ponto nevrálgico que diferencia as duas formas de se conduzir pessoas, uma que conduza os indivíduos para atingirem suas capacidades plenas de conhecimento e discernimento na tomada de decisões, e outra, que faz com que uma só pessoa tome as decisões baseadas apenas em seus próprios e limitados conhecimentos, para que o grupo de indivíduos atinjam o resultado igualitário e satisfatório para o todo.

Para estudos futuros sobre este tema, uma proposta relevante seria a realização de pesquisas dentro de empresas. A partir destas proporcionar a gestores a possibilidade de terem uma visão mais clara da situação que se encontram seus colaboradores quanto a questão de liderança e/ou chefia. Por meio desse processo, ajudar as empresas a descobrirem, dentro do seu quadro funcional, tanto na parte fabril, quanto no administrativo, colaboradores com capacidade de liderança que poderão colaborar para o crescimento da mesma. Conhecimento e capacitação estão diretamente ligados a necessidade de adaptar-se a um mundo que está sendo remodelado rapidamente por estas megatendências que estão afetando as organizações.





Para ser um líder eficaz e atingir todas as metas propostas é necessário o desenvolvimento profissional destes líderes, e imprescindível que eles saibam lidar com todas as situações e obstáculos encontrados e intervir da melhor maneira nos processos da empresa e na relação com seus colaboradores para se obter um *feedback* positivo. No trabalho foram abordados os diversos tipos de liderança como autocrático, democrático, permissivo ou liberal. Assim, conclui-se que a liderança realmente existe na prática, e que um só líder pode possuir diversos estilos, dependendo do problema que será resolvido por ele. Além de resolver conflitos e imprevistos do dia-a-dia, o líder deve estar preparado e apto para motivar, incentivar e manter um bom relacionamento com seus liderados.

Desta forma conclui-se que das diferentes formas de se liderar, não existe uma mais adequada, mas, dentro de cada situação buscar a que mais se adeque aos interesses da organização. O significativo é que os indivíduos se sintam parte do todo. Juntos consigam chegar ao objetivo de uma forma em que o grupo saia fortalecido e com as suas metas atingidas com sabedoria, êxito e principalmente satisfação. Esta é uma habilidade por poucos ainda conhecida, e com perspicácia para colocá-la em prática.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES DOS SANTOS, Danilo. **Liderança: A Capacidade de Influenciar Pessoas**. Disponível em: <  
<http://www.atenas.edu.br/faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/RevistaCientifica/REVISTA%20CIENTIFICA%202007/6%20LIDERANCA%20>>

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BLACKABY, Henry; BLACKABY Richard. **Liderança Espiritual**. São Paulo, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2000.





CRUZ, Carlos. **Os desafios da liderança empresarial**. 2007.

Disponível em: < <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas> >

Acesso em: 16 mar. 2012

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. **Liderança para Século XVI**. Futura. p.135 São Paulo. 2000.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOUZES, J., & POSNER, B. **O Desafio de Liderança**. 4 ed., p 8-9. São Francisco. 2007

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. 5 ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, S.P.de S.; CALVOSA, M.V.D. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.







NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

SANTOS, Milena Queiroz Gonçalves. Artigo publicado em 02 de Fevereiro de 2009. Disponível em: < <http://www.profissionalizando.net.br/administracao-de-empresas/158-lideranca/1439-historia-da-lideranca> >

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

