

PERCEPÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS EM RELAÇÃO AO ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Fabiane Maria Datsch¹

Carlos Cândido da Silva Cyrne²

RESUMO

O estilo de liderança dos líderes em relação aos seus liderados é tema de diferentes estudos. O presente artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa realizada em uma Instituição de Ensino Superior, localizada no município de Lajeado/RS, tendo como objetivo verificar a percepção de líderes e liderados em relação ao estilo de liderança dos gestores (líderes). Para tanto, estudou-se as teorias sobre os estilos de liderança e buscou-se coletar as percepções dos participantes através de um questionário aplicado aos liderados e aos líderes em forma de entrevista estruturada, contendo os estilos autocrático, democrático, liberal e situacional. Identificou-se que, em sua maioria, os líderes e liderados possuem a mesma percepção quanto ao estilo de liderança, tendo predominado o estilo democrático.

Palavras-chave: Liderados. Liderança. Estilos.

ABSTRACT

The leadership style has been the subject of different studies over the years. This paper shows a perception of leaders and their subordinates with respect to the leadership style. This work was carried out from a survey which was conducted in an university located in Lajeado/RS. The survey was developed in a structured interview form where the autocratic, democratic, liberal and situational styles were addressed. The main conclusion

1 Graduada em Ciências Exatas - Habilitação integrada em Física, Matemática e Química. Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. Centro Universitário UNIVATES – faby@univates.br

2 Graduado em Administração. Especialista em Gestão e Liderança Universitária. Mestre em Engenharia de Produção. Doutorando em Ambiente e Desenvolvimento. Professor de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIVATES – cyrne@univates.br

was that the leaders and their subordinates have the same perception over the leadership style. There is a predominance of democratic style at that university.

Keywords: Leadership. Leadership styles.

INTRODUÇÃO

Bergamini (2009) explica que o tema liderança surgiu na antiguidade, quando o homem precisou organizar o mundo em que vivia, percebendo a necessidade de um membro para orientar e coordenar as atividades. Segundo Fielder e Martins (1981), a primeira publicação empírica sobre liderança foi em 1904, mas o tema teve maior reconhecimento durante a I Guerra Mundial.

Com o decorrer dos estudos, percebe-se o quanto as pessoas resistem em mudar o seu comportamento.

A lição permanece e já se sabe com segurança que lutar contra as diferenças individuais de personalidades, tanto de líderes como de seguidores, representa uma série ameaça à efetividade dos dois. O desafio a ser suplantado pelo líder, é ter consciência de que tudo pode mudar nas organizações, menos as pessoas que nelas trabalham (BERGAMINI, 2009, p. x).

Muitas pessoas desejam tornar-se líderes, pois visam as vantagens de assumir um cargo de liderança, mas não refletem sobre os seus compromissos e responsabilidades. No passado, estudos apontavam que os líderes já nasciam como tal. Atualmente, os conceitos estão mudando.

Segundo Kotter,

[...] há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial (KOTTER, 1997, p. 1-2)

Ao longo dos anos surgiram diferentes teorias: a teoria dos traços, a teoria das trocas, a teoria contingencial, a teoria do caminho-objetivo, a teoria da expectância e a

teoria dos estilos.

De acordo com Bennis e Nanus (c1988, p. 5), “assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”. Isto justificaria os inúmeros conceitos sobre liderança. Algumas teorias destacavam o líder e outras a situação. Na visão de Bergamini (2009), os líderes podem e devem evoluir, para tornarem-se melhores e mais capacitados, buscando treinamentos que auxiliem em seu desenvolvimento.

Considerando que cada vez mais se busca por líderes eficazes e cada vez mais estes líderes devem se envolver com suas equipes e tornar o ambiente de trabalho harmonioso, consideramos relevante efetuar um estudo sobre os estilos de liderança dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior.

Diante do apresentado, o estudo procurou compreender e analisar as teorias de liderança e os estilos de liderança, para identificá-los no grupo de líderes estudado, respondendo à seguinte questão de pesquisa: “Qual a percepção dos líderes e liderados em relação ao estilo de liderança dos gestores (líderes) da Univates?”.

O presente estudo foi desenvolvido com gestores administrativos (líderes) e liderados de duas Pró-Reitorias de uma Instituição de Ensino Superior, localizada na cidade de Lajeado/RS. Os resultados, no que tange aos estilos de liderança adotados, foram analisados de acordo com o perfil identificado pelo líder, comparando com o perfil identificado pelos liderados.

Justifica-se este estudo, visto que o interesse pelo tema liderança foi crescendo e desta forma criou-se entre os pesquisadores, inúmeros conceitos sobre o tema, e percebeu-se o quão importante é ter líderes eficazes em harmonia com seus liderados. Os resultados presentes no artigo serão apresentados aos Pró-reitores das respectivas áreas, com a finalidade de análise dos seus líderes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015

TEORIA DOS TRAÇOS

Trata-se de uma das teorias mais antigas, que propôs que as qualidades pessoais caracterizam os bons líderes. Considera-se assim, que os líderes já nascem prontos e possuem um determinado conjunto de características pessoais, não havendo necessidade de desenvolvê-los. Os líderes, para serem eficazes devem nascer com certas características comportamentais. Os estudos avançaram e identificaram 34 tipos de traços de personalidade. Neste contexto, traços como aparência e peso também foram avaliados.

Há autores que discordam, pois julgam que ninguém é perfeito e que os líderes também possuem pontos fortes e pontos fracos. Segundo Bass e Stogdill apud Bergamini (2009), nos primeiros estudos feitos sobre liderança houve a preocupação com os aspectos teóricos, procurando identificar diferentes tipos de liderança e as solicitações funcionais da sociedade. Desta forma, analisou-se as qualidades dos líderes frente a determinadas situações. Somente após o término da Segunda Guerra Mundial iniciou-se o estudo sobre liderança dentro das organizações empresariais. No início, grupos de crianças foram observadas em escolas primárias durante o intervalo da aula. Estas observações foram organizadas por Stogdill, que esboçou o estilo do líder eficaz, sendo que ficaram conhecidas como “teoria dos traços”.

Essa orientação da teoria dos traços ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais [...] a caracterização de um tipo especial de personalidade é o que faria com que alguém se sobressaísse do grupo de pessoas comuns e pudesse exercer a sua ação como líder, em qualquer situação (BERGAMINI, 2009, p. 10).

A teoria dos traços foi desconsiderada, pois seus padrões de comportamento foram encontrados tanto em líderes eficazes como em executivos com cargos que não necessitavam deste tipo de desempenho.

TEORIA DAS TROCAS

Hollander apud Bergamini (2009) menciona que, a partir de 1964, buscou-se um equilíbrio entre as expectativas dos subordinados e o retorno que os líderes oferecem. Nesta teoria, os valores grupais definirão quais as características de personalidade dos líderes são importantes.

O primeiro aspecto se prende à competência do trabalhador de um lado e, de outro, à conformidade do líder com as normas do próprio grupo. Isso sugere que a aceitação do líder e sua permanência, como tal, dependem do quanto ele seja considerado como um facilitador ao atendimento daqueles objetivos almejados por seus seguidores. (HOLLANDER apud BERGAMINI, 2009, p. 40).

Segundo os autores Goleman e Boyatzis apud Bergamini (2009), os seguidores espelham seus atos e sentimentos nas atitudes do líder, gerando uma empatia e sintonia o que fortalece o trabalho em equipe.

Neste estilo de liderança, o líder é caracterizado como companheiro e está ao lado do seu seguidor enquanto ele busca seus objetivos pessoais. O líder passa a reconhecer o potencial de seus subordinados a ponto de eles o reconhecerem em si próprios. Isto auxiliará para que as pessoas ajam por conta própria desenvolvendo sua própria autoestima.

É necessário que o líder tenha percepção, o que é indispensável no processo de interação, pois sua eficácia depende da percepção positiva que o seguidor possui do líder. Também, o líder deve criar um ambiente agradável, para que os liderados se sintam entusiasmados e influenciados a seguir o líder, representando uma troca.

TEORIA CONTIGENCIAL

O fato de não considerarem mais apenas as características de personalidade como os únicos responsáveis pela maior ou menor eficácia do líder, surgem as teorias contingenciais, as quais dão importância para as ações dos liderados dentro de todo o

processo. Esta teoria tenta identificar como o comportamento dos líderes interfere na relação entre os líderes e seus subordinados.

Muitos autores concordam que o estilo do líder pode ser alterado, sendo que o seu sucesso depende das situações. Esse novo conceito abrange os traços comportamentais dos líderes, as expectativas motivacionais dos seguidores e as características da situação no momento. A partir desta teoria, inclui-se nas pesquisas científicas sobre liderança as características da situação e o ambiente.

TEORIA DO CAMINHO-OBJETIVO

De acordo com Bergamini (2009), a eficácia do líder é definida pela sua predisposição em auxiliar nas expectativas motivacionais dos seguidores. De acordo com os estudos, cada vez mais os temas de liderança e motivação se cruzam. Conforme Kotter (2008, p.3) “sem motivação, as pessoas não oferecem ajuda e o esforço é em vão”. O líder, para desempenhar seu papel, precisa se apoiar sobre a base motivacional comportamental dos seus seguidores.

Os seguidores precisam compreender que atingirão seus propósitos e assim, estarão dispostos a fazer o que o líder desejar. Desta forma, o líder deverá estar em constante aprendizado, aprendendo com seus seguidores. Segundo House e Mitchell apud Bergamini (2009), fica claro que o líder deve se comportar levando em conta as características pessoais e os anseios dos subordinados. O ambiente em que exercem suas atividades também influencia, como as habilidades para o trabalho, a natureza do trabalho em grupo, o sistema de autoridade adotado pela organização e aquilo que é conceituado como natureza das tarefas dos subordinados.

Para a teoria do caminho-objetivo, o requisito básico à eficácia do líder é sua intervenção no sentido de conseguir atender as recompensas esperadas pelos subordinados. Essa é a predisposição de energia motivacionalmente canalizará forças no sentido de fazer com que as pessoas trabalhem com afinco e procurem desempenhar o melhor possível. É esse momento também que o líder tem a oportunidade de administrar o sentido daquilo que seus seguidores estão fazendo

(BERGAMINI, 2009, p. 48-49).

Segundo a teoria adotada por Evans apud Bergamini (2009), os líderes eficazes devem assumir três condutas que influenciarão na produtividade dos subordinados. Primeiramente, precisam mostrar consideração e apoiá-los. Por segundo, devem estruturar com clareza as situações, mostrando o caminho que podem ser seguidos com sucesso para atingir os objetivos desejados. Por terceiro, o líder deve facilitar o caminho até as recompensas esperadas pelos subordinados. Portanto, o líder que deseja ser eficaz deve perceber o que faz sentido para seus seguidores.

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Segundo a teoria da *expectância*, a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma escolha racional feita em termos da desejabilidade do resultado de um determinado esforço. As pessoas podem estar dispostas a fazer um grande esforço quando tiverem como resultado situações altamente desejadas por serem muito valorizadas por elas, como, por exemplo, o reconhecimento. Isso também pode acontecer quando se deseja sobretudo evitar consequências danosas de certos comportamentos, tais como rejeição social, acidentes, demissões e outras. A percepção da probabilidade de se conseguir um determinado resultado desejado pelo seguidor denomina-se *expectância*, enquanto que o valor positivo ou negativo que ele atribui ao resultado chama-se *valência* (BERGAMINI, 2009, p. 49-50, grifo do autor).

House apud Bergamini (2009) explica quatro comportamentos em liderança para enriquecer a teoria da expectância: diretiva, de apoio, participativa e orientada para a realização. Na liderança diretiva, o comportamento do líder é definido por estabelecer o que se espera do subordinado, dando orientações de como fazer. O líder assumirá esta liderança em atividades complexas e não estruturadas, pois o subordinado terá maior satisfação e fará a atividade com esforço.

Já na liderança de apoio, o líder se preocupa com o bem-estar do subordinado. Este tipo de liderança é usado em atividades desagradáveis, em que o líder aumenta a autoconfiança e tenta diminuir os aspectos desagradáveis. Na liderança participativa, o líder solicita opiniões e sugestões dos subordinados durante as tomadas de decisões. Neste

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015

caso, o líder auxiliará os funcionários com necessidade de realização.

A participação dos subordinados é importante, pois podem apresentar informações relevantes e cooperar com o líder para que tome a melhor decisão possível. Assim, os subordinados compartilham os objetivos do líder e criam uma confiança mútua. Na liderança orientada para a realização, por sua vez, o líder desafia a sua equipe transmitindo confiança na responsabilidade e no esforço dos subordinados. Assim, aumentará o esforço dos subordinados devido ao aumento da autoconfiança, sendo que os padrões de desempenho poderão ser atingidos.

TEORIA DOS ESTILOS

A teoria dos estilos identifica-se com a teoria dos traços no sentido de que a personalidade é responsável pela eficácia em gerir pessoas, porém a teoria dos estilos propõe a possibilidade de desenvolver bons líderes. Neste caso, a competência de liderança poderá ser adquirida, sendo que qualquer pessoa poderá ser treinada e se tornar um bom líder.

Goffee e Jones (2006) não acreditam que os líderes tenham as mesmas fraquezas. Na pesquisa realizada por eles, apenas foi apontado que todos os líderes expõem algum erro. Verifica-se que o mais importante não é o que o líder pode ser, mas sim o que o líder pode fazer, ou seja, quais habilidades são usadas em diversas circunstâncias.

Segundo Bergamini (2009), tentou-se descrever liderança observando os comportamentos praticados pelos líderes em relação aos seus subordinados. Desta forma, o estilo comportamental tornou-se o maior responsável pelo desenvolvimento da eficácia ao liderar pessoas.

Os vários estilos de liderança têm sua origem nas diferenças individuais de personalidade. Essas diferenças estão presas às características intelectuais, emocionais, nas experiências vividas, nas expectativas pessoais e na motivação das pessoas. Embora não se tenha ainda dominado todas as variáveis intrínsecas e extrínsecas capazes de determinar esta ou aquela orientação comportamental, é possível observar as diferenças entre os comportamentos dos vários líderes que

se conhecem. Nem todos agem igualmente, isto é, cada um desses líderes exerce o seu papel de maneira particular. O estilo individual de liderança é considerado como um prolongamento da personalidade e retrata as marcas evidentes dessa diferença comportamental, que pode ser observada na maneira de agir exteriorizada pelo líder (BERGAMINI, 2009, p. 21).

Os estudos sobre a teoria dos estilos de liderança foram realizados com líderes em ambientes reais. Após conhecer o comportamento que leva à liderança eficaz, concluiu-se que os líderes podem ser treinados. Com isto, surgem os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas que pretendem transformar qualquer pessoa em um líder eficaz, também tornando o líder participativo.

O termo *estilo* por sua vez, foi usado para se referir a um padrão de comportamentos das pessoas para satisfazer as suas necessidades. Esses estilos influenciam na forma como os líderes enfrentam as situações vividas, tanto positivas quanto negativas.

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA

Houve uma grande preocupação por parte das organizações nas atividades de gerenciamento do dia a dia. Começou-se, então, nos centros de pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, Ohio State University e University of Michigan, os estudos sobre os estilos de liderança.

De acordo com Guiot apud Bergamini (2009), o estilo de liderança do líder define o nível de desempenho de sua equipe. A partir deste conceito, os subordinados passam a ser parte integrante do processo de liderança.

As características dos líderes foram analisadas e percebe-se que há dois aspectos a serem analisados: “gerenciar pessoas” e “gerenciar tarefas”. Foram utilizados testes psicológicos e questionários voltados às pessoas e às tarefas, para identificar os estilos de liderança.

Nas pesquisas realizadas através de questionários e experimentos de laboratório e

de campo, foram adotadas as nomenclaturas de liderança voltada para o “início de estrutura” e liderança voltada para a “consideração” para caracterizar as ações dos líderes. Os líderes que estão inseridos no “início de estrutura” preocupam-se com o planejamento, com os procedimentos e com a produtividade, atribuindo tarefas aos subordinados e fazendo com que as atividades sejam realizadas com qualidade e tempo. Em compensação, os líderes que estão inseridos no grupo “consideração” preocupam-se com as necessidades e expectativas dos funcionários, possuem uma interação maior com os seus subordinados, havendo uma troca de ideias e criação de um ambiente mais agradável, mas são considerados como não tão eficazes.

Segundo Goleman (2006), há seis estilos diferentes de liderança: o primeiro estilo é o *Líder Coercitivo*, que exige obediência, o qual foi classificado como não muito eficaz, podendo destruir o aparecimento de novas ideias e os seguidores podem se sentir desrespeitados; o segundo estilo é o *Líder Confiável*, que mobiliza as pessoas em direção a uma visão. Este é o estilo considerado mais eficaz, pois o líder fornece todos os esclarecimentos que os subordinados necessitam. Isto faz com que os seguidores se sintam comprometidos tendo em vista os objetivos organizacionais; o terceiro estilo é denominado *Líder Agregador*, que cria laços emocionais e harmonia. É o estilo que prefere a harmonia entre líderes e subordinados. Quando for de forma excessiva, pode gerar desempenho insatisfatório; o quarto estilo é o *Líder Democrático*, que constrói consenso por meio de participação, também conhecido como liderança democrática. O líder consegue confiança, respeito e compromisso dos seguidores. Os seguidores participam com suas ideias e dão sugestões. Devido a alta flexibilidade, os liderados podem ficar confusos quanto a direção a seguir; o quinto estilo, denominado *Líder Agressivo*, espera excelência e autodireção. Busca qualidade e rapidez em fazer as coisas. Este é um estilo não aconselhado, pois o líder pode ficar impaciente e muitas vezes os seus seguidores não sabem como seus esforços serão reconhecidos; o sexto estilo é o *Líder Conselheiro*, que desenvolve as pessoas para o futuro, são considerados os conselheiros. O líder ajuda os seguidores a encontrar seus pontos fortes e suas deficiências, ou seja, vai ao encontro

daquele que deseja ser instruído.

Burns apud Bergamini (2009, p. 37) afirma: “estou lidando com a liderança como distinta do mero detentor de poder e aposta à força bruta”. A partir daí, são observados três estilos de liderança, os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*, denominada também liberal. Segundo o autor, a maior parte da relação entre líderes e seguidores se enquadra no tipo transacional, onde há apenas uma troca de interesse entre líderes e seguidores. Já na liderança transformacional, o líder identifica o que motiva os seguidores, tentando satisfazer os de níveis mais altos. Este estilo torna o vínculo entre líderes e liderados verdadeiro.

Segundo Robbins (2005, p. 285), líderes transacionais conduzem e motivam seus liderados em direção as metas estabelecidas e esclarecidas. Já os líderes transformacionais prestam atenção às necessidades dos liderados sendo capaz de entusiasmar e incentivar em suas atividades em busca de um objetivo comum.

Uma vez que a observação sistemática e a pesquisa mais criteriosa tenham deixado suficientemente claro que apenas determinadas características de personalidade, certos tipos de liderança ou algum tipo de motivação não tenham sido suficientes para garantir o tão almejado sucesso no processo de liderança, outros enfoques continuaram sendo pesquisados (BERGAMINI, 2009, p. 38).

Desta forma, outras questões foram observadas, principalmente em relação aos fatores que podem influenciar nas relações líderes e liderados. Assim, caso o líder mude de grupo ou ambiente, o seu estilo poderá ser alterado.

Yukl apud Bergamini (2009) afirma que entre os líderes e seus subordinados deve haver interação social, que consiste na troca de benefícios e favores, assim, havendo uma atração mútua. Esta troca mútua não consiste apenas de benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos como aprovação, respeito, estima e afeição. Estas trocas sociais o ser humano aprende desde a infância.

Na Liderança Transacional, como há uma troca de interesse entre líderes e seguidores, o líder deve evitar comportamentos de reprovação, penalidades e atitudes que não deixam o seguidor ir adiante. Mas, o líder também deve ser capaz de mudar o comportamento dos subordinados, manipulando as variáveis que estão ao seu alcance no

ambiente organizacional. O líder transacional deve deixar claro o que os seus seguidores devem fazer e como fazer.

Bergamini (2009, p. 57) considera que a liderança transacional não é a melhor a ser usada pelos líderes mas “um recurso de uso dos condicionamentos para atingir a produtividade com qualidade no trabalho”.

Conforme Bergamini (2009), algumas teorias defendem a ideia de que o líder pode mudar o seu estilo de liderar. Verificou-se que na prática, os líderes que foram treinados para serem líderes eficazes, não conseguem adotar o comportamento aprendido, pois o que se aprende, nem sempre se aplica no dia a dia. Percebe-se que só é possível aperfeiçoar as habilidades que já existem dentro de cada pessoa. Assim, somente a prática mostrará a eficácia do líder.

ESTILO DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO, LIBERAL E SITUACIONAL

Os estudos feitos pelas universidades de Ohio e Michigan tentam descrever o comportamento dos líderes. Os dois estudos buscam dados a partir de experiências de executivos que possuíam a função de líder nas organizações americanas.

Kurt Lewin, da Universidade de Ohio, trabalha com dois tipos de estilos, que são; aquele preocupado com a estrutura do trabalho, que tem como preocupação conseguir que esse trabalho seja feito; e aquele que contempla o relacionamento harmônico e produtivo entre as pessoas. Concomitantemente, a Universidade de Michigan publica o resultado dos estudos feitos por Rensis Likert, que descrevem também dois tipos de estilos de liderança coincidentemente muito parecidos com aqueles propostos por Lewin, da Universidade de Ohio. Surge o estilo voltado à produção, que foi denominado de autocrático, e o estilo voltado para consideração, denominado democrático (BERGAMINI, 2009, p. 26).

Após os estudos de Ohio e Michigan, foram criados programas de desenvolvimento de líderes, que foram aceitos por diversas organizações, pois percebeu-se a importância de prepará-los para obterem um bom desempenho.

Segundo Chiavenato (2010), devido às diferenças individuais, as teorias comportamentais, da mesma maneira como a teoria dos traços, reconhece que a liderança

é essencial no desempenho. Os estilos de liderança autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática são abordados nas principais teorias comportamentais.

Foi realizada uma pesquisa na Universidade de Iowa, na década de 1930, onde os estudos se focaram no comportamento dos líderes e não nos traços de personalidade. A partir destes estudos realizados, identificou-se os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*).

Liderança autocrática: o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão. Em outras palavras, toma as decisões, informa ao grupo o que ele deve fazer e o supervisiona cerradamente. O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O estilo de liderança autocrática também é conhecido como autoritário e diretivo. Este estilo de liderança possui uma estrutura hierárquica, e neste caso, os liderados não sentem-se a vontade para terem iniciativa e criatividade. O líder provoca um clima tenso e até frustrações entre os membros da equipe, não havendo formação de grupos de amizades, sendo estes mais propensos a deixarem a organização. Nos grupos submetidos a liderança autocrática, há maior produção de trabalho, mas com menos qualidade. A maior parte do trabalho realizado pelo grupo é na presença do líder.

Liderança liberal (laissez-faire): o líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e dá completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O Estilo de liderança liberal é considerado o pior estilo de liderança, pois tem pouca participação do líder no decorrer das atividades e transparece que há desordem, percebendo-se a falta do líder para definir as funções dos liderados e para resolver os conflitos. O líder se envolve nas atividades somente quando solicitado por seus liderados, havendo assim, pouco respeito ao líder. O trabalho realizado pelo grupo de liderados geralmente não possui boa qualidade, assim como, não há agilidade no trabalho realizado.

Liderança democrática: o líder esboça as diretrizes que são debatidas pelo grupo, incentiva a participação do grupo nas decisões e descentraliza autoridade. O líder conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O estilo de liderança democrática também é conhecido como participativo ou

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015

consultivo. Este estilo de liderança influencia a participação dos liderados nas atividades e decisões, fazendo que eles se considerem responsáveis pelos resultados, além de estimular as relações interpessoais gerando bons resultados na produção. O líder democrático procura ser um membro inserido no grupo de trabalho, havendo uma maior integração entre líderes e liderados, havendo maior comprometimento dos liderados.

Segundo pesquisa realizada pelo Hay Group, os líderes brasileiros tendem a ter uma liderança coercitiva e democrática, apesar de cada líder possuir seu estilo particular de gerir pessoas, assim como não existe um estilo perfeito de liderança. A gerente do Hay Group, Caroline Marcon, diz que o líder deve ser autêntico, pode até apresentar aptidão a um estilo específico, mas deve se moldar de acordo com a necessidade de seus liderados.

Conforme descrito pelo grupo Hay Group, o líder coercitivo é vigilante e crítico, provocando medo em seus subordinados, punindo os mesmos. Este estilo tende a dar certo em casos de urgência, onde é mais fácil mandar fazer do que discutir a forma de fazer com todos os liderados. Neste estilo, os liderados não se sentem livres para agir, mostrar sua criatividade. Já o líder democrático, divide as responsabilidades e as decisões são tomadas em conjunto com o grupo, buscando assim, o melhor de sua equipe. O líder democrático trabalha com o consenso da equipe, compartilhando as responsabilidades, criando assim um ambiente de alto desempenho. Para o grupo Hay Group, este estilo de liderança não é adequado para equipes muito jovens ou inexperiente, pois podem não ter um bom desempenho, prejudicando os resultados.

Se o líder tiver um estilo de liderança autocrático, democrático ou liberal e conseguir se adaptar às situações e ao ambiente para resolvê-los, este líder terá um estilo de liderança situacional. O líder situacional terá sucesso se conduzir e delegar as tarefas conforme o perfil de cada liderado. Para isto, o líder deverá estar disposto a adaptar-se aos perfis e ao nível de maturidade de seus liderados.

Para Hersey e Blanchard (c1982), o estilo de liderança deve mudar de acordo com a maturidade e autodeterminação dos liderados, podendo passar de diretivo para menos diretivo. Segundo os autores, a liderança é um processo no qual o estilo varia de acordo

com as situações, chamado de liderança situacional, sendo que o líder deve ser preparado para estar mais próximo dos seus seguidores, favorecendo o seu livre acesso a ele. Ainda, a eficácia do líder pode ser melhorada através da educação, do treinamento e do desenvolvimento.

A Liderança Situacional se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento. A aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida conforme a situação (BLANCHARD, 2011, p. 74, grifo do autor).

Passou-se a reconhecer a importância da reação dos seguidores que recebiam a influência de seus líderes, após o início das pesquisas sobre os estilos de lideranças. Observa-se que o estilo comportamental do servidor influencia na eficácia das ações dos líderes.

Os líderes devem ter consciência de que os subordinados não são iguais entre si e assim como eles, possuem comportamentos diferentes. Representa uma ameaça à eficácia do líder, ignorar as diferenças individuais dos liderados.

Com a teoria situacional, o líder eficaz é aquele que muda seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento dos seus subordinados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à natureza da abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois analisa os valores, atitudes e percepções das pessoas entrevistadas, sem preocupação estatística. Segundo Malhotra (2011, p. 122) a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema”.

A pesquisa será descritiva, pois seu objetivo é a descrição das características das pessoas envolvidas (GIL, 2010). Para dar suporte ao trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2010) objetiva colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito, com o que foi usado para desenvolver o referencial teórico, capaz de fornecer a base científica do instrumento de investigação e elaborar a

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015

entrevista e o questionário.

A coleta de dados do público estudado (líderes), sobre características pessoais (idade, sexo, formação acadêmica e tempo que trabalha na IES) foi realizada através de informações fornecidas pela IES.

A coleta das percepções dos líderes do estilo de liderança foi realizada através de entrevista estruturada com quatro alternativas em suas respostas, a qual buscou identificar a visão dos líderes em relação ao seu estilo de lideranças. A entrevista estruturada, segundo Chemin (2012), é uma forma de coletar informações instantâneas, sendo que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. A entrevista realizou-se pessoalmente em data agendada com cada gestor da IES.

Para verificar a percepção dos liderados em relação ao estilo de liderança dos líderes, foi aplicado um questionário contendo as mesmas questões. Os liderados responderam o questionário *online* visando a administração do tempo e assim, foi atingido um maior número de participantes.

Por fim, os dados foram analisados com base nos resultados das entrevistas e dos questionários, que podem ser solicitados junto a autora. A entrevista estruturada e o questionário contêm as mesmas questões, as quais abrangem sobre: liderança, processo decisório, comunicação e relacionamento interpessoal. Cabe ressaltar que estes aspectos levam em conta a relação do líder com os colaboradores.

Segundo Gil (2009), a proposta é a descrição da experiência vivida na consciência, mediante expurgo de suas características empíricas e suas considerações no plano da realidade essencial.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista estruturada, contendo 14 questões fechadas e uma questão aberta, foi realizada no mês de novembro e dezembro de 2014, com 17 líderes de 17 setores, de duas

Pró-Reitorias, sendo que todos responderam e discutiram sobre o ato de “liderar”.

Já o questionário, contendo 14 questões fechadas e uma questão aberta, foi enviado para 213 liderados, sendo que 113 responderam, correspondendo a 53,05% de participação. Considerando as Pró-Reitorias envolvidas, obteve-se retorno de uma delas de 48,13% e de outra, 67,92%. Quanto aos líderes, houve 100% de participação.

Observou-se também, que dos 17 setores, em 11 houve a participação de mais de 50% dos liderados. Dos seis setores em que houve menos de 50% de participação por parte dos liderados, cinco são setores com grande número de liderados e estes trabalham em locais diferentes, não tendo muito contato com o seu líder. Em dois setores houve a participação de 100% dos liderados, o que garante uma pesquisa com resultados precisos.

Analisou-se as características pessoais dos líderes, identificou-se que a maioria é do sexo feminino, sendo 13 mulheres, representando 76,47%, e quatro homens, representando 23,53%.

Quanto a idade, dois líderes possuem entre 24 a 29 anos, representando 11,76%, seis líderes possuem entre 30 a 39 anos, representando 35,29%, seis líderes possuem entre 40 a 49, representando 35,29%, três líderes possuem entre 50 a 63 anos, representando 17,65%.

Verificou-se também, que apenas três líderes trabalham a menos de 10 anos na IES, representando 17,65% e 14 líderes trabalham há mais de 10 anos na IES representando 82,35%. Salientamos que estes números representam o tempo de serviço na IES e não o tempo que estão na liderança.

Quanto a formação, identificou-se que três líderes possuem Ensino Superior em Administração, representando 17,65%, três líderes possuem Ensino Superior em Ciências Biológicas, representando 17,65%, dois líderes possuem Ensino Superior em Secretariado Executivo, representando 11,76%, e os outros nove líderes, representando 52,94%, possuem Ensino Superior em áreas diversas (Biblioteconomia, Educação Física, Química Industrial, Informática, Matemática, Pedagogia, Ciências Contábeis, Direito).

Num segundo momento, analisou-se o resultado das questões respondidas pelos

líderes, que buscou identificar os estilos de liderança exercidos pelo líder em sua própria percepção. A entrevista contou com 14 questões fechadas, contendo quatro alternativas, uma sobre a liderança autocrática, outra a liderança democrática, outra a liderança liberal e outra a liderança situacional, podendo ser marcado somente uma alternativa. No final, teve uma questão aberta, em que o líder pôde fazer os comentários desejados. Todas questões sobre situações do cotidiano.

Dos 17 líderes, 14 líderes, representando 82,35%, em sua percepção, possuem o estilo de liderança democrática. Destes, apenas dois com percentual democrático abaixo de 50%, cinco com percentual democrático em 50% e os outros dez, com percentual democrático acima de 50%.

Dois líderes, representando 11,76%, em sua percepção, possuem o estilo de liderança situacional. Destes, um com percentual situacional abaixo de 50% e o outro com percentual situacional em 50%. Estes dois líderes possuem em suas respostas, alternativas de todos os estilos de lideranças, mas predominam o situacional. O primeiro, descreve nos comentários: *“O líder precisa ter atitudes de chefe e vice-versa. E precisa ser mais líder com algumas personalidades e mais chefe com outras.”*

Apenas um líder, representando 5,88%, em sua percepção, possui o estilo de liderança democrática e situacional. De acordo com a entrevista realizada com este líder, percebe-se que o mesmo possui um estilo de liderança mais voltado ao situacional, pois em sua fala deixou claro que possui liderados 100% eficazes e outros muito dependes ou distraídos, tendo que tratá-los de acordo com o perfil e a situação. Em sua fala coloca: *“enquanto a equipe era pequena, era mais fácil de liderar, mas a medida que foi crescendo tive que aprender a lidar com as diferenças e dificuldades de cada um”*. Dois comentários na questão aberta, referente a este líder foram: *“Muito ótima de se trabalhar, sabe conduzir a equipe.”* e *“É impossível não comparar a forma com que alguns outros setores são conduzidos dentro da IES. Acho que se a Líder A sair da coordenação é bem provável que eu saia também.”*

Após, analisou-se os resultados das questões respondidas pelos liderados,

que buscou identificar em suas percepções o estilo de liderança exercida pelo seu líder. O questionário, respondido no *google drive* contou com as mesmas 14 questões fechadas com quatro alternativas e uma aberta. O questionário só pôde ser finalizado após as 14 questões serem respondidas. A questão aberta era de resposta opcional.

Dezesseis líderes, representando 94,12%, na percepção de seus liderados, foram vistos com o estilo de liderança democrática. Destes, três com percentual democrático abaixo de 50%, quatro com percentual democrático em 50% e os outros 9, com percentual democrático acima de 50%.

Apenas um líder, representando 5,88%, na percepção de seus liderados, foi visto com o estilo de liderança autoritária, com percentual autoritário em 57,14%. Apesar de, na percepção dos liderados ter um perfil autocrático, na questão aberta houve o seguinte comentário: *“Considero a Líder B uma pessoa com muita competência”*.

Analisando as diferenças de percepções identificou-se que apenas houve diferença nas percepções de três grupos, conforme quadro abaixo:

Líder X Grupo de Liderados	
Democrático/Situacional Democrático X Democrático	Neste caso, o líder em sua percepção, possui o estilo de liderança democrática e situacional e na percepção de seus liderados, este líder possui o estilo democrático, com percentual democrático em 50%, percentual situacional em 35,72%, percentual democrático e situacional em 7,14% e com percentual liberal em 7,14%,
Democrático X Autocrático	Neste caso, o líder em sua percepção, possui o estilo de liderança democrática e na percepção dos liderados possui o estilo de liderança autoritária, com percentual autoritário em 57,14%.
Situacional X Democrático	Dois líderes, em sua percepção, possuem o estilo de liderança situacional e na percepção de seus liderados, estes líderes possuem o estilo democrático. Um deles com percentual democrático em 50%, percentual situacional em 21,43%. O outro líder ficou com percentual democrático em 78,57%, percentual situacional em 14,29%.
Democrático X Democrático	Treze líderes e treze grupos de liderados tiveram a mesma percepção quanto ao estilo de liderança do líder.

Para Goleman (2006), quanto maior o número de estilos que o líder apresentar, mais eficaz será, pois conseguirá resolver diferentes problemas. Para isto, o líder terá que ser flexível, compreender que as pessoas são diferentes e que cada seguidor necessita de um estilo diferente.

Na questão aberta, os liderados que tiveram a percepção do estilo de liderança democrática, inseriram os seguintes comentários:

- **Líder C:** *A Líder C é uma excelente líder, age no bom senso, bastante compreensiva, faz de tudo para ajudar todos, auxilia sempre quando for necessário, é muito bem-humorada, mas também sabe ordenar e interferir quando necessário de forma educada, e isso faz toda a diferença.*

- **Líder D:** *“O Líder D é um chefe muito bom, todos no setor tem suas tarefas definidas e ele não se envolve, pois sabe que fazemos nosso trabalho e quando tivermos dúvidas ou problemas sabe que vamos recorrer ao auxílio dele. Mas ele sabe que não precisa ficar cobrando nada, que o serviço anda conforme precisa. Ele é um ótimo exemplo, sempre que precisamos trabalhar mais tempo, ele é o primeiro a estar presente, junto conosco (não é daqueles que os funcionários ficam três turnos trabalhando e o chefe não). Quando precisamos de folga por algum motivo pessoal, ele sempre libera, pois sabe que quando a Instituição precisa que fiquemos mais, estamos aqui. Quando estamos com algum problema ele percebe e sempre nos questiona, vendo se pode nos ajudar de alguma forma, é muito humano. Enfim, é muito bom ter um chefe como ele e acho que por isso que nunca temos problemas aqui no setor, é muito bom trabalhar com ele.”*

“Tenho um excelente chefe e não tenho do que reclamar ou acrescentar. O João além de ser um grande chefe, levarei sempre como um grande amigo.”

- **Líder E:** *“Quase todos os comunicados são feitos via e-mail. Raramente chama cada um para apontar erros individuais ou elogios. Praticamente só faz isso na avaliação anual, exigida pelo RH. Reuniões de "equipe" muito raras, ainda que necessária. Nenhuma estratégia de estimular a motivação dos funcionários. Gerente com muito conhecimento acerca dos processos internos.”*

- **Líder F:** *“Acredito que eu não tenha condições o suficiente para responder esse questionário porque não tenho contato direto com a nossa gestora, até porque quando eu chego para começar a trabalhar ela já está indo embora. Então nosso contato é pouco.”*
- **Líder G:** *“A líder só poderia ser menos grossa.”*
“Satisfeito com a forma de condução da gestora e com a integração da equipe.”
- **Líder H:** *“A gestora do meu setor é uma pessoa fantástica, é uma líder nata, que motiva seus funcionários constantemente, auxilia no que é necessário mas deixa que cada colaborador caminhe com as próprias pernas.”*
- **Líder I:** *“Respondi de acordo com o meu trabalho, mas sei que meu gestor trata cada funcionário MUITO diferente um do outro, dando regalias e elogios para uns.”*

CONCLUSÃO

Este artigo apresentou os resultados de uma pesquisa com líderes e liderados, que objetivou verificar a percepção de líderes e liderados em relação ao estilo de liderança dos gestores (líderes) da Univates. Com base nos dados coletados dos questionários aplicados, pode-se concluir que os líderes (gestores) da instituição pesquisada possuem, em sua maioria, um estilo de liderança democrática, visando a busca da parceria entre líder e liderados. Observou-se também, que muitos líderes e liderados possuem a mesma percepção quanto ao estilo de liderança do líder.

A pesquisa limitou-se à interpretação dos dados coletados de forma simplificada, sendo que pode-se realizar ainda outros cruzamentos, como o tempo de liderança, tempo de serviço dos liderados, formação do gestor, idade dos liderados, entre outros.

Espera-se que os resultados deste trabalho sirvam para o desenvolvimento de estratégias de aperfeiçoamento dos líderes, tendo em vista os objetivos da instituição, melhorando continuamente a relação/convívio entre líderes e liderados, gerando um ambiente de trabalho harmonioso.

Observou-se que para alcançar o resultado desejado e o bom andamento das atividades faz-se necessário que as pessoas trabalhem em busca dos mesmos objetivos, visto que os líderes e liderados são responsáveis pelos resultados alcançados.

Assim, apesar dos líderes estarem sincronizados, sugere-se que os líderes façam reuniões para discussão dos estilos de liderança e reflitam sobre como o estilo de liderança pode ser flexível com diferentes liderados, tornando-se assim uma líder cada vez mais eficaz e havendo igualdade entre os estilos de liderança dos líderes da IES.

De acordo com Bennis e Nanus (c1988, p. 23) “liderança parece ser a reunião de habilidades possuídas por uma maioria, porém usadas por uma minoria. Contudo, é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, negado a ninguém”. O líder deve ter a capacidade de influenciar os colaboradores da organização, gerando confiança entre os seus membros, para manter a integridade organizacional e ser incansavelmente persistente.

O Líder atrai as pessoas pelo carisma. É uma pessoa que os outros desejam seguir, inspirando confiança, respeito e lealdade. Ele adquire a admiração das pessoas que estão ao seu redor. Deve apresentar iniciativa, buscando o apoio e participação de sua equipe nas atividades propostas. Deve criar um ambiente de trabalho harmonioso, propiciando a seus seguidores o sentimento de liberdade. Deve também, ser um exemplo de excelência.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. Balanço Social, 2013. Disponível em: <<https://www.univates.br/media/institucional/BALANCO_SOCIAL_2013.pdf >. Acesso em: 07 set. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIELDER, Fred E.; MARTINS, Jamir. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GOFFEE, R.; JONES, G. Porque alguém deveria ser liderado por você? In: **Liderança**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: **Liderança**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, c1982.

KOTTER, J. P. Liderando mudanças: por que esforços de transformação fracassam. In: NASCENTES, Marcia. **Liderança inovadora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTTER, J.P. Os líderes necessários. **Revista HSM Management**, n. 4, set./out. 1997. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20HSM%20Os%20Lideres%20necessarios%20-%20ARTIGO.pdf>. Acesso em: 07 set. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa**



no direito. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.