



**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS**  
**APLICADAS**

**II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAROLINA CORREIA DO NASCIMENTO DE LIMA**

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO**  
**DAS ORGANIZAÇÕES: UMA PESQUISA DE OPINIÃO SOB A**  
**ÓPTICA DO SUBORDINADO**

BAURU  
2016

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO  
DAS ORGANIZAÇÕES: UMA PESQUISA DE OPINIÃO SOB A  
ÓPTICA DO SUBORDINADO**

Carolina Correia do Nascimento de Lima (autora)<sup>1</sup>

Débora Scardine da Silva Pistori (orientadora)<sup>2</sup>

**Universidade do Sagrado Coração – carolcnlima@hotmail.com**

**Universidade do Sagrado Coração - debora.pistori@usc.br**

**BAURU  
2016**

---

<sup>1</sup> Universidade do Sagrado Coração – carolcnlima@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade do Sagrado Coração - debora.pistori@usc.br

## RESUMO

O estudo dos estilos de liderança é essencial para o bom entendimento e compreensão da forma de liderar dos profissionais em cargos de gestão. Desde o início remoto do trabalho nos ambientes fabris, percebe-se que o gestor influencia diretamente na produção e rendimento dos subordinados. Neste contexto, e, considerando o estudo da liderança nas organizações, a presente pesquisa teve o objetivo de analisar, por meio da opinião dos subordinados, os aspectos percebidos em seus gestores no intuito de levantar se o perfil destes pode influenciar nos resultados e na manutenção do ambiente de trabalho (principalmente nos níveis de motivação, formas de comunicação e relacionamento). Para tanto, o estudo utilizou como base de coleta de dados um questionário estruturado contendo 15 questões fechadas. A delimitação da pesquisa restringiu-se a conhecer a opinião de uma população de 21 colaboradores que atuam em 02 empresas da cidade de Barra Bonita, sendo uma privada e outra pública. Ao final do estudo, foi possível identificar que os estilos dos gestores que atuam em cada uma das empresas apresentam diferenças e semelhanças, porém, que em termos de ambiente organizacional, ambos contribuem positivamente para manterem o clima agradável e favorável a produtividade no local de trabalho.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança. Gestão. Liderados. Líderes. Subordinados.

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se traduzir o poder de liderar equipes como o ato de gerenciar um grupo de pessoas com o intuito de torná-las geradoras de resultados. Porém, para que isso aconteça de forma positiva, a empresa deve estimular um ambiente de trabalho que proporcione a harmonia entre os objetivos organizacionais e as pessoas.

Para Chiavenato (2012, p. 17-18) a liderança “[...] é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Neste contexto, há uma importante questão a ser pesquisada: Como os estilos de liderança podem influenciar no desenvolvimento das organizações? E como os subordinados enxergam essa influência? Outra questão a ser investigada seria: Os estilos de liderança ocorrem de modo diferente em organizações públicas e privadas?

Buscando responder a estes questionamentos, foi estabelecido um estudo comparativo por meio de questionários distribuídos a colaboradores de uma organização pública e uma instituição privada - de igual segmento.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Levantar os estilos de liderança em duas organizações (uma pública e outra privada) e verificar o nível de influência desses gestores, nos resultados e na manutenção do ambiente de trabalho, na opinião dos subordinados.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Elaborar e aplicar questionário em duas instituições para obtenção de dados sob a óptica dos liderados sobre o estilo de atuação do líder destas empresas.
- A partir destes dados, analisar, dentre outros fatores, qual o estilo de liderança é utilizado, seguindo classificação indicada na literatura.
- Tecer correlações a partir dos resultados sobre a influência do líder nos resultados e ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico do artigo, serão elencados os autores pesquisados e suas contribuições no que tange ao embasamento teórico da pesquisa.

### 2.1 CONCEITOS GERAIS SOBRE LIDERANÇA

Maximiano (2015, p. 16) conceitua a palavra liderar como conduzir, dirigir, inspirar. Todo aquele que desempenha papel de líder conduz o comportamento dos liderados e esta capacidade está ligada ao processo de motivação.

Ainda Hunter (2009, p. 22), segue a mesma linha de pensamento onde destaca que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

A definição dos autores frisa o papel crucial desempenhado pelo líder perante o desenvolvimento da organização, independentemente do setor atuante, pois é o principal responsável por despertar nos liderados a motivação espontânea para o alcance das metas da equipe.

Deste modo, o estudo irá relacionar a liderança em empresas privadas e públicas visando ampliar o conhecimento sobre o tema. Para iniciar, mais particularmente, a visão de Chiavenato (2012) sobre a Administração Pública, tem como modelo a Administração Pública Gerencial, caracterizada por conservar alguns de seus princípios fundamentais, sintetizados como sendo

[...] a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. (CHIAVENATO, 2012, p. 108)

O modelo de Administração Pública ganha uma particularização quando comparado ao modelo de Administração Privada, este segundo mais flexível, porém, de forma mais discreta, nada impede que, não ultrapassando os limites da burocracia essencial e indispensável, tais modelos não possam ser adotados nas organizações públicas, ao passo que os estudos que levam em conta as pessoas, não as definem exclusivamente para empresas privadas. Deste modo, não importa o tipo de empresa, o papel do líder pode ser transformador, mesmo que os modelos de administração sejam diferentes em seus processos. Lidar com pessoas sempre será algo voltado para o lado humano da gestão e não somente do técnico.

### 2.3 TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

A Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração), busca uma abordagem mais humanística da Administração, momento em que foi constatada a influência da liderança no comportamento e passou-se a utilizar palavras como: motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, expressões desconhecidas até então no ambiente empresarial. (CHIAVENATO, 2003).

A partir de então, surgem diversos estilos de liderança. Bergamini (1994, p.17) diz que:

Alguns teóricos se preocuparam em retratar aquilo que o líder é, quais os traços que caracterizam sua personalidade. Outros estudos imprimiram maior dinâmica quanto à sua concepção de líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal e específico.

Para se chegar a uma definição, uma pesquisa sobre liderança foi realizada por White e Lippitt, com o propósito de verificar o impacto dos três estilos de liderança classificados em: liderança autoritária ou autocrática, liderança liberal e liderança democrática. (CHIAVENATO, 2012, p. 132). O maior desafio está em saber quando, em que circunstâncias e com quem aplicar cada estilo.

O quadro a seguir (Figura 1) sintetiza de forma sucinta os três estilos clássicos de liderança.

Figura 1 - Os três estilos clássicos de liderança

Os três estilos Clássicos de liderança		
Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 309).

Nota: Adaptado pela autora.

Há ainda os líderes carismáticos descritos como autoconfiantes, ambiciosos e extrovertidos, dotados destes traços de personalidade em comum, sendo que grande parte dos especialistas acredita que estas características podem ser adquiridas por meio de treinamento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 371-372).

Warren Bennis apud Hunter (2006, p. 24) afirma que

O mito mais perigoso é o de que há um fator genético na liderança e que as pessoas simplesmente possuem ou não determinadas qualidades carismáticas. Na verdade, acontece o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes.

Vale ressaltar que, como exemplificado por Hunter (2006, p. 27, grifo do autor), “liderança *não* é sinônimo de gerência, mas de influência”. Desta forma, ainda que as organizações públicas sejam, em sua grande maioria, definidas por um estilo mais autoritário e burocrático de administração, o líder deve saber que [...] não existem estilos de liderança universalmente adequados.” (BERGAMINI, 1994, p. 68-69). Basta que saiba aplicar cada um conforme a necessidade da situação.

## 2.4 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL X LIDERANÇA

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 287).

Numa organização privada, pode-se supor que uma mudança na cultura organizacional seja mais fácil de ser implementada, tendo em vista as ocorrências atuais que giram em torno de uma fusão entre empresas, terceirização, inovação tecnológica ou uma crise gerencial interna, dentre outros fatores.

Já nas organizações públicas, uma mudança na cultura organizacional pode ser um fator difícil de sofrer alterações. O líder deve ter autoridade para poder implementar mudanças que julgar necessárias, porém, não pode fazê-lo a seu critério apenas, sem consentimento do órgão regulador a que estiver submetido. (CHIAVENATO, 2012).

De maneira efetiva, Matos (1980, p.48) diz que “para que a chefia possa desenvolver estilos adequados de liderança, em relação a seus subordinados, por certo, precisa conhecê-los, diagnosticando seus valores, cultura, potencialidade e nível motivacional”.

Desta forma, vale ressaltar que a cultura organizacional está intimamente ligada ao clima organizacional. Por sua vez, clima organizacional é definido por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) como tudo aquilo que “[...] refere-se às

percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho” e enfatiza que quando há um clima positivo as pessoas agem de maneira a fazer um bom trabalho com mais frequência.

Segundo Luz (2012, p. 21-22) a cultura organizacional é um dos principais fatores que afetam o clima. Elucida ainda que “[...] outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.”

Os estudos sobre cultura e o clima levam ao entendimento de que isso influencia no modo como as pessoas se relacionam, fazem negócios, trabalham, cooperam, se comprometem com os resultados, etc. E, pode-se inferir que os estilos de liderança se relacionam diretamente com esses dois fatores.

## 2.5 O DESAFIO DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública sofre com uma legislação ausente de uma política apropriada de recursos humanos, caracterizada por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor, exemplificados pela aplicação da cultura burocrática indiscriminada da estabilidade e rígidos critérios de seleção. Além disso, a Administração Pública é marcada pelo grande desequilíbrio remuneratório entre carreiras e o tempo de serviço, cursos, avaliação de desempenho e exames, artigos fundamentais para ascender de um cargo a outro, tornam este desequilíbrio ainda mais relevante e uma barreira intransponível a curto prazo. (CHIAVENATO, 2012).

Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) afirmam que a partir destas necessidades de adequação a nova realidade capitalista, faz-se necessário que o Estado se vincule as novas demandas e conceitos mais modernos, legados dos modelos de gestão em organizações privadas, incluindo inovação gerencial, a delegação de autoridade, descentralização, valorização do espírito empreendedor, foco em resultados e eficiência, entre outros. Pode-se concluir que seja uma forma de assimilar o melhor das organizações privadas em detrimento ao papel do líder.

De acordo com Bennis e Nanus (1988, p. 68) “liderar é uma responsabilidade, e a efetividade desta responsabilidade está refletida nas atitudes dos liderados”.

Assim, o líder terá um papel mais decisório no clima organizacional da empresa e será responsável por despertar em seus liderados a vontade de vencerem juntos os obstáculos que vierem a surgir.

## 2.6 DIFERENÇAS ENTRE CHEFES E LÍDERES

Primeiramente faz-se necessário saber as definições que embasam as nomenclaturas de chefes e líderes: poder e autoridade.

Para Hunter (2009, p. 23) “poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.”

A definição de poder difere da de autoridade, o que se nota nas palavras de Chiavenato (2010, p. 275-276)

A autoridade tem um significado mais restrito e representa o poder institucionalizado. O termo autoridade refere-se ao poder que é inerente ao papel de uma posição na organização. A autoridade é delegada por meio de descrição de cargos, títulos organizacionais, políticas e procedimentos da empresa. Ela representa o poder legal ou o direito de comandar ou agir. Ela é um poder designado a uma pessoa como condição básica par que a autoridade possa se impor. A autoridade é um conceito implícito no conceito de poder: ter autoridade significa ter poder.

De maneira esclarecedora, Hunter (2006, p. 38, grifo do autor) sintetiza estas definições na seguinte frase: “Ter poder *sobre* as pessoas é uma coisa. Ter autoridade *com* as pessoas é outra, muito diferente”.

Em relação a chefes e líderes, estes primeiros recebem este nome por serem definidos como “[...] alguém que tem uma posição de superioridade em relação às equipes e centraliza as decisões [...]” (MARINO, 2015, p. 57). Já os líderes utilizam em suma a autoridade, pois “ter autoridade significa ter poder.” (CHIAVENATO, 2010, p. 276).

Desta maneira o líder influenciador facilita a adaptação a esse novo conceito atual com uma liderança mais participativa, onde constrói um ambiente de confiança mútua em que falhas são tidas como partes do processo de dar maior autonomia à equipe. Conforme definido por Covey (2002, p. 250) “como formador de equipes, o

líder tenta reduzir o atrito disfuncional, ao mesmo tempo em que reconhece que numa equipe que se completa, a verdadeira força reside nas diferenças [...]”.

O perfil buscado tanto em organizações privadas quanto públicas, são o de substituição dos modelos de chefes antes dominadores em sua grande maioria, por este novo modelo de liderar, buscando a cooperação e uma melhor concepção de ambiente de trabalho.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa apoiado em pesquisa bibliográfica, com o intuito de traçar os perfis dos líderes presentes nos estilos de liderança percebidos pelos liderados em duas organizações, sendo uma pública e outra privada. Quanto aos objetivos esta pesquisa classifica-se como exploratória e para uma abordagem mais contundente foi feita uma pesquisa de campo. A área de atuação da pesquisa enfocou os estilos de liderança nas organizações tanto públicas quanto privadas e como determinado estilo pode afetar no desempenho destas organizações.

Por meio de um breve levantamento bibliográfico foi possível conhecer mais especificamente os assuntos relacionados ao tema e que serviram de base para a formulação do questionário composto por 15 perguntas fechadas, instrumento qualitativo da pesquisa, retirado e adaptado dos autores Acioly (2007) e Sombrio (2007).

Este estudo se restringiu aos colaboradores de duas organizações dos âmbitos público e privado da cidade de Barra Bonita/SP. Nos dias 17 e 18/09/2015, 07 (sete) e 14 (catorze) funcionários, respectivamente. Para isso, foi esclarecido aos respondentes sobre os objetivos e a importância deste estudo. Trata-se de uma amostra, desta forma os resultados aferidos não representam, portanto, a totalidade do pensamento de todos os funcionários alocados em instituições públicas e privadas.

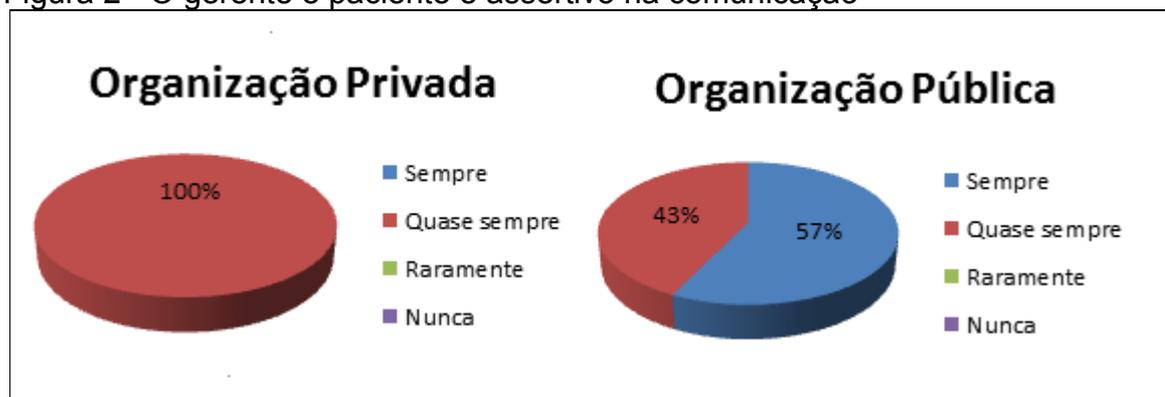
O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) de acordo com a resolução 196/96 (BRASIL, 1996) com a garantia do anonimato e a privacidade quanto às informações fornecidas pelos participantes através do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados os resultados referentes à pesquisa realizada por meio de questionário aplicado aos funcionários de duas organizações do setor bancário, sendo uma do setor privado e outra do setor público, ambas situadas na cidade de Barra Bonita/SP.

A seguir, os gráficos e análises referentes às questões de natureza qualitativa de maior relevância para o propósito deste estudo.

Figura 2 - O gerente é paciente e assertivo na comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 2 evidencia que, no gráfico referente a Organização Privada, quando perguntados se o gerente age com paciência e é assertivo na comunicação, 100% dos respondentes responderam que quase sempre. Esta informação e a universalidade da resposta levam a concluir que o gerente apresenta boa comunicação e paciência.

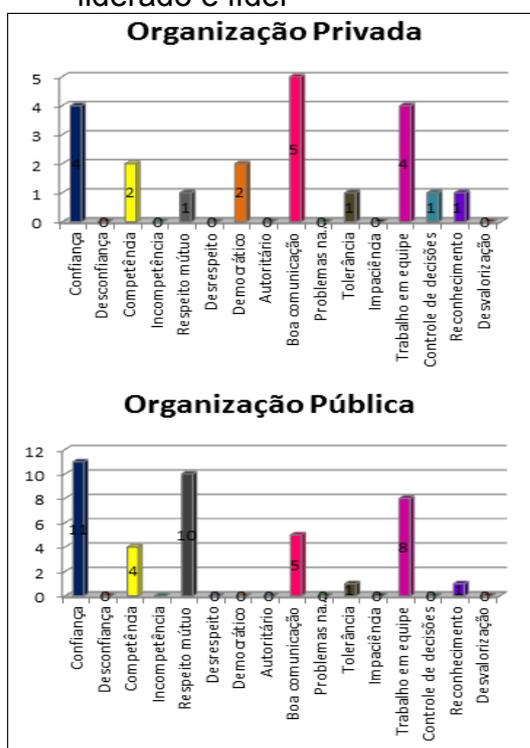
Conforme elucidado por Chiavenato (2010, p. 306) “o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes, da

estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa [...]”.

Fatores como estes estão presentes no clima organizacional de qualquer empresa e podem estar ligados a fatores externos como humor, problemas pessoais, preocupações, entre outros, que influenciam psicologicamente a forma de agir tanto dos liderados quanto do líder.

O gráfico referente a Organização Pública evidencia que 57% dos respondentes disseram que o gerente sempre age com paciência e 43% disseram que quase sempre. Estando ausentes as demais opções, conclui-se que o gerente age de forma satisfatória com seus liderados e apresenta boa comunicação na maioria das vezes, fatores de extrema relevância e que são pilares para uma gestão participativa influenciada pela relação líder-liderado, argumentação que pode ser elucidada por Matos (1980, p. 57) quando enfatiza que “o gerente-líder mantém um clima de ampla participação, o que pressupõe o perfeito inter-relacionamento com seus subordinados[...]”.

Figura 3 - Aspectos presentes na relação entre liderado e líder



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 3 demonstra o número de vezes marcado (de no máximo três opções por respondente) escolhidos como aspectos que melhor indicassem a relação entre liderado e líder.

É possível aludir a presença de aspectos positivos e negativos opostos como confiança-desconfiança, competência-incompetência, respeito mútuo-desrespeito, democrático-autoritário, boa comunicação-problemas na comunicação, tolerância-impaciência, trabalho em equipe-controle de decisões, reconhecimento-desvalorização. Tais aspectos são excludentes entre si.

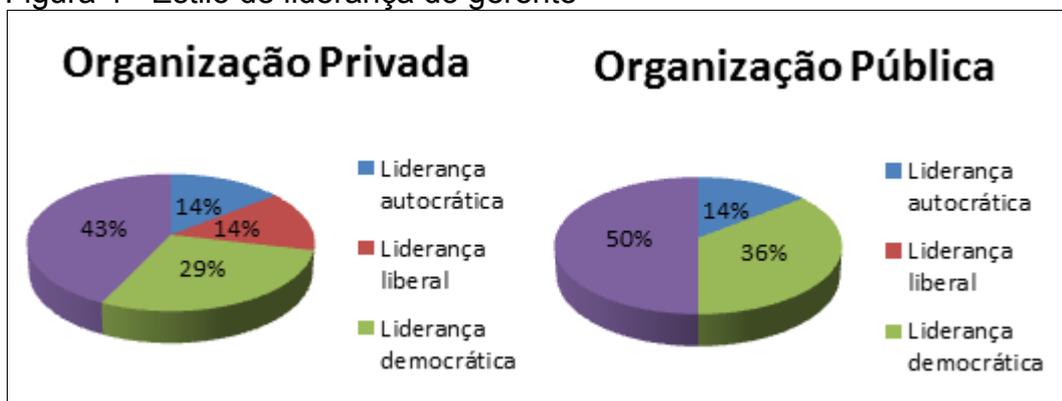
Observa-se no gráfico referente a Organização Privada que, tendo limitado a escolha de cada respondente a apenas três aspectos, de todos o que se faz mais presente foi a boa comunicação com 05 marcações, seguido de confiança e trabalho em equipe com 04 cada um. Porém, se fez presente 01 marcação em controle de decisões ao mesmo tempo em que democrático recebeu apenas 02.

Quando comparados, esses dados demonstram que do total de 07 respondentes apenas 02 optaram como sendo um dos principais aspectos a liderança democrática e ainda 01 assinalou a liderança autoritária como presente na relação. Em detrimento aos demais aspectos terem-se sobressaído a boa comunicação, a confiança e o trabalho em equipe. A liderança propriamente dita (sendo nesse caso a democrática como idealizada nas organizações) não foi expressa como maioria dentre as opções, o que torna, apesar dos fatores positivos expressos nos dados, não ser esse o quesito destacado como principal na relação presente desta organização. Isto pode ocorrer devido ao fato de o universo pesquisado incluir um número pequeno de pessoas, e um grande número de opções de resposta, o que torna inviável a generalização destes resultados.

Visivelmente o gráfico referente a Organização Pública, demonstra a nulidade de aspectos negativos, o que representa satisfatoriamente os aspectos percebidos pelos liderados em sua relação com seus líderes. Dentre eles os mais predominantes foram confiança com 11 marcações e respeito mútuo com 10, seguidos de trabalho em equipe com 08, boa comunicação com 05 marcações, competência com 04 e tolerância e reconhecimento com 01 marcação cada. Salientando-se o fato de que de um total de 14 respondentes e limitando-se as escolhas a no máximo três por cada um deles, torna-se possível concluir que este

líder desperta em seus liderados as bases necessárias, sobretudo a confiança e o respeito, muito importante no clima organizacional da organização, fatores que tornam o ambiente agradável e propício para uma boa convivência.

Figura 4 - Estilo de liderança do gerente



Fonte: Elaborado pela autora.

Com uma básica definição sobre cada estilo de liderança apresentada no questionário para que os respondentes assinalassem aquela que julgassem ser a mais próxima do estilo de liderança praticada pelo seu gerente, a Figura 4 referente ao gráfico da Organização Privada, demonstra que a maior parte dos respondentes (43%) considera que o gestor apresenta uma liderança carismática, sendo o segundo maior percentual presente a liderança democrática (29%), e as outras duas opções, liderança autocrática e liberal recebendo 14% cada uma como resposta.

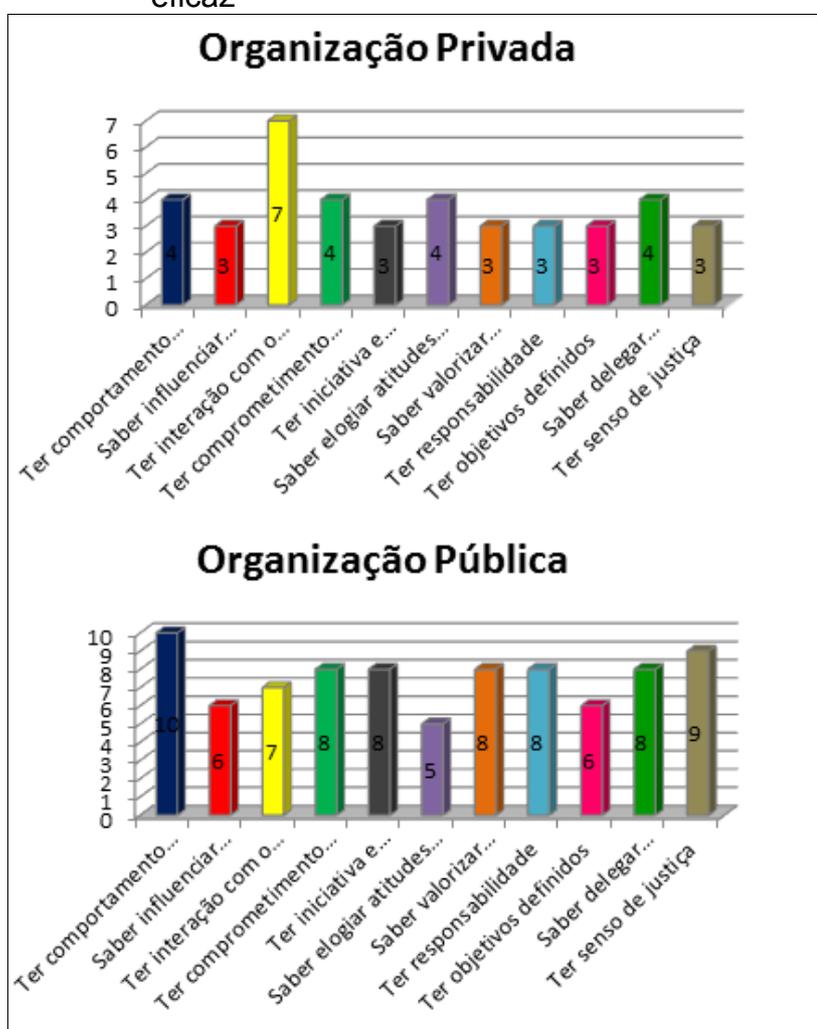
Percebe-se, portanto, que o estilo do gestor não é totalmente definido por cada um, porém, as formas mais expressivas dos respondentes apontam as lideranças carismática e democrática como percebida pela maioria (juntas somam 72%). Assim, subentende-se que as demais opções, menos expressivas, são consideradas por uma minoria, o que elucida seu estilo de gestão de forma geral, como possuindo características positivas na relação líder-liderado.

Os seguintes dados foram obtidos referentes ao gráfico da Organização Pública: 14% definiram como autoritária, 36% definiram como democrática e 50% assinalaram como sendo a carismática. Percebe-se que exatamente metade dos respondentes julgam o estilo de liderança do gestor como carismática, aquela em que Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 370) citam os líderes carismáticos como aqueles que “[...] têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são

sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais”. 36% dos respondentes julgaram como sendo democrática, que da mesma forma, apresenta participação ativa dos liderados na relação com seu líder e apenas 14% optaram pela autocrática.

A partir de uma análise geral, pode-se concluir que a maior parcela dos respondentes (86%) escolheram as lideranças carismática e democrática como principais. Ambas apresentam características de um estilo de liderança em que há a participação efetiva dos liderados na organização baseadas numa relação de confiança com seu líder.

Figura 5 - Características do “indivíduo” para uma liderança eficaz



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 5 demonstra o número de vezes marcado pelos respondentes como características consideradas importantes para uma liderança eficaz. No questionário explicitava-se a liberdade de marcar quantas fossem julgadas necessárias.

Desta maneira, no gráfico referente a Organização Privada, pode-se incutir que num total de 07 respondentes, todos os 07 assinalaram a opção “ter interação com o grupo”, tendo sido a única opção unânime, em seguida com 04 marcações aparecem as alternativas “ter comportamento exemplar”, “ter comprometimento com a empresa”, “saber elogiar atitudes e resultados positivos” e “saber delegar determinadas funções”. As demais aparecem de forma equilibrada e menos expressiva, tendo sido cada uma assinalada 03 vezes.

Pode-se concluir a partir das características consideradas mais relevantes, que todas se fazem presentes num estilo de liderança mais aberta e democrática, condizendo com as opções avaliativas sobre o estilo de liderança do gestor respondidas no gráfico anterior (figura 4) referente a Organização Privada. Elas se sobressaem tanto na liderança democrática, caracterizado por Chiavenato (2010, p. 308) como atuante, consultivo e orientador, quanto na carismática em que Conger (1991, p. 27) caracteriza-os como o tipo de líder que gera nos liderados o sentimento de confiança e comprometimento.

Os dados referentes ao gráfico da Organização Pública demonstram que “ter comportamento exemplar” foi escolhido por 10 dos 14 respondentes, em seguida 09 deles assinalaram “ter senso de justiça”, seguidas de 08 marcações cada uma “ter comprometimento com a empresa”, “ter iniciativa e criatividade”, “saber valorizar iniciativas”, “ter responsabilidade” e “saber delegar determinadas funções”.

Numa análise mais geral, percebe-se que todas as características apresentadas receberam marcações de maneira equilibrada, sendo que nenhuma apareceu nula. Pode-se concluir que estas características traduzem os estilos de liderança apresentados no gráfico anterior, emanadas por um líder que segundo Chiavenato (2010, p. 308) é “[...] atuante, consultivo e orientador”, tanto quanto na carismática em que Conger (1991, p. 27) caracteriza-os como o tipo de líder que gera nos liderados o sentimento de confiança e comprometimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou demonstrar as influências que estilos de liderança podem causar em organizações públicas e privadas. Entretanto, destaca-se o fato de ambas serem organizações pertencentes ao setor financeiro, fazendo com que surjam certas similaridades.

O gestor da organização privada, porém, recebeu 100% da opção sempre assinalada sobre agir com paciência e ser assertivo na comunicação, enquanto que o gestor da organização pública recebeu uma opinião um pouco mais dividida entre sempre (57%) e quase sempre (43%). Esta divergência pode ser explicada pelo fato do gestor da organização privada procurar manter um diálogo mais eficaz com seus liderados, ao passo que a assertividade facilita a relação entre gerência e subordinados. Não diferente, porém, de modo menos expressivo, a organização pública, apesar de também necessitar atingir metas, possui uma pressão menor em relação a organização privada. Deste modo, a relação entre comunicação assertiva e paciência pode ser apresentada de forma um pouco menos acentuada neste ambiente.

Em relação a respostas mais discrepantes identificadas no estudo, tem-se por exemplo, o "controle de decisões" ter sido considerado presente na relação entre o gestor da organização privada e ter apresentado nulidade na organização pública, pode ser justificada pelo fato de, por se tratarem de organizações financeiras, em relação a determinadas questões, necessitarem envolver maior responsabilidade e centralização de certas decisões por parte do líder.

Os estilos de gestão dos liderados foram conceituados como carismáticos pela maioria das duas organizações, tidos como aqueles que sabem influenciar e despertar nos liderados por vontade própria, o desejo de seguir o líder e suas ideias mantendo uma relação de respeito e confiança que impacta no desempenho destes e da organização como um todo.

Este estudo, porém, restringe-se a um universo muito pequeno, o que não permite a generalização dos resultados. Deste modo, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas a fim de aplicar e complementar o objetivo deste estudo

a outras empresas de diferentes dimensões, para que se possam fomentar discussões quanto à implicação do estilo de liderança numa organização.

## ABSTRACT

The style studies of leadership are essential for the good comprehension of the way of leading in management positions. Since the remote beginning of the work in factories, one realizes the manager has a directly influence on the production and return from the subordinated. On this context and given the enterprise leadership, this research had the main goal of analyzing , through the opinion of the subordinates, the aspects realized for their managers willing to inform if the profile of these employees may somehow contribute on the results and maintenance of the workplace environment (especially on motivational levels, ways of communication and relationship). Therefore, it was used a structured questionnaire containing 15 questions. The research focus is on the opinion of a population of 21 collaborators acting in 2 enterprises of Barra Bonita city: one private and one being public. At the end of this study, it was possible to identify that the managers style of each enterprise has differences and similarities, but in terms of organizational environment, both contribute in a positive way to keep a nice and favorable production place.

**Keywords:** Leadership styles. Management. Ledged. Leaders. Subordinated.

## REFERÊNCIAS

ACIOLY, A. P. L. **Análise do estilo de liderança dos gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**. 2007. 111 f. Especialização (Gestão de negócios financeiros) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13934>>. Acesso em: 10 set. 2015.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Tradução: Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier: São Paulo: Anhanguera, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.

CONGER, J. A. **Líder carismático: o segredo da liderança**. Tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2002.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos. 6 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

\_\_\_\_\_. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARINO, C. Sai o chefe, entra o facilitador. **Você S/A**, São Paulo, n. 204, p. 56-59, jun.2015.

MATOS, F. G. de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA A. de S.; VAZ S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, nov./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOMBRIO, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. 2007. 46 f. Especialização (Gestão em Negócios Financeiros) – Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13913>>. Acesso em: 10 set. 2015.