



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

LARISSA NASCIMENTO DA SILVA BUENO

**LIDERANÇA AUTOCRÁTICA *VERSUS* LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DE FORMAS
DE LIDERAR EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO RIO DE
JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ

2022

**LIDERANÇA AUTOCRÁTICA *VERSUS* LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DE FORMAS
DE LIDERAR EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO RIO DE
JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Luciano Rodrigues de Souza Coutinho

**LIDERANÇA AUTOCRÁTICA *VERSUS* LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DE FORMAS
DE LIDERAR EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO RIO DE
JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em: _____

Luciano Rodrigues de Souza Coutinho, Departamento de Administração - UFRJ

Geraldo Luiz dos Reis Nunes, Departamento de Administração - UFRJ

Rio de Janeiro – RJ

2022

RESUMO

O objetivo principal deste estudo é identificar como as características dos estilos de liderança autocrático e transformacional afetam no desempenho de funcionários em empresas de pequeno porte localizadas no Rio de Janeiro. Para tanto, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica para expor os conceitos e perspectivas de autores sobre a temática. Além disso, colheu-se relatos e percepções dos entrevistados referentes a uma boa e uma má experiência com líderes. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas individuais com nove pessoas, que permitiram assimilar os atributos e efeitos dos dois tipos de líderes. Como resultado, foi primeiramente analisada as características que todos ou a maioria dos participantes citaram. Posteriormente foi realizada uma comparação entre os dois estilos de liderança, a partir da identificação desses traços, juntamente com os impactos de cada uma. Por fim foi apresentado como um estilo de liderança é vantajoso em relação ao outro.

Palavras-chave: Liderança autocrática, liderança transformacional, impacto de lideranças, relação líder-liderado, desempenho

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	18
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PLANO DE ANÁLISE	19
---	-----------

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2. OBJETIVOS	7
1.2.1. OBJETIVO GERAL	7
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. LIDERANÇA	8
2.2. PERSPECTIVA CRÍTICA DOS ESTUDOS DE LIDERANÇA	9
2.3. LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	11
2.4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	13
3. METODOLOGIA.....	16
3.1. TIPO DE PESQUISA	16
3.2. CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO.....	16
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA	17
3.4. ANÁLISE DE DADOS	17
4. RESULTADOS	19
4.1. IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	20
4.1.1 CENTRALIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO	20
4.1.2 PRESSÃO EXCESSIVA.....	20
4.1.3 DESCUIDO E DESINTERESSE.....	21
4.1.4 ALTA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA.....	21
4.1.5 FALTA DE RECONHECIMENTO	22
4.1.6 ABUSO DE PODER	23
4.1.7 AMBIENTE DE TENSÃO	23
4.2. IMPACTOS DAS ATITUDES DOS TRAÇOS DA LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	24
4.2.1 DESMOTIVAÇÃO	24
4.2.2 VONTADE DE PEDIR DEMISSÃO.....	25
4.3. IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	25
4.3.1 COMUNICAÇÃO LIVRE E ESCUTA ATIVA	26
4.3.2 CAPACIDADE DE INSPIRAR.....	26
4.3.3 APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	27
4.3.4 COMPREENSÃO DAS INDIVIDUALIDADES	27
4.3.5 CONFIANÇA.....	28
4.4. IMPACTOS DAS ATITUDES DOS TRAÇOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	29
4.4.1 MUDANÇA DE VISÃO	29
4.4.2 MOTIVAÇÃO PARA ENTREGAR RESULTADO	29
5. CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Em um mercado competitivo e em constante mutação, a liderança se mostra um assunto de grande importância no meio empresarial. (BREDDA; FERREIRA, 2018). Como mostrado no estudo de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2014) que retrata a produção científica sobre liderança, o tópico foi apontado como umas das 10 áreas de estudo mais investigadas no início do século XXI. Entretanto, quando foi analisada a produção brasileira, notou-se que foram encontrados poucos estudos que abordassem teorias da liderança carismática e transformacional, além de estarem desatualizados.

Nesse sentido, como citado por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2014), existe a necessidade de estudos que tragam mais evidências empíricas em vez de puramente teóricas. E, ainda, os autores citam que poucas pesquisas nacionais abordam os reais impactos da atuação gerencial.

E como apontado por Bredda e Ferreira (2018), a sensibilização de liderança ainda é um tema limitado e que necessita de continuidade, bem como estudos mais aprofundados e com diferentes abordagens. Além disso, se faz necessário um olhar menos ingênuo sobre o fenômeno da liderança e sobre como é apresentado esse conceito na visão gerencialista (VIZEU, 2011). Nesse contexto, muitas organizações ainda associam o cargo de gerência à liderança (VIZEU, 2011), contudo, o papel do líder não se limita à emissão de ordens e cobrança de resultados.

Logo, se torna necessária uma constante revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais, e assim, nesse trabalho serão expostas as diferenças de abordagens de lideranças para que a relação entre líder e liderado se torne mais humanizada. Portanto, foi analisado como a liderança autocrática e a liderança transformacional impactam no trabalho dos funcionários em empresas de pequeno porte localizadas na cidade do Rio de Janeiro, e ainda, contrastou-se as características de uma liderança mais sensível para que os gestores avaliem como uma forma mais arcaica de liderar pode ser nociva às organizações.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é analisar como a liderança autocrática e a liderança transformacional impactam no desempenho dos funcionários em empresas de pequeno porte localizadas no Rio de Janeiro.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar características de líderes autocráticos;
- Identificar características de líderes transformacionais;
- Identificar como as características do líderes autocráticos impactam no trabalho dos liderados;
- Identificar como as características dos líderes transformacionais impactam no trabalho dos liderados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA

Segundo Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), a primeira configuração teórica do tema liderança na psicologia foi baseada na suposição de que a força da influência sobre os outros tinha origem nas características do indivíduo. Portanto, segundo os autores “a liderança era um instrumento de gestão com capacidade para lidar com as forças subjetivas dos trabalhadores e as forças políticas que afetavam a integração nas empresas”. (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014)

Da configuração teórica dos traços, a psicologia evoluiu para a ideia de que a influência tinha origem nos comportamentos. Em sequência, do lado da administração, as teorias de liderança evoluíram a partir da perspectiva da influência situacional, com o foco mantido no líder (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Assim, os autores expõem a variedade de abordagens sobre o tema e ainda ratificam que “elas não são apenas um caso de excentricidade acadêmica, mas refletem discordâncias profundas sobre a identificação de líderes e de processos de liderança.” (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014)

Nesse contexto, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) afirmam que é essencial entender que a liderança não se resume à designação de um papel, e é um processo mais profundo pelo qual uma ou mais pessoas exercem influência sobre outras, de modo a conseguir a adesão dos liderados de forma voluntária. Dessa forma, segundo os autores, a influência diz respeito ao modo como os subordinados afetam seus liderados e também ao processo pelo qual os liderados se afetam uns com os outros.

Um outro ponto de reflexão apontado por Barros e Prates (1996) é da existência de um “estilo brasileiro de liderar”, baseado em um comportamento cultural próprio. Para esses autores, há uma lista negativa de atributos da gestão à brasileira, tais como: concentração de poder, paternalismo, lealdade a pessoas, personalismo, impunidade, postura de espectador, formalismo e dependência.

Tendo em vista a diversidade de perspectivas, tópicos, questões e abordagens que envolvem a temática da liderança e por ser um fenômeno complexo, multideterminado e multinível, não é interessante encaixar os modelos em padrões passíveis de serem reproduzidos. (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014) Portanto, a intenção desse trabalho não

é enfatizar características de perfis de liderança, e sim apresentar os impactos das ações de dois tipos de lideranças opostas.

Para isso, usou-se duas abordagens contrastantes: transformacional e arcaica, para usar como base as atitudes de gestores que agem de forma semelhante às descritas pelos autores que escreveram sobre essas abordagens.

Assim, o enfoque dessa composição não é a definição de conceitos, e sim a comparação de comportamento de líderes que têm condutas similares às perspectivas definidas como liderança transformacional, relacionada aqui à ótica pós heroica, com as perspectivas da liderança autocrática, relacionando com os pensamentos da ótica heroica. Essas óticas serão explicadas mais detalhadamente nos próximos tópicos.

2.1.1 PERSPECTIVA CRÍTICA DOS ESTUDOS DE LIDERANÇA

Na tentativa de desconstruir o arquétipo de liderança nas organizações, Batista (2021) aponta que os estudos tradicionais sobre Liderança buscam identificar correlações entre líderes e características físicas e psicológicas como se existisse uma essência definida. Desse modo, para o autor, essa linha de estudo subestima a complexidade e dinâmica das lideranças.

Pereira et al. (2015) também buscaram compreender as relações existentes na teoria tradicional de liderança, seus conceitos e contextos históricos que possibilitam o esclarecimento do fenômeno. No início da análise, as autoras afirmam que ao abstrair o contexto histórico da origem do fenômeno, as teorias tradicionais desenvolveram um conceito que é insuficiente para explicar a complexidade da liderança. Assim, para Pereira et al. (2015), a preocupação da literatura de gestão não deveria centrar-se somente na melhoria da performance empresarial, no lucro e rentabilidade, uma vez que as organizações são constituídas de pessoas.

Para explicar a evolução das teorias funcionalistas de liderança, Pereira et al. (2015) fizeram um recorte histórico com a evolução das abordagens. Um ponto importante que podemos notar até hoje nas organizações é a ideia de que a liderança é uma característica a ser desenvolvida. Essa perspectiva advém da teoria contingencial, e pode-se notar uma forte presença da ideologia capitalista devido ao surgimento e financiamento de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças. Nesse ponto de vista, qualquer gestor poderia ser tornar um excelente líder, basta ser treinado para tal.

Ainda na linha dos estudos críticos da liderança, Adriano e Godoi (2014) também se propuseram a revisar as abordagens existentes sobre o tema. Para Bennis (2007 apud

ADRIANO; GODOI, 2014, p.2) a liderança é definida como “uma forma de relação interpessoal pautada no atingimento de um objetivo comum do grupo, o que a diferenciaria de uma relação de caráter egoístico da pessoa do líder”. As abordagens analisadas pelas autoras focam muito na figura do líder e não há uma visão holística do contexto em que ele está inserido. Além disso, os autores chamam atenção para o enfoque nas relações diádicas, entre líder-liderado.

Para Pereira et al. (2015), a ética do capitalismo é o lucro, e por isso as organizações com fins lucrativos se apropriam dessas relações de liderança, porque são vistas como uma ferramenta capaz de garantir os resultados, metas e objetivos das organizações. Assim, as autoras apontam que os estudos clássicos reforçam o modo como as forças capitalistas se apoderam dessas relações com o objetivo principal de aumentar os ganhos.

Segundo as autoras, um bom líder seria aquele que quebra o status quo e cria atalhos por meio da ação social e da ação transformadora. Trata-se, assim, de uma visão que encara a liderança como uma possibilidade de transformar a realidade e com potencial emancipador dos liderados. (PEREIRA et al., 2015)

Ao fim da análise, Pereira et al. (2015) reforçam a necessidade do fenômeno ser explorado por outros fatores externos, relacionados ao ambiente em que estão inseridos, sendo eles: cultura, valores, história, economia e religiosidade. E por fim, elas concluem que o conceito de liderança foi afetado pelos efeitos ideológicos da sociedade capitalista, com interesse único em maximizar os ganhos.

Por sua vez, Castro (2021), analisa o fenômeno da liderança usando como base a teoria política. Na mesma ótica de Batista, Castro (2021) sinaliza que os chamados por ele de “gurus da administração” definem competências e comportamentos essenciais para ser um líder, ditando valores fundamentais, sendo assim uma visão ideal que não consegue dar conta da realidade. Nesse contexto, o autor declara que “liderar diz respeito a uma relação entre líder e liderados que se manifesta pelo consentimento, espontaneidade e identidade de interesses.” (CASTRO, 2021)

Por fim, Castro (2021) conclui que as supostas definições de liderança refletem modismos e tendências que não necessariamente representam a realidade. E assim, afirma que autores criam conteúdos enfatizando diferentes aspectos, traços e comportamentos, quando, de acordo com a teoria política, não há rigorosamente critério definido para um estilo de liderar. Contudo, pode-se concluir que a diversidade de reflexões sobre determinado fenômeno enriquece o debate e permite ampliação do entendimento sobre o comportamento humano e sobre a construção da identidade de líderes.

2.1.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Explorando autores que analisam a liderança autocrática em contextos atuais de empresas do ramo privado, fica evidente como essa forma de comandar equipes impacta negativamente no resultado do trabalho. Segundo Ferreira (2008), o líder que tem esse perfil apenas fixa as diretrizes, sem que haja participação do grupo.

Como abordado por Maruyama, Pappini Jr e Amorim (2011), esse tipo de líder surgiu em um contexto de mudança de um sistema de manufatura para um sistema de produção em massa, com foco na produtividade, divisão de tarefas, maior eficiência e planejamento da gerência, que inclusive, é o modelo predominante no mundo corporativo até os dias atuais (VIZEU, 2011).

Assim, a administração científica de base taylorista incentivou chefes e subordinados a buscarem benefícios econômicos. Desse modo, Vizeu (2011) afirma que essa orientação voltada para o interesse econômico é um dos maiores obstáculos da emancipação dos trabalhadores no contexto da modernidade.

Observa-se que essa forma de liderar teve sua origem no Taylorismo, onde era definido a melhor maneira de aumentar a produção, aperfeiçoando as técnicas e métodos usados pelos operários (MARUYAMA; PAPPINI JR; AMORIM, 2011). O conhecido estudo de tempos e movimentos era utilizado para analisar as tarefas de trabalho com a finalidade de aprimorar o desempenho da organização.

Assim, o líder autocrático apenas determina as atitudes e técnicas para que as tarefas sejam executadas. Como características de uma liderança autocrática observa-se que esse tipo de dirigente tem uma postura autoritária, preocupação exclusiva com a tarefa e costuma limitar a liberdade da sua equipe. (CAVALCANTE; MACHADO, 2014).

Esse perfil surgiu em um contexto em que novas atribuições e responsabilidades foram atribuídas aos gestores, que eram responsáveis por desenvolver um método de trabalho, além de selecionar, treinar e proporcionar a divisão de tarefas e responsabilidades entre os empregados para que não ficassem sobrecarregados. (MARUYAMA; PAPPINI JR; AMORIM, 2011).

Nesse contexto, de acordo com Ferreira (2008), apesar de um aparente estímulo à produtividade, esse estilo de liderança possui claras desvantagens, porque ao coagir os funcionários a produzirem mais, essa produtividade pode ser facilmente questionada, por isso é possível refletir sobre o efeito desmotivador desse tipo de autoridade.

Um outro ponto relevante da temática que chamou atenção em uma pesquisa realizada por Pinto (2005), é que nas empresas que apresentam características de cultura com alta distância hierárquica - quando existe uma divisão clara entre os que têm poder e os que não têm -, tendem a se sobressair comportamentos de líderes que favorecem alguns membros em relação a outros, que não comunicam sua visão e que tratam as pessoas de forma injusta, não oferecendo feedback e não considerando a opinião dos seguidores.

Além disso, Chiavenato (2001) cita que esse tipo de dirigente tende a ser centralizador, fazendo com que o seu comando gere tensão e agressividade. Por isso, há pouco espaço para a espontaneidade e iniciativa do grupo e, conseqüentemente, afeta a satisfação com o trabalho.

Outro ponto crítico dessa forma de atuação, é que o líder autocrático geralmente se mostra em contextos de baixa remuneração, inexistência e/ou presença de poucos benefícios, falta de perspectiva de ascensão profissional e baixo reconhecimento. (FERREIRA, 2008). Inclusive, Burns (1978 apud VIZEU, 2011, p. 58) enfatiza que esse tipo de líder atua sobre uma lógica utilitarista de recompensa e punição, não manifestando uma preocupação com a coletividade ou com princípios moralmente determinados. Cenário esse que torna o clima de trabalho ainda mais desfavorável aos funcionários.

Em paralelo, Ferreira (2008) menciona que o estilo de liderança autocrática se manifesta em abuso de poder, uma vez que o líder apenas ordena os liderados, não escuta, atua de forma desumana e, muitas vezes, pouco ética. Nesse sentido, a autora ressalta a relevância da relação da saúde emocional com as contribuições que os funcionários podem oferecer às empresas.

Nesse contexto, na visão de Adriano e Godoi (2014), liderança implica em uma enorme troca, e por isso o vínculo formal do contrato de trabalho não é o suficiente para estimular o empregado ao alcance de resultados maiores que aqueles esperados de um outro profissional de sua área.

Na mesma concepção, Castro (2021) cita o pensamento foucaultiano, o qual defende que o poder deve ser analisado como algo que circula em cadeia. Assim, o autor explica que o poder nunca está localizado em algum local de forma material, e não deveria ser apropriado como riqueza ou bem, porque assim se concretizaria em controle, punição e recompensas.

Por fim, Teixeira et. al (2005) aponta que as empresas não podem inferir que um bom técnico é necessariamente um bom gestor. Segundo os autores, “o gerente moderno precisa ter orientação para dimensão humana do trabalho: sensibilidade para perceber, considerar e lidar com os aspectos humanos envolvidos no trabalho”. (TEIXEIRA et al., 2005).

2.1.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Somente há alguns anos é que vem ganhando força a ideia de que liderança e gerência são atividades distintas (VIZEU, 2011). Nesse sentido, a perspectiva da liderança transformacional tem sido considerada um tipo de influência que permite aos seguidores exercer um desempenho organizacional além da expectativa (BASS, 1985 apud VIZEU, 2011, p.55), e sobretudo, é considerada como fator motivacional dentro das empresas (WANG et al., 2011).

Nesse contexto, Vizeu (2011) apontou que líderes bem-sucedidos não se comportam como gerentes, e que é papel deles garantir as condições para que os subordinados adotem uma postura mais reflexiva e proativa.

Com isso, o autor aponta a comunicação como elemento crucial para promover a emancipação social. Para Vizeu (2011), a gestão clássica prioriza uma relação monológica entre o gerente e o subordinado- abordado nesse trabalho como líder autocrático-, assim, a comunicação é sistematicamente distorcida devido à uma falta de reciprocidade entre gerentes e subordinados. O autor ressalta que é impossível conceber a ação comunicativa a partir de relações de poder assimétricas. Nesse cenário, o autor também reforça que é de extrema importância a articulação de espaços de fala livres de constrangimento para que seja estabelecida a reciprocidade entre líder e liderado através da informalidade e reflexividade. Para isso, o líder deve ter como características principais: inspiração, estimulação e consideração.

Ainda referente a ênfase na comunicação, Vizeu (2011) fala sobre a importância do diálogo orientado ao reconhecimento do outro como um sujeito com poder de participação legítimo, e isso somente ocorre quando há o conhecimento das motivações. Nesse sentido, o gestor deve apoiar os anseios dos seguidores, e se atentar a forma como veem as coisas.

Outro ponto relevante é o favorecimento de autonomia nas decisões e escolhas dos liderados, que somente se torna possível em um contexto em que o gestor leva em conta os valores emancipatórios da organização, através do estímulo da participação, reflexão, liberdade de expressão e comunicação livre (SERVA, 1997 apud VIZEU, 2011, p. 74). É evidente que esse se torna um lugar propício para que o funcionário possa argumentar livremente, formando um ambiente de participação e engajamento.

Para Adriano e Godoi (2014) a liderança transformacional é um processo de influência nas atitudes e pensamentos dos membros da organização, criando comprometimento para o atingimento dos objetivos, estratégias e missões das empresas, se preocupando inclusive com as questões éticas que envolvem as relações organizacionais.

Nesse sentido, visando romper com as tradições anteriores e afim de constituir uma

liderança pós-heróica, as autoras também trouxeram a perspectiva de Crevani, Lidgren e Packendorff (2010), que propõem a consideração da liderança como processos e práticas organizados por pessoas em interação, e por isso buscam trazer a concepção de que a liderança é resultado de interações sociais. Portanto, defendem que o foco não deve ser na díade líder-liderado, e sim em todas as relações e interações que ocorrem dentro das empresas. Para as autoras: “a ótica pós-heróica se diferencia das abordagens tradicionais por aspectos como: tomada de responsabilidade, ganho de conhecimento entre colegas de trabalho, consenso na tomada de decisão, foco nas ações e interações e a dinâmica coletiva de construção dos processos.” (ADRIANO; GODOI, 2014)

Ainda nessa linha de pensamento, Batista (2021) relaciona a liderança pós-heróica com os seguintes aspectos definidos por ela como femininos: empatia, vulnerabilidade, habilidades sociais e de colaboração.

Agora segundo Chammas (2018), o líder transformacional tem a capacidade de influenciar, de inspirar para motivar, e de considerar a individualidade de sua equipe, respeitando as diferenças e identificando as habilidades e competências que se destacam em cada membro, atuando, desse modo, como um mentor e não apenas como chefe.

Para Chammas (2018), esse dirigente é responsável por fazer com que os funcionários sintam que o seu trabalho é relevante, proporcionando significado para as tarefas que devem ser executadas. Dessa forma, os liderados entendem a importância da sua função e atividades. Nesse contexto, Vizeu (2011) destaca que esse modelo advém da evidente crise de efetividade do perfil clássico de gerência, o perfil autocrático.

Já Bass (1985, apud VIZEU 2011 p. 63) destaca como característica desse líder a capacidade visionária em situações problemáticas e desafiadoras, que levam a mudanças significativas de comportamento. Para o autor, essa liderança é centrada no desenvolvimento dos seguidores, de maneira a permitir que esses adotem um comprometimento com valores coletivos substantivos. Bass (1985, apud VIZEU 2011 p. 64) defende que o líder transformacional é um perfil cada vez mais importante para as organizações contemporâneas, porque é capaz de contribuir para a integração entre os interesses da organização e os interesses individuais dos empregados.

Todavia, para que esse estilo de liderança de fato seja posta em prática, Chammas (2018) destaca que é imprescindível que haja confiança não somente entre o líder e o liderado, mas também com todos os membros da equipe. Para isso, deve-se estimular trocas e cooperação dentro do grupo. E além disso, os administradores formalmente instituídos não devem basear a sua autoridade nos mecanismos formais.

Em síntese, o líder transformacional tem o papel de apoiar e encorajar o desenvolvimento de cada membro da equipe, além de fornecer suporte, apoiando, incentivando e promovendo reconhecimento. Além disso, esse comportamento deve ser demonstrado diariamente, e é de suma importância que os valores e as atitudes dos membros da equipe estejam alinhados com a expectativa do líder e conseqüentemente, da empresa (CHAMMAS, 2018). Com isso, através dos resultados da análise de perfis de líderes transformacionais, pode-se inferir que esse estilo de liderança influencia positivamente no desempenho dos liderados.

Ainda assim, apesar dessa perspectiva otimista, Adriano e Godoi (2014) chamam atenção para alguns pontos dessa abordagem. Segundo as autoras, a liderança transformacional pode atribuir demasiado poder ao líder sobre a vida dos liderados, e por isso podem não considerar os limites éticos envolvidos. Além disso, é visível a ênfase excessiva sobre a relação líder-liderado, a baixa consideração dos efeitos negativos da liderança e a tendência de construção de um líder herói.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar como se apresentam os tipos de liderança autocrático e transformacional, esta pesquisa foi de cunho descritivo, porque teve como finalidade a descrição de características de uma população (GIL, 2002). Desse modo, a pesquisa teve caráter qualitativo, onde segundo Creswell (2010), o pesquisador procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes.

Referente ao meio de investigação, foi feita uma pesquisa de campo e a técnica de coleta foi a entrevista que, como explicado por Gerhardt e Silveira (2009), é uma possibilidade de coletar dados através de interação social para obter informações.

3.2. CARACTERÍSTICA DA POPULAÇÃO

A população estudada foi de empregados que atuam no contexto de empresas de pequeno porte. Com a finalidade de viabilizar a pesquisa, o critério de seleção da amostra foi por acessibilidade, que segundo Vergara (2013 apud FREITAS; COUTINHO, 2015, p.9), se dá pela facilidade de acesso aos participantes. Desse modo, foram entrevistados funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos de empresas de pequeno porte localizadas no Rio de Janeiro com o objetivo de obter relatos de pessoas em contextos variados. Por isso, foi também levado em consideração o tempo de experiência no mercado de trabalho, para avaliar a percepção a respeito dos dois perfis de liderança de pessoas em momentos diferentes da carreira.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo atual	Setor atual	Tempo de experiência no mercado
Entrevistado 1	Atuário Pleno	Precificação	9 anos
Entrevistado 2	Analista de Marketing	Marketing Externo	5 anos
Entrevistado 3	Analista Sênior	Recursos Humanos	10 anos
Entrevistado 4	Auxiliar Administrativo	Contas Médicas	9 anos
Entrevistado 5	Analista Pleno	Customer Success	9 anos
Entrevistado 6	Head de Design	Produto	15 anos
Entrevistado 7	Recepcionista	Exames	15 anos
Entrevistado 8	Analista de Dados	Marketing e Financeiro	4 anos
Entrevistado 9	Analista Júnior	Customer Success	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA

A entrevista aplicada foi a semiestruturada, em que foi definido um roteiro sobre o tema, mas também foi permitido e incentivado que os entrevistados falassem livremente sobre o assunto, para que assim pudesse surgir mais desdobramentos sobre o assunto principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.4. ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da pesquisa foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnica de análise de comunicações com o objetivo de superar incertezas. Esse método prevê a aplicação de táticas para que o conteúdo seja codificado e assim possível de ser interpretado. Além disso, essa técnica permite compreender criticamente o significado das falas e não somente se atentar ao conteúdo manifesto, interpretando, desse modo, as ideias ocultas nas falas dos participantes (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

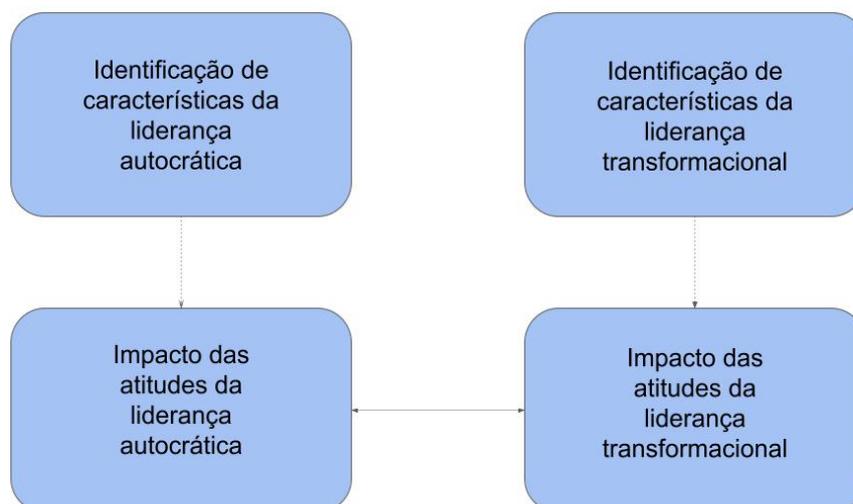
4. RESULTADOS

A fim de apresentar os impactos que os dois estilos de liderança podem causar na motivação e desempenho dos funcionários, foram primeiramente identificadas as características da liderança autocrática e da liderança transformacional segundo as experiências dos entrevistados. A entrevista, portanto, começou com o pedido de definição das particularidades de uma má experiência com um ou mais líderes. Após, foi perguntado se eles já tiveram contato com esse tipo de gestor, e em caso afirmativo, pediu-se relatos que confirmassem as características apontadas. Em seguida, todos os entrevistados apresentaram descrições de casos, portanto, notou-se que o perfil de um mau exemplo de líder foi criado unicamente por experiências pessoais dos participantes da pesquisa. Por último, perguntou-se como esse tipo de dirigente interferia no dia a dia de trabalho dos respondentes. Logo após, foram feitas as mesmas perguntas, porém para que contassem relatos de uma boa experiência com uma ou mais lideranças. As perguntas subsequentes foram realizadas no mesmo padrão do primeiro perfil.

Como o objetivo desse trabalho é analisar o impacto das características da liderança autocrática e transformacional, foram considerados somente os atributos desses dois estilos de líderes.

A partir disso, os tópicos a seguir apresentam como título, pontos em comum relacionados às particularidades dos efeitos dos dois estilos de liderança. Para cada item, foram transcritos trechos das falas dos entrevistados, de modo que se possa exemplificar o porquê da separação dos pontos.

Figura 1: Plano de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1. IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICA DA LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Ao serem perguntados sobre a definição das características de um mau líder, os entrevistados responderam alguns atributos do líder autocrático, como os citados anteriormente pelos autores mencionados na revisão bibliográfica.

4.1.1 CENTRALIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

“[...] Não conversou com a gente como poderia ser definido as melhores atividades, as melhores maneiras de entrega [...]” (Entrevistado 1)

“[...] quando não ouve, quando só impõe, quando só ouve um lado, né? [...] dentro dessa mediação que eu falei entre empresa e liderado, eu acho que você precisa ver o geral e não só um lado [...]” (Entrevistado 3)

“[...] Ele me chamou para conversar, ele queria falar dos meus resultados [...] mas já começou de uma forma ruim porque não era uma troca de fato, era ele falando e eu não tinha resposta. Eu não tinha espaço para resposta [...]” (Entrevistado 4)

“[...] não ser claro, não botar as cartas na mesa. O gestor precisa desenhar para você qual é o lugar que você precisa estar e a sua demanda. E isso eu acho que acarreta diversos outros problemas, porque a partir disso eu não consigo confiar no meu gestor [...]” (Entrevistado 7)

Segundo Ferreira (2008), o líder autocrático fixa as diretrizes sem que haja participação da equipe. Portanto, ele apenas determina as atitudes, as técnicas e o modo que as tarefas devem ser executadas, sem levar em consideração o ponto de vista dos liderados e sem dar espaço para que opinem. Por isso, essa forma de liderar acaba limitando a liberdade dos membros do grupo.

4.1.2 PRESSÃO EXCESSIVA

“[...] A gente já entregava mais do que era pedido, mas a ganância subiu um pouco a cabeça dela, ela visou dinheiro [...]” (Entrevistado 1)

“[...] Aquela ameaça, né? De demissão, de que você tem que sangrar aqui para poder entregar o que o que for, porque se não você pode ser demitido [...]” (Entrevistado 4)

“[...] E esse outro chefe que eu tive [...], eu acredito que ele tenha feito isso por uma gana por resultado [...]” (Entrevistado 6)

“[...] É uma pessoa que basicamente preza o resultado acima de tudo, acima do bem-estar e vê as pessoas de fato como como descartáveis, precisam produzir e acabou e é só aquilo [...]” (Entrevistado 8)

“[...]Eu tive uma líder bem assim, que ela não estava nem aí para ninguém que trabalhava com ela, ela só queria realmente o número, cobrava [...]” (Entrevistado 9)

Outro ponto comum à maioria dos entrevistados é o foco exclusivo desses líderes no interesse econômico, apontada por Vizeu (2011). Para os respondentes da pesquisa, esse tipo de gestor busca aumentar a produção a ponto de coagir e impor os funcionários a produzirem mais.

4.1.3 DESCUIDO E DESINTERESSE

“[...] Ela não queria saber se eu estava bem, se eu estava mal, nem pelo menos perguntou sobre a situação, não me agradeceu por eu ter feito um favor para ela e para loja, né? Eu acho que esse foi bem marcante para mim porque eu me senti muito descartável [...]” (Entrevistado 7)

“[...] É uma pessoa que não se importa genuinamente com seus colaboradores, né? Com seus liderados.” (Entrevistado 8)

“[...] Ela nunca me perguntou se eu precisava de alguma coisa, se eu estava com alguma dúvida, mas era sempre exposta na frente de todo mundo, então assim, isso sempre me incomodou.” (Entrevistado 9)

Na mesma linha do tópico anterior, Cavalcante e Machado (2014) chamam atenção para a preocupação dos líderes autocráticos exclusivamente com a tarefa. Nesse sentido, os entrevistados relataram que esse tipo de gestor prioriza os resultados a frente da saúde e bem estar dos funcionários. Portanto, esse líder não cria uma proximidade com seus liderados, e deixa claro que o interesse é puramente econômico e está preocupado somente com a produtividade e performance da equipe.

4.1.4 ALTA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

“[...] Eu acho que quando existe mais distância entre o líder e seus liderados, quando existe um medo, uma distância, ou uma não-familiaridade [...]” (Entrevistado 2)

“[...] Ela não é disponível, ela cria essa distância mesmo, se ela tiver que falar alguma coisa com você, ela fala com alguém para falar com você.” (Entrevistado 4)

“[...] Difícil comunicação, que eu tenha medo, ou que eu não consiga acessá-lo. Que eu não consiga chegar nele caso eu precise de alguma coisa, que ele seja assim, inacessível [...]” (Entrevistado 5)

“[...] E aí eu tive que correr atrás dele, eu trabalhava na empresa há anos, eu tinha meu espaço na empresa e ele não se preocupou em me conhecer, ele nunca marcou uma conversa entre eu e ele, assim, diretamente [...]” (Entrevistado 6)

“[...] Coisas que eu sentia que faltava nele: ele nunca tentou conversar comigo, até depois de um ano de estágio [...], então durante esse tempo ele nunca conversou comigo sobre carreira, sobre o que eu queria para o meu futuro [...]” (Entrevistado 8)

“[...] Com a falta de empatia, acaba causando um distanciamento [...] e eu não consegui me aproximar dele para falar o que eu pensava, o que eu gostava e o que eu não gostava [...]” (Entrevistado 9)

A característica que foi apontada mais vezes quando questionados sobre um perfil de um mau líder, foi a alta distância hierárquica, mencionada por Pinto (2005). Os entrevistados trouxeram exemplos de líderes que mantêm esse distanciamento e por isso, tornam-se inacessíveis, fazendo com o que os liderados se sintam desamparados e abandonados. Vizeu (2011) ainda acrescenta que é impossível conceber um ambiente de comunicação livre a partir de relações de poder desiguais.

4.1.5 FALTA DE RECONHECIMENTO

“[...] A gente não recebe nada de elogio em troca [...]” (Entrevistado 2)

“[...] Ausência de feedback também porque quando você não sabe o que ele está pensando, pode ser pro bem ou pro mal [...] mas se o seu líder não te confirma que o que você está fazendo está bacana, isso traz insegurança.” (Entrevistado 3)

“[...] E também acho que a falta de feedback no dia a dia é uma característica ruim, quando você tem uma ideia legal, aquela falta de elogio, aquela falta de um ‘Parabéns!’, de um ‘Continue assim!’, eu acho que isso é muito problemático porque parece que a gente tá fazendo alguma coisa para ninguém, sabe?” (Entrevistado 5)

“[...] Não tinha um feedback, sabe? Ele não me ajudava a evoluir.” (Entrevistado 6)

Na mesma linha da distância hierárquica, a falta de reconhecimento abordada por Pinto (2005) também frustra os funcionários, por não se sentirem valorizados, vistos e considerados, acarretando novamente esse sentimento de desamparo, tendo em vista que o líder não acompanha e conseqüentemente não legitima as contribuições dos funcionários. Portanto, os entrevistados relataram que ficam sem saber como podem melhorar, evoluir e dar os próximos passos na carreira.

4.1.6 ABUSO DE PODER

“[...] Mas ele chegou a cometer assédio moral comigo e mais uma pessoa da equipe. “(Entrevistado 4)

“[...] E aí ele começou a falar sobre como o mercado estava difícil e que não queria ver ninguém desempregado e tal, então ele foi para esse lado, teoricamente com uma preocupação, né? [...] Que é essa ameaça velada[...]. Teoricamente está se preocupando com você, só que ele não sabia nada sobre mim, ele não sabia quem eu era. [...]” (Entrevistado 5)

“[...] Então aconteceu uma situação quando eu estava com o gestor em que eu tirei um período de férias e eu falei pra ele que eu iria viajar para fora do Brasil e ele meio que me ameaçou. Ele falou: ‘não tem problema você viajar para fora do Brasil, mas se você não conseguir voltar por N motivos [...] a gente vai te demitir’.” (Entrevistado 8)

Ferreira (2008) menciona que esse tipo de líder pode manifestar um abuso de poder, como exemplificado nas descrições dos participantes nos trechos acima. Esses excessos são vistos pela autora como uma atitude antiética e desumana, tendo em que vista que coloca o funcionário em uma situação de medo e preocupação, causando possíveis danos à saúde mental.

4.1.7 AMBIENTE DE TENSÃO

“[...] Então isso tudo faz com que o meu dia a dia de trabalho seja muito mais estressante, me dá muito mais ansiedade e medo.” (Entrevistado 4)

“[...] Eu não me sentia motivada para começar a trabalhar. Toda a vez que tinha uma daily, eu me sentia angustiada, nervosa [...] Eu tinha medo de todos os reports que eu ia ter que falar pra ele. Todas as vezes que eu ia falar com ele eu tinha um mini ataque de ansiedade. (Entrevistado 5)

“ [...] Foi uma questão que me marcou muito, eu acabei voltando para o Brasil bem antes, porque eu estava com medo de perder meu emprego [...].” (Entrevistado 8)

Como consequência das ameaças, intimidações e coações relatadas no tópico anterior, os entrevistados descreveram como essas atitudes afetam o emocional, humor e bem estar no dia a dia de trabalho. Pelos relatos é possível identificar o ambiente de tensão e angústia que esses liderados estão inseridos, citado por Chiavenato (2001).

4.2. IMPACTOS DAS ATITUDES DOS TRAÇOS DA LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Após definirem o perfil de um mau gestor e comentarem sobre os exemplos e

vivências com as características da liderança autocrática, os entrevistados relataram como se sentem ou se sentiam no dia a dia de trabalho com esses dirigentes.

4.2.1 DESMOTIVAÇÃO

“[...] E acaba diminuindo a minha produtividade porque às vezes eu prefiro não dar uma ideia boa de alguma coisa.” (Entrevistado 2)

“ [...] Impacta diretamente nesse sentimento de falta de perspectiva, porque é como se você não soubesse para onde ir, [...] você não sabe se você está indo para um caminho bacana ou não, então isso traz frustração, isso traz desmotivação. Porque você já não tem interesse em fazer um excelente trabalho, já que ele não vai ser reconhecido.” (Entrevistado 3)

“Afeta muito a motivação, é uma das primeiras que me afetam. Eu já fico desanimada quanto ao trabalho, eu já não quero mais. Só quero fazer o que der, sabe? Você não vai mais com aquela vontade de fazer o melhor.” (Entrevistado 4)

“Eu não me sentia motivada a entregar mais. Ficava tudo meio ‘ah, tenho que fazer, né?’ Não brilhava meus olhos, achava tudo meio sem graça mesmo, enfim, não gostava.” (Entrevistado 5)

“Eu lembro que depois de um ano, eu já acordava, tipo assim ‘Vou fazer meu trabalho e é isso’ [...] Eu nem pensava na minha carreira [...] Estava tão presa ali naquela situação que eu não conseguia nem ver meu crescimento pessoal. Eu não sabia nem me enxergar, o meu papel, eu não conseguia ver pra onde eu poderia crescer. Sendo que era uma empresa grande, tinha diversas áreas, mas eu não conseguia me ver crescendo naquele tipo empresa, [...] eu não tentava melhorar como profissional, então eu entregava o que era esperado de mim e nada mais, sabe? Eu não tinha vontade de ir além.” (Entrevistado 7)

“[...] Também veio um pouco da falta de motivação. Eu acabei me acomodando no fato de que eu não tinha um espaço ali e eu não via espaço para crescer então eu não tinha vontade de fazer nada.” (Entrevistado 8)

“[...] Eu não queria produzir nada, eu não tinha vontade nenhuma. Eu já acordava com vontade de ir embora, eu chorava no banheiro do trabalho. Então assim, eu não tinha vontade de estar ali.” (Entrevistado 9)

Devido a esse ambiente hostil, agressivo e desagradável criado pelas características do líder autocrático, a consequência direta é a menor produtividade dos funcionários, caindo em contradição, inclusive, com o ideal de produção capitalista que visa a maximização do lucro empresarial. Desse modo, o dirigente se prejudica com as suas próprias condutas, porque é o responsável pelo baixo rendimento de sua equipe.

4.2.1 VONTADE DE PEDIR DEMISSÃO

“[...] E justamente agora em que eu tenho um trabalho que eu gosto mais da produção de conteúdo, eu tenho o líder já que eu não me dou tão bem, isso me deixa muito mais estressada, me deixa muito mais ansiosa, muitas vezes eu já considerei me demitir.” (Entrevistado 2)

“ Você perde a motivação e você tem que procurar emprego em outros lugares. Tento procurar em outros lugares porque eu não quero ser o tipo de pessoa que eu não sou.” (Entrevistado 3)

“[...] E eu acho que os maus líderes acabam gerando isso nos seus liderados e equipe, acaba gerando essa sensação de não querer estar, sabe? Só que a gente é obrigado a estar, porque precisamos do emprego.” (Entrevistado 4)

“Ele conseguiu ser um câncer dentro da empresa. Eu dei esse feedback quando eu saí. É um cara que fez com que várias pessoas da empresa simplesmente abandonassem a empresa que amava por causa dele.” (Entrevistado 5)

“E era uma coisa que sempre me fazia pensar em sair de lá, porque realmente não nunca tive apoio, era sempre cobrança, cobrança, cobrança.” (Entrevistado 9)

A maioria dos entrevistados relatou o desejo de sair do emprego exclusivamente devido ao líder. Portanto, podemos concluir que a afeição pela equipe, pela função, pelo salário, pelo cargo, enfim, tudo que envolve o ambiente empresarial, não são suficientes para manter o funcionário na empresa. Os que relataram que permanecem ou permaneceram com esse tipo de líder, reforçam que é unicamente por necessidades financeiras, tendo em vista o cenário de desemprego e desigualdade no Brasil.

4.3. IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Em paralelo, foi feita a pergunta para que os entrevistados definissem o que seria um bom líder. Da mesma forma que se deu a definição do líder autocrático, os participantes relataram atributos que se encaixam na liderança transformacional, como os citados pelos autores no referencial teórico deste trabalho.

4.3.1 COMUNICAÇÃO LIVRE E ESCUTA ATIVA

“[...] Eu tinha essa liberdade de compartilhar com ela e ela também compartilhava comigo.” (Entrevistado 2)

“[...]Eu acho que tem que ser uma pessoa que é ouvinte, flexível e com uma comunicação clara.”

(Entrevistado 3)

“[...]Precisa ser disponível porque a sua equipe, as pessoas com quem você vai trocar também precisam conseguir chegar até você, né? Então acho que você precisa ser disponível e também ouvir bem.” (Entrevistado 4)

“[...]Acho que um bom líder ele tem que ser capaz de realmente se comunicar muito bem [...]” (Entrevistado 5)

“[...]Acho que a principal é sempre comunicação. Para mim, se você consegue ter uma comunicação próxima, aberta, disponível, aí eu considero que esse é um grande diferencial de uma liderança.” (Entrevistado 6)

“[...]Quando eu trabalhei em comércio eu tive uma gerente muito muito boa. Ela priorizava muito o que a gente opinava sobre o trabalho, sobre a melhoria do trabalho.” (Entrevistado 7)

“[...] Uma pessoa que seja compreensiva, uma pessoa que seja um bom ouvinte e tem esse lado humano bem aguçado, sabe?” (Entrevistado 9)

Segundo Vizeu (2011), é papel do líder transformacional promover um ambiente de espaço de falas livres de constrangimento, em que os funcionários possam ter a possibilidade de se expressar livremente sem limitações. Desse modo, a maioria dos entrevistados citou essa como uma característica essencial de uma boa liderança.

4.3.2 CAPACIDADE DE INSPIRAR

“[...] Para mim é muito fundamental que o liderado tenha um processo de admiração por aquele líder, se não eu acho que acaba interferindo na motivação.” (Entrevistado 4)

“[...] ela não é Deus, ela não sabe tudo, isso pra mim fez entender que tudo era muito possível e isso fez com que eu a admirasse mais ainda.” (Entrevistado 5)

“Mas existem pessoas que têm uma capacidade de oratória, de serem agregadores, de serem pessoas que inspiram as outras pessoas.” (Entrevistado 6)

“[...] que ela me motiva a ser melhor, porque como eu admiro a minha atual líder, eu quero ser melhor para mostrar pra ela que eu sou boa. Eu acho que essa necessidade que eu tenho de estar sempre melhorando, enfim, mostrando pra ela que ela pode confiar em mim, que eu consigo fazer aquela tarefa, que eu consigo fazer aquele desafio [...], pelo fato de eu admirar ela, de eu respeitar ela, isso me incentiva [...]” (Entrevistado 7)

Segundo Chammas (2018) e Vizeu (2011) para um líder ser considerado como transformador, ele precisa inspirar os seus liderados. Com isso, esse ponto foi levantado pelos

entrevistados, porque segundo eles, está diretamente ligado a motivação e melhoria do desempenho, porque os funcionários admiram e se espelham naquele indivíduo, e portanto, faz com que tenham vontade de evoluir, crescer e entregar melhores resultados.

4.3.3 APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS

“[...] Com feedbacks frequentes eu consigo pensar melhor na minha carreira, se eu tô indo para um lado que eu realmente quero. Então vou conseguir escolher qual é o próximo passo que eu quero tomar, o que eu quero pensar de carreira.” (Entrevistado 3)

“[...] eu consigo sentir uma segurança, como realmente um apoio na minha carreira, não só nos resultados do dia a dia, mas o que eu precisar, ele ser uma referência para mim.” (Entrevistado 4)

“Um bom líder, ele te ajuda a dar os próximos passos, né? Não é te pegar pelo colo, mas conseguir te mostrar os caminhos. Conseguir fazer uma análise fria de você como profissional e como indivíduo também.” (Entrevistado 6)

“[...] Ela já falou que se eu quisesse depois mudar para uma área mais técnica, mesmo saindo da liderança dela, ela me apoia, ela tá ali comigo, entendeu?” (Entrevistado 8)

Vizeu (2011) fala sobre a importância do reconhecimento do outro como um sujeito com poder de participação legítimo, e isso somente ocorre quando há o conhecimento das motivações através da comunicação. Nesse sentido, o gestor deve apoiar os anseios dos seguidores, acompanhando de perto suas ambições e ajudando nos próximos passos para alavancar a carreira dos funcionários. Os entrevistados apontaram esse traço como fundamental para que tenham satisfação no trabalho e uma boa relação com o chefe.

4.3.4 COMPREENSÃO DAS INDIVIDUALIDADES

“[...] tem que ter uma leitura mais adequada (dos liderados) dependendo dos momentos, saber que existem momentos ruins, momentos bons.” (Entrevistado 1)

“Primeiramente tem que saber lidar com os seus funcionários no sentido de entender que alguns vão ter mais ou menos experiência, outros vão vir de outras áreas no mercado, de outras empresas que não tem a mesma cultura [...], sem querer impor uma maneira de trabalho ou a forma como ele trabalha em cima dos seus funcionários. Mas respeitar a maneira como cada um lida com as suas obrigações.” (Entrevistado 2)

“[...] e saber também que cada um tem suas particularidades.” (Entrevistado 4)

“[...] Então, por exemplo, um líder que entenda que alguma pessoa do grupo pode ser mais rápido ou

pode ser melhor em um determinado tipo de trabalho, assim como uma outra pessoa do mesmo grupo pode ser melhor em um outro tipo de trabalho.” (Entrevistado 8)

“Eu acho que quando você é líder, você tem muitas pessoas diferentes na sua equipe, então você precisa saber lidar com tipos de pessoas diferentes, você precisa saber motivar as pessoas cada um da sua forma, cada um se motiva com algum tipo de estímulo diferente.” (Entrevistado 9)

Outra característica relevante do líder transformacional mencionada pelos entrevistados foi a percepção e sensibilidade às particularidades dos liderados. Chammas (2018), citou que esse tipo de gestor tem a capacidade de considerar a individualidade de sua equipe, respeitando as diferenças e identificando as habilidades e competências que se destacam em cada membro, atuando como um mentor e não apenas como chefe.

4.3.5 CONFIANÇA

“[...] eu consigo sentir nesse gestor uma confiança.” (Entrevistado 3)

“[...] e eu acho que eu criei muita confiança com ela, porque sei que ela vai estar ali pra me ouvir.” (Entrevistado 5)

“Eu sinto que ela confia em mim, ela me dá responsabilidades, ela confia no meu trabalho, ela confia no que eu faço [...]” (Entrevistado 6)

“Eu acredito na minha chefe, eu confio no que ela me fala, eu sei que a gente não mente (para os clientes), que a gente não engana [...]” (Entrevistado 9)

Chamas (2018) também cita que é imprescindível que os liderados se sintam em um ambiente de confiança. Essa, portanto, foi outra particularidade do líder que os entrevistados reconhecem como imprescindível para ter satisfação no trabalho. Essa confiança se dá no universo de comunicação livre e escuta ativa citado anteriormente. Para isso, o líder deve estimular trocas e cooperação dentro do grupo.

4.4. IMPACTOS DAS ATITUDES DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A partir da definição dos traços da liderança, os participantes da pesquisa relataram como esses atributos interferiam no dia a dia de trabalho e na entrega dos resultados.

4.4.1 MUDANÇA DE VISÃO

“[...] Era muito engraçado porque eu não gostava tanto do trabalho que eu fazia, do tipo de conteúdo que eu fazia, mas eu ia pro trabalho muito mais feliz, muito mais alegre por conta das pessoas que estavam ali, incluindo a minha gestora.” (Entrevistado 2)

“[...] E então foi num ponto de tão bacana aquela equipe, aquela líder, que eu simplesmente não estava vendo mais plano B, ou plano C, não tava vendo outras rotas.” (Entrevistado 3)

“[...] Essa especificamente que eu dei o exemplo foi muito curioso porque era um trabalho que eu tinha certeza que eu não ia ficar. Eu falei ‘Cara, não vou ficar nesse trabalho’. Continuei procurando outras coisas e tal, mas ela era uma líder tão bacana que eu falei assim: ‘Não, vou dar uma oportunidade’. E aí eu parei de procurar outras coisas.” (Entrevistado 4)

“[...]Eu tenho certeza que eu vou pensar duas, três vezes antes de mudar de empresa, porque esse tipo de ação, esse tipo de empatia não é fácil de encontrar, da pessoa entender o seu lado e te dá abertura para realizar o seu trabalho da forma que você quiser.” (Entrevistado 8)

Um ponto interessante apresentado pelos entrevistados é o poder do líder em reter os funcionários, que vai justamente de encontro à vontade de sair da empresa dos subordinados do líder autocrático. Os entrevistados que relataram sobre esse ponto, evidenciaram o quanto estavam envolvidos com a liderança e alguns até repensaram continuar na empresa embora inicialmente não gostassem das atividades.

4.4.2 MOTIVAÇÃO PARA ENTREGAR RESULTADO

“[...] mesmo eu não gostando tanto do dia a dia de produção de conteúdo, mas eu gostava de estar ali, por conta dessas pessoas, então isso me ajudava também na produtividade [...]” (Entrevistado 2)

“Eu comecei a focar só naquele trabalho mesmo e aí já existia um foco, uma vontade de fazer bem, e quando você foca só em uma coisa, fica ainda melhor.[...] Eu queria me entregar ali, naquele lugar.” (Entrevistado 4)

“[...] Inclusive eu busco ela com mais frequência, pra entender sobre carreira, para demonstrar resultado. Eu gosto de fazer as coisas pra ela, eu gosto de entregar as atividades que ela me pede. Ela me dá valor, mesmo que seja uma atividade pequena, ela sabe reconhecer.” (Entrevistado 5)

“[...] Enfim, então eu acho que hoje eu tenho muito mais vontade de produzir, mesmo ela sendo muito mais compreensiva comigo, né? Do que antes quando eu só era cobrada.” (Entrevistado 7)

“[...] Eu me sinto mais motivada a trabalhar, eu me sinto mais motivada a entregar, eu me sinto motivada a entregar uma coisa boa, porque eu sei que eu vou receber um feedback bom, eu sei que a pessoa vai me valorizar.” (Entrevistado 8)

Ao contrário do ambiente criado pela liderança autocrática, com a liderança transformacional os entrevistados se sentiram muito mais motivados, empenhados e dispostos a produzirem além, porque perceberam que o seu trabalho seria reconhecido e valorizado.

5. CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados, pode-se inferir que a liderança autocrática e a liderança transformacional trazem resultados completamente opostos na forma de gerir. De um lado, existe um líder que cria um ambiente desvantajoso e nocivo que conseqüentemente afeta a motivação dos funcionários. E do outro, existe um líder que pela abordagem de diálogo e valorização dos liderados, acaba induzindo direta e indiretamente os seus subordinados a produzirem mais.

Contudo, é válido ressaltar que apesar do comportamento do líder autocrático ser considerado completamente inadequado, esse tipo de líder ainda assim em muitos casos consegue influenciar no aumento da produtividade e resultados, porém correm grande risco de sofrer conseqüências na retenção dos funcionários.

Portanto, apesar do evidente estímulo à produtividade e atingimento de resultados, a liderança autocrática representa um risco à saúde mental e bem estar dos liderados porque as atitudes interferem diretamente na entrega, empenho e esforço dos mesmos. Embora a expectativa de que os entrevistados pudessem informar efeitos na saúde física, esse aspecto não apareceu nas entrevistas. Em contrapartida, vem ganhando evidência as características transformacionais por serem capazes de interferir positivamente no desempenho mesmo que os empregados não se identifiquem com as atividades, como apresentado nos resultados dessa pesquisa.

Outro ponto de atenção que a pesquisa revelou, foi a diferença na quantidade de características e relatos referentes aos dois estilos de líder. Os participantes descreveram em maior quantidade e detalhes as experiências com o líder autocrático, portanto, é possível inferir que a vivência com esse tipo de gestor é mais marcante e por isso afeta mais os empregados, podendo ocasionar traumas e aflições futuras.

Por fim, para aprofundamento da temática, é recomendável que sejam feitos estudos que identifiquem quantitativamente como esses dois tipos de liderança interferem nos resultados das empresas, ou ainda um estudo que verifique a proporção da presença desses dirigentes nas organizações, apesar de citado pelos autores como um estilo de líder antiquado e desatualizado.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K.; **Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo**, 2014. Trabalho apresentado ao 38º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014.
- BARROS B. T.; PRATES M. A. S. O Estilo brasileiro de administrar. In:_____. **Cultura, Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996. cap.3
- BATISTA, N. B.; **(Des)construção do Arquétipo de Liderança nas Organizações**. In: XI Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea, Espírito Santo, 2021.
- BENDASSOLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S.; Liderança nas Organizações. In:_____. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**, 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap.11.
- BREDDA, C. A.; FERREIRA, L. Liderança como fator de sensibilização humana nas organizações. **Diálogos Acadêmicos IESCAMP – ReDAI**, v. 1, n. 1 São Paulo, ago/dez.2018
- CASTRO, B. A. R.; Liderança a luz da Teoria Política. **Estudo e negócios Academics**, v. 1, n. 2 São Paulo, ago/jan.2021
- CAVALCANTE, L. C.; MACHADO, M. V. V. Liderança Coaching e os demais estilos de liderança. **Faculdade Cearense**, v. 8, n. 2 Ceará, dez. 2014. Disponível em: <https://ww2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo8.pdf>. Acesso em: 20 ago.2021.
- CHAMMAS, C. B.; **Comparação entre o efeito da Liderança Transformacional e da Liderança Instrumental sobre o desempenho individual do liderado e sobre a performance financeira de startups**, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário FEI, São Paulo, 2018.
- CHIAVENATO, I.; **Teoria Geral da Administração**; 6. ed. São Paulo: Campus, 2001
- CRESWELL, J.W. Seleção de um projeto de pesquisa .In: _____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. cap 1
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction. **International journal of leadership studies**, v. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.
- FERREIRA, P. S.; **A Influência do estilo de liderança autocrático no índice de turnover**,

2008. Dissertação (MBA em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. **The leadership quarterly**, v. 15, p. 647- 661, 2004.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Liderança; Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun.2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 dez 2021.

FREITAS, L. A. F.; COUTINHO, L. R. S.; **A Percepção de Trabalhadoras da Área de Saúde Quanto às Relações de Poder e Gênero no Ambiente Laboral: um Estudo de Caso de Duas Turmas de MBA da UFRJ**. In: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade, 2015, Rio de Janeiro:

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. A pesquisa científica. In: Métodos de Pesquisa. **UFRGS Editora**. Porto Alegre, 1. ed., cap.2, p. 31-42. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 21 set 2021.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas?. In: Como elaborar projetos de pesquisa. **Atlas**. São Paulo, 2002, 4. ed., cap. 4, p. 41-56. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf> . Acesso em: 23 set 2021.

MARUAMA, A; PAPPINI JR, C; AMORIM, M. C. O centenário do Taylorismo e os estudos sobre Liderança. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 2, São Paulo, 2011, p. 1-17. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654446002>. Acesso em 14 jan 2022.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, v. 15, n. 4, Curitiba, p. 731-747, jul/ago.2011.

PAULA, A. P. P.; **Coleção Debates em Administração: Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PEREIRA, J. J. et al.; **Um estudo sobre as Teorias Tradicionais de Liderança: Contribuições da Teoria Crítica**, 2015. Trabalho apresentado ao 39º Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, 2015.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de**

Uberlândia e região. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

SOUZA, E. M. Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v.1 n. 1, p. 113-160, jul/2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2556> Acesso em: 06 jun 2022

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**, 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 1 São Paulo, p. 53-81, fev. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/qJ9XfLnHnZvqnvqw3BZwSTy/?lang=pt> Acesso em: 06 out 2021

WANG, G. et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 2, p. 223-270, 2011.