



Evento: XXXIII Seminário de Iniciação Científica ▾

IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE LÍDERES REGIONAIS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS¹

Stéfanie Copetti Bade Milbradt², Luciano Zamberlan³

¹ Trabalho desenvolvido na disciplina de Liderança e Coaching do curso de Administração da UNIJUÍ.

² Acadêmica do Curso de Administração.

³ Professor Mestre do Curso de Administração.

INTRODUÇÃO

O estudo da liderança nas organizações tem ganhado destaque nas últimas décadas, especialmente com o surgimento de abordagens contemporâneas que deslocam o foco do líder para os liderados. Sendo a liderança o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (Rauch e Behling, 1984), em um cenário marcado pela globalização e pela crescente velocidade das transformações tecnológicas, torna-se essencial que os líderes adotem estilos de liderança que agreguem valor às organizações sem comprometer o clima organizacional. Conforme Botelho e Krom (2010), os resultados organizacionais dependem, cada vez mais, das pessoas e de seu bem-estar, o que exige um perfil de liderança capaz de acompanhar as mudanças do mercado, promover um ambiente saudável e estimular o engajamento dos colaboradores.

Este trabalho tem o objetivo de analisar os estilos de liderança de maior e menor incidência entre líderes regionais de diversos setores organizacionais, por meio de dados coletados mediante um questionário semiestruturado. A pesquisa contou com a participação de 142 líderes de diferentes segmentos do mercado, buscando compreender, à luz da literatura atual, quais estilos predominam no contexto estudado. Ademais, este estudo se relaciona com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, na medida em que evidencia práticas de liderança que favorecem o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores. Ao investigar estilos de liderança centrados no desenvolvimento humano e na cooperação, o estudo contribui para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis e inclusivos, capazes de estimular o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento sustentável das organizações.



METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como de caráter descritivo, realizado por meio de um survey aplicado a uma amostra não probabilística. O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no estudo de Silva (2021) e adaptado a partir de Sobral e Furtado (2019), contendo 36 assertivas que descrevem os diferentes estilos de liderança, avaliadas em uma escala de Likert de cinco pontos. O recorte foca nas respostas fornecidas pelos líderes, sendo que as assertivas foram previamente categorizadas de acordo com os estilos de liderança que representam.

Os dados da caracterização dos respondentes foram descritos a partir da distribuição de frequência. Já as variáveis relativas ao estilo de liderança foram analisadas por meio das médias das respostas obtidas, sendo que estas foram convertidas em percentuais de concordância. Com esses dados, foi possível identificar a abordagem com a qual os respondentes mais se identificaram.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicaram que, entre os estilos de liderança avaliados, a Liderança Focada no Outro foi a mais predominante, com um índice médio de concordância de 78,6%, seguida de perto pela Liderança Visionária/Coaching, com 77,8%. Essa proximidade sugere que, embora cada estilo tenha características distintas, ambos compartilham uma orientação centrada nas pessoas, valorizando o papel ativo dos liderados e promovendo um ambiente organizacional saudável. Em contrapartida, a Liderança Autocrática apresentou o menor índice, com apenas 42,1% de concordância, evidenciando um afastamento considerável desse modelo no contexto pesquisado.

A predominância da Liderança Focada no Outro evidencia uma valorização crescente das práticas que colocam os colaboradores no centro do processo decisório, priorizando a escuta, o respeito e o desenvolvimento humano (Avolio et al., 2009). Esse estilo se manifesta, por exemplo, por meio da liderança humilde, que envolve reconhecer limitações e aprender com a equipe, e da liderança servidora, que busca genuinamente o crescimento e bem-estar dos liderados (Sobral e Furtado, 2019). A alta concordância observada reforça que, no cenário



contemporâneo, relações mais horizontais e colaborativas são percebidas como estratégicas para o alcance de resultados sustentáveis.

A Liderança Visionária/Coaching, segundo Boyatzis, Smith e Blaize (2006), combina inspiração e direcionamento estratégico com estímulo à autonomia e desenvolvimento das equipes. Esse estilo favorece não apenas o alinhamento em torno de um propósito comum, mas também a construção de vínculos emocionais positivos entre líderes e liderados, fortalecendo a confiança e o comprometimento organizacional (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). O índice elevado obtido sugere que essa abordagem é percebida como capaz de equilibrar resultados e bem-estar, especialmente em contextos de transformação e inovação.

O menor índice de concordância na Liderança Autocrática reforça a percepção de que modelos centralizadores e verticalizados encontram cada vez menos espaço em ambientes organizacionais que valorizam a participação. Apesar de poder oferecer rapidez na tomada de decisão em situações críticas, esse estilo tende a gerar efeitos adversos em longo prazo, como redução da motivação, da criatividade e do engajamento da equipe.

De forma geral, esses achados estão em consonância com a literatura recente, que aponta para uma transição das práticas de liderança tradicionais, mais focadas no controle e na autoridade, para modelos mais inclusivos e participativos. A predominância de estilos com foco nas pessoas sugere não apenas uma mudança de paradigma, mas também um alinhamento às demandas contemporâneas de organizações que almejam manter a competitividade sem comprometer a construção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Contudo, embora os relatos dos participantes indiquem uma maior incidência de práticas de liderança de caráter mais humanizado e participativo, essa perspectiva fundamenta-se na autopercepção, o que pode conduzir a uma visão idealizada da prática efetiva. Essa disparidade entre discurso e prática é recorrente, refletindo a complexidade inerente ao comportamento humano e às dinâmicas organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa indicam que líderes regionais tendem a adotar estilos de liderança mais humanos e colaborativos, com destaque para a Liderança Focada no Outro e a



Liderança Visionária/Coaching. Tais estilos mostram-se alinhados às demandas contemporâneas das organizações, que buscam líderes capazes de inspirar, engajar e desenvolver suas equipes de forma sustentável.

A baixa concordância com o estilo autocrático sugere que, no contexto analisado, há um distanciamento progressivo de modelos de liderança autoritários e centralizadores. Esse cenário reforça a relevância de políticas organizacionais que incentivem a participação ativa e o protagonismo dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Todavia, é importante ressaltar que as percepções aqui apresentadas refletem predominantemente a autodeclaração dos líderes, o que não garante correspondência plena com as práticas observadas no cotidiano organizacional. Em muitos casos, a adesão a modelos mais humanizados pode se manifestar mais fortemente no discurso do que na ação, revelando um possível descompasso entre intenção e prática.

Palavras-chave: Lideranças. Estilos de liderança. Liderança focada no outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. *In*: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 14., 2010, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BOYATZIS, Richard E.; SMITH, Melvin L.; BLAIZE, Nancy. Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. **Academy of Management Learning & Education**, v. 5, n. 1, p. 8–24, 2006.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.



RAUCH, C. F.; BEHLING, O. Management and Leadership. In: DUNNETTE, M. D. (ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1984. v. 1, p. 423-449.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209–214, maio/jun. 2019.

SILVA, L. H. R. **Os estilos de liderança e os impactos no comprometimento dos funcionários**: um estudo baseado em um pequeno grupo de empresas do Rio de Janeiro. 2021. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.