

## EXPLORANDO ESTILOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DETALHADA NA IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS LÍDERES, COM FOCO NO PREDOMÍNIO DO TRABALHO EM EQUIPE

Ana Paula Rech Pistor, Fabiana Aparecida Rigon Schleder,  
Leandro Silva, Messias Leffa Maia

### RESUMO

Este artigo científico apresenta uma análise abrangente dos estilos de liderança identificados em uma pesquisa, utilizando entrevistas como método de coleta de dados. A análise resultou na identificação de oito categorias distintas de liderança, incluindo "Acompanhamento", "Comunicação", "Empoderamento", "Flexibilidade", "Padronização", "Responsabilidade", "Tarefas" e "Trabalho em Equipe". O estilo de liderança que se destacou de maneira unânime entre os entrevistados foi o "Trabalho em Equipe", sendo três vezes mais frequente do que o estilo "Comunicação". A pesquisa revela uma preferência predominante por liderança colaborativa e destaca a importância do ambiente ético, transparência e engajamento dos líderes com suas equipes. A discussão dos resultados relaciona as descobertas com a literatura existente sobre liderança, destacando a complexidade e a dinâmica dos estilos identificados. O artigo conclui ressaltando a necessidade de líderes serem flexíveis e se adaptarem às demandas variadas da equipe. As considerações finais reiteram os objetivos atingidos na identificação e categorização dos estilos de liderança, enquanto apontam limitações e sugerem direções para pesquisas futuras. O trabalho contribui para o entendimento prático e teórico dos estilos de liderança, oferecendo insights valiosos para entrevistas de emprego e pesquisas acadêmicas.

**Palavras-chave:** Liderança; Trabalho em Equipe; Estilos de Liderança; Comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

Durante anos, a liderança foi predominantemente concebida como um processo de influência. Qualquer indivíduo capaz de influenciar, orientar ou persuadir outros para atingir um objetivo, seja ele pessoal ou profissional, era considerado um líder (Blanchard, 2023).

Ser um líder transcende a simples conquista de status ou objetivos pessoais. É essencial possuir empatia, gerenciar de maneira eficaz os recursos financeiros e estruturais disponíveis, além de compreender profundamente os objetivos da organização. Alinhado à cultura organizacional, o líder deve dedicar-se à resolução de problemas e à promoção da eficiência operacional (Celestino, 2022).

Com o tempo, essa definição evoluiu, concentrando-se mais na ideia de liderança como um processo de desenvolvimento. Atualmente, compreende-se que o papel do líder é capacitar e aprimorar o desempenho dos membros da equipe, buscando desenvolver suas habilidades e potencial (Blanchard, 2023; Celestino, 2022).

Conforme De Novaes & Costa (2021), o capital humano, a gestão eficaz, o envolvimento dos funcionários e, principalmente, a liderança associada ao trabalho em equipe têm a maior probabilidade de gerar resultados economicamente significativos.

O artigo, embasado nas contribuições de Carvalho (2020) e Marinho & Oliveira (2012), explora os estilos de liderança, a saber: Autocrático, caracterizado pelo controle total do líder sobre o grupo; Democrático, enfatizando a participação do grupo na tomada de

decisões; Laissez-Faire, com baixo envolvimento do líder nas atividades do grupo; Orientado para Pessoas, com ênfase no relacionamento do líder e nas necessidades dos membros do grupo; Orientado para Tarefas, focalizando na estruturação de metas e objetivos; Transformacional, envolvendo interação para elevar motivação e moralidade; e Servidor, que coloca as necessidades dos seguidores em primeiro lugar (Carvalho, 2020; Marinho & Oliveira, 2012).

Para aprofundar a compreensão, o artigo adota uma abordagem qualitativa genérica, investigando as características dos líderes associadas a cada estilo. A pesquisa procura identificar padrões de comportamento, traços de personalidade e habilidades correlacionadas com cada abordagem de liderança, integrando teoria e prática. Essa metodologia visa oferecer uma visão mais abrangente e aprofundada da dinâmica da liderança em contextos organizacionais diversos, proporcionando insights valiosos para líderes, gestores e pesquisadores interessados no aprimoramento da prática da liderança.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA**

O engajamento da liderança desde o início é um fator crucial no processo de transformação cultural das organizações. Segundo Clegg (2011): "Liderar ou exercer liderança é estar à frente de outros, levá-los onde eles não necessariamente queiram ir fazê-los chegar onde necessitam estar e motivá-los a superarem qualquer temor ou ansiedade que possam ter durante um processo."

A liderança descreve uma relação entre pessoas – não se pode liderar um computador ou uma pasta de documentos compartilhados. Portanto, a liderança necessariamente envolve relações sociais e habilidades sociais.

O mesmo autor continua questionando se a liderança é uma questão de traços inatos do indivíduo, uma forma de comportamento ou uma questão situacional.

De acordo com Figueiredo (2012), a liderança pode ser definida como um conjunto de qualidades e atitudes que fazem uma pessoa se destacar da média da humanidade. Ao aprofundar o tema das competências de liderança, surgem dificuldades, como a definição apropriada do termo competência e a seleção da lista mais representativa das competências essenciais para uma boa liderança.

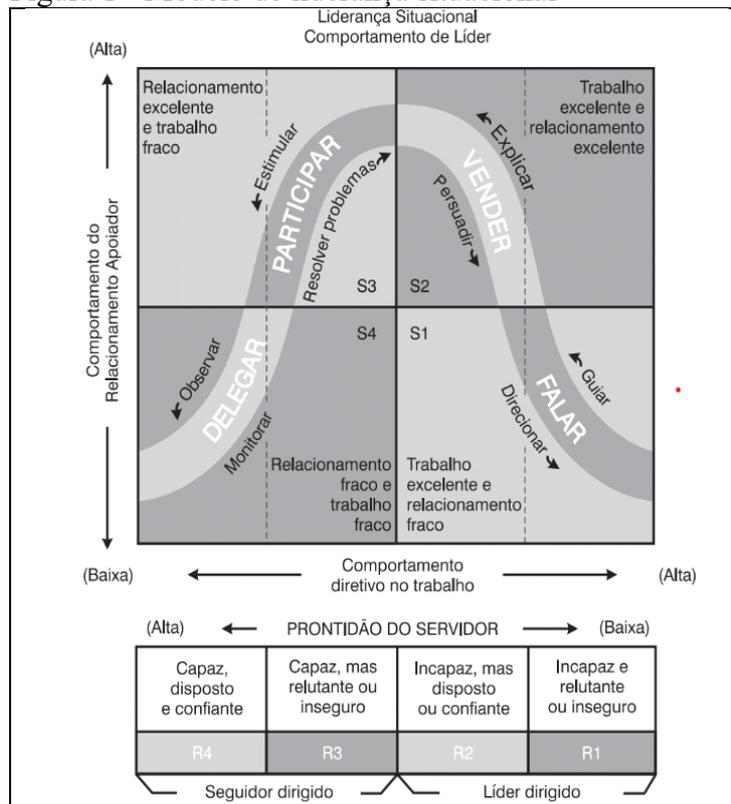
Liderança, embora seja um comportamento humano típico, não é exclusiva deles. A natureza apresenta exemplos de animais que demonstram a existência de líderes e liderados, como as abelhas (rainha e operárias) e os leões (um membro/líder que guia e protege seu bando). Blanchard (2023) conceitua liderança como "o processo de alcançar resultados válidos, agindo ao mesmo tempo com respeito, preocupação e justiça para com o bem-estar de todos os envolvidos." Celestino (2022) destaca que a liderança é construída diariamente por meio do desenvolvimento baseado em comportamentos e atitudes bem direcionados, mencionando habilidades básicas do líder, como comunicação, delegação, follow-up, feedback, motivação e gestão de agenda.

Inúmeras estratégias têm sido propostas por diferentes teorias para se chegar ao melhor estilo ou abordagem de liderança, objetivando resultados mais produtivos e eficazes, maximizando o desempenho do líder. A relação entre líderes e liderados é descrita em textos milenares que mencionam as três qualidades essenciais atribuídas aos faraós: autoridade, percepção e justiça.

## 2.2 TEORIAS E TIPOS DE LIDERANÇA

A teorização sobre liderança é um tema amplamente estudado, embora não haja unidade de abordagens. Ao longo da história, diferentes escolas de pensamento construíram teorias sobre liderança, das quais destacaremos alguns que tiveram impacto significativo no desenvolvimento do tema.

Figura 1 - Modelo de liderança situacional



Fonte: Clegg (2011)

Maquiavel, em 1513, afirmou que existem duas maneiras de se manter o poder: pela lei ou pela força, propondo um conceito pragmático de liderança e apresentando uma das teorias mais antigas sobre o assunto. A teoria dos traços acredita que características físicas, mentais e psicológicas diferenciam líderes de liderados. No entanto, a pesquisa de Ralph Stogdill em 1948, concluiu que os traços por si só não identificam a liderança.

O Behaviorismo é uma escola de pensamento que deu ênfase aos aspectos comportamentais, promovendo uma mudança de foco dos traços de personalidade para os comportamentos do líder. Originou três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire.

As Teorias Situacionais ou Contingenciais focam na eficácia do líder em lidar com situações adversas, considerando a interação das partes. Fred Fiedler conduziu estudos indicando que diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança. Clegg (2011) destaca que um líder eficiente pode precisar adaptar seu estilo conforme o caso e utilizar mais de um estilo. A prontidão dos liderados, relacionada ao suporte emocional e às orientações para

a execução da tarefa, é fundamental para determinar o estilo assertivo mais adequado. Na Figura 1 temos o Modelo de Liderança Situacional.

### **2.2.1 Teorias Transacionais**

As Teorias Transacionais concentram-se na troca de influências no relacionamento entre líderes e liderados, onde o fortalecimento do líder está intrinsecamente ligado ao seu maior vínculo com a equipe. Esse fortalecimento ocorre por meio de uma troca, na qual competência e lealdade são negociadas em troca de recompensas como salário, proteção, status e influência. A liderança se torna um processo de troca individualizado com cada membro da equipe. Quanto mais positiva essa troca, melhor será o desempenho, a satisfação e o comprometimento com a organização.

### **2.2.2 Teoria Transformacional**

Na teoria transformacional, ocorre uma interação entre líderes e liderados que visa aumentar a motivação e a moralidade. O termo "moralidade" é entendido como a elevação da conduta humana e das aspirações éticas de líderes e liderados, produzindo um efeito transformador em todos os envolvidos. Nesse processo, os seguidores tornam-se participantes ativos e podem desenvolver-se como novos líderes. Autores como Kirkbride (2006) referem-se a uma liderança de Alto Alcance, que engloba componentes tanto transacionais quanto transformacionais, incluindo também a liderança passiva ou não liderança.

### **2.2.3 Liderança Carismática**

Clegg (2011) apresenta ainda a Liderança Carismática, que articula uma visão e missão, prometendo uma vida melhor. Líderes carismáticos têm a capacidade de criar seitas com seguidores dedicados. Personalidades como Nelson Mandela, Gandhi e Dalai Lama são citadas como exemplos desse tipo de liderança, que gera um ímpeto para mudanças, mesmo que essas mudanças possam ser voláteis.

### **2.2.4 Abordagens Cognitivas**

Abordando os princípios da Psicologia Social e a Teoria da Atribuição no estudo da liderança, Calder desenvolveu a Teoria da Atribuição em Liderança. Esta teoria sustenta que a percepção e a eficácia da liderança são, essencialmente, processos cognitivos que ocorrem na mente dos seguidores. A qualidade da liderança está intrinsecamente ligada ao julgamento que os observadores atribuem ao líder, sendo influenciada pela atitude preconcebida que o observador tem sobre a situação. A teoria considera que a avaliação do comportamento do líder depende mais da cultura dos seguidores do que do comportamento próprio do líder. Além disso, as expectativas dos seguidores em relação a determinados comportamentos do líder tendem a influenciá-lo a adotar tais comportamentos.

### **2.2.5 Divergências nas Teorias**

Apesar das divergências existentes entre diversas teorias de liderança, Chemers (1995) argumenta que a maioria dessa controvérsia é insignificante. Segundo o autor, as diferentes teorias, essencialmente, expressam a mesma ideia de maneiras alternativas, havendo mais

pontos de convergência do que de divergência entre elas. A principal diferença reside na dicotomia entre a orientação para pessoas ou para tarefas e entre os estilos autocráticos. Chemers (1995) também conclui que uma grande lacuna nas teorias de liderança é a falta de atenção dada aos líderes e seus seguidores como pessoas, considerando seus valores, necessidades e motivações, elementos que impulsionam os comportamentos descritos anteriormente. Essa lacuna é abordada, em certa medida, por estudos recentes que propõem a Teoria da Liderança Servidora.

## **2.2.6 Teoria da Liderança Servidora**

A Teoria da Liderança Servidora é uma abordagem inovadora baseada em valores intrínsecos à dignidade humana. Diferentemente da visão tradicional de liderança, que retrata o líder como um herói solitário com poderes mágicos, esta teoria destaca o compromisso em promover o bem-estar da equipe e das lideranças, em contraste com a busca do sucesso pessoal do líder. Essa visão desafia o paradigma tradicional e está sendo cada vez mais aceita e adotada em diversos segmentos da sociedade.

## **2.2.7 Comparação de Paradigmas**

Comparando o paradigma tradicional do chefe hierárquico com o paradigma da liderança servidora, observamos que o modelo tradicional personifica o papel de liderança como o chefe hierárquico, enquanto a Teoria da Liderança Servidora desafia essa estrutura, promovendo uma cultura de aprendizagem, participação e experiência de todos os membros da equipe. Essa mudança de paradigma é fundamentada na crença de que uma liderança eficaz se baseia em relacionamentos saudáveis e na parceria com as lideranças, onde todos se sentem parte do mesmo processo e time.

Líderes transformadores comportam-se como verdadeiros coaches, dedicando-se ao desenvolvimento do conhecimento e das habilidades das pessoas para aprimorar seu desempenho em busca da excelência nos resultados e objetivos organizacionais. Outro papel do líder é o de motivador e inspirador de seus liderados, conforme ensina Clegg (2012). A teoria motivacional não visa simplesmente fazer o liderado trabalhar mais, mas busca, originalmente, o bem-estar psicológico e a autoestima dos indivíduos. No entanto, esses objetivos originais têm se distanciado um pouco das situações fáticas atuais. Na Tabela 1 temos características de Líderes.

Tabela 1 - Liderança Pré-moderna, moderna e pós-moderna.

<i>Líderes pré-modernos</i> O líder como mestre	<i>Líderes modernos</i> Líder como panóptico	<i>Líderes pós-modernos</i> O líder como servidor
<p><b>Mestre.</b> Chefe de uma instituição de trabalho. Dono de escravos, servos e ferramentas</p> <p><b>Autoritário.</b> Aplica a obediência inquestionável por meio da regra autoritária sobre os subordinados</p> <p><b>Condutor de escravos.</b> Um líder supervisiona o trabalho dos outros. Um legítimo mestre de obras</p> <p><b>Tirano.</b> Controle soberano e opressivo sobre os outros</p> <p><b>Elite.</b> Os líderes são considerados como os melhores e mais privilegiados de sua classe e geralmente são escolhidos nestas classes</p> <p><b>Soberano.</b> Líderes governam e mandam sobre outras pessoas</p>	<p><b>Panóptico.</b> O líder mantém o olho em cada um, ao estilo Big Brother. O princípio de Bertham da Panóptica é central aqui: o poder deve ser visível e verificável (veja também Capítulos 6 e 11)</p> <p><b>Autoritário.</b> Avaliador final do desempenho e da qualidade</p> <p><b>Rede de mecanismos penais.</b> Mecanismos penais são pequenas cortes para investigação, monitoramento e correção de comportamento incorreto e aplicação de punições e premiações para sustentar a normalidade e reforçar o poder do líder</p> <p><b>Organizacional.</b> Muitas divisões, camadas, especialidades e cubículos para enquadrar as pessoas</p> <p><b>Pirâmide.</b> O líder está no topo da pirâmide</p> <p><b>Topo.</b> O chefeão, no topo da colina, a pessoa mais alta na hierarquia</p> <p><b>Inspetor.</b> Encarregado da fiscalização, inspeção e controle de cada um</p> <p><b>Centralista.</b> Todas as informações e decisões fluem para o centro e depois descem para a periferia</p>	<p><b>Servidor.</b> O líder é o servidor da rede. Os líderes servem as pessoas, que, por sua vez, servem os clientes. Diferencia o eu das pessoas</p> <p><b>Empodera.</b> O líder empodera a participação na democracia socioeconômica</p> <p><b>Relator de histórias.</b> Conta as histórias da origem da empresa, seus heróis e seu futuro</p> <p><b>Visionário.</b> Sem visão, nós parecemos</p> <p><b>Andrógino.</b> Vozes masculinas e femininas</p> <p><b>Homem de rede</b> (articulador da rede). Administra a transformação e configuração da rede por meio de diversas equipes criando conexões que vão desde fornecedores até clientes</p> <p><b>Formador de equipe.</b> Mobiliza, lidera e destaca um trabalho de rede de equipes autônomas</p>

Fonte: Adaptado de Clegg (2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio de uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador enfrenta o desafio da questão da pesquisa em todo o processo do projeto da pesquisa. Quanto mais clara a formulação da pergunta, menor é o risco do pesquisador ser incapaz de interpretar grandes conjuntos de dados (Flick, 2008). A pesquisa qualitativa é descritiva. A abordagem preconizada destaca a necessidade de uma visão completa e integrada ao estudar fenômenos, reconhecendo a complexidade e interconexões entre os elementos envolvidos. Isso promove uma compreensão mais rica e aprofundada do objeto de estudo (Takahashi, 2013).

Estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa a análise de fenômeno contemporâneo no mundo real. A análise do estudo de caso lida com acontecimentos desafiadores em que há fatores de interesse do que pontos de dados disponíveis como resultado. Utiliza várias fontes de evidências, como dados convergindo de forma de triangulação para fortalecer a validade da pesquisa. Aproveita o conhecimento prévio dos argumentos teóricos para conduzir a coleta e análise de dados (yin, 2015). Optou-se por estudo de caso genérico em empresas de vários segmentos, portes, todas privadas na Serra Gaúcha, com entrevistas semiestruturadas, que tem por interesse entender o significado que os entrevistados dão às questões e as situações relacionadas ao tema em questão. A entrevista coleta dados, permitindo que o pesquisador interprete os aspectos da maneira que percebe o mundo (Silva, 2012).

As entrevistas foram realizadas com 9 gestores de ambos os sexos de empresas de diferentes portes e segmentos do setor privado, foram individualmente gravadas usando o Meet ou pessoalmente, com duração variadas conforme o entrevistado, sendo o total das entrevistas geradas no tempo total de 365 minutos e 108 segundos. As entrevistas semiestruturadas continham 10 perguntas sobre liderança, a pesquisa ocorreu em novembro de 2023. No Quadro

1 temos os dados dos entrevistados.

Quadro 1 – Dados dos entrevistados

Segmento da empresa	Sexo do líder	Cargo	Escolaridade	Duração da entrevista
Transporte	Feminino	Administradora	Superior completo	40 minutos
Eletrônica	Masculino	Supervisor de qualidade	Pós-Graduação em andamento	35 minutos
Ensino	Masculino	Diretor e professor	Pós- doutorado	130 minutos
Metalmecânica	Masculino	Diretor de produção e professor	Doutorado	40 minutos
Marketing Digital	Masculino	Empresário	Pós-Graduação	21min e 14s
Tecnologia da Informação	Masculino	Empresário	Superior em andamento	16min e 30s
Químico	Masculino	Empresário	Pós-Graduação	28min e 37s
Construção Civil	Masculino	Empresário	Pós-Graduação	25min e 27s
Metalmecânica	Masculino	Coordenador	Pós-Graduação	30 min

Fonte: Elaborado pelos autores.

A transcrição é interpretativa. Há riscos de passar a palavra falada para a transcrição escrita, como criação de codificação superficial, esquecer do contexto anterior e pós descrição do entrevistado e falta de compreensão sobre a entrevista. A forma de corrigir é voltar a gravação para verificar as análises na transcrição. A transcrição envolve criatividade e certos tipos de observações do pesquisador, além de ser o início da análise de dados (Gibbs, 2009).

A categorização é descritiva. A análise deve ser categórica, analítica e teórica da codificação. Os códigos podem estar contidos em outros textos e o pesquisador pode ter acesso através dessa categorização (Gibbs, 2009).

Codificação identifica passagens de texto e dados como partes de algo geral, que se exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Quando se utiliza uma transcrição é mais fácil uma codificação. A codificação aberta é examinar o texto comparando perguntas. É importante evitar nome para o código. A codificação linha por linha é repassar seu texto e nomear cada linha do conteúdo, mesmo que não sejam sentenças completas (Gibbs, 2009).

Essas perguntas foram transcritas, categorizadas, codificadas e na tabulação para tirar conclusões empíricas no software Excel, foram geradas 8 categorias sobre liderança, são essas: acompanhamento, comunicação, empoderamento, flexibilidade, padronização, responsabilidade, tarefas e trabalho em equipe.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar as transcrições das entrevistas, o método qualitativo de natureza exploratória explorou cada frase com o objetivo de identificar as relações fundamentais entre os trechos das entrevistas e as práticas, relatos e observações relacionadas à liderança. Esse processo estava alinhado ao problema de pesquisa investigado.

Na primeira etapa do método, os trechos mais relevantes foram extraídos para um estudo aprofundado. Esses trechos foram meticulosamente destacados e organizados em uma

coluna de uma planilha no Microsoft Excel. Ao final desta etapa, foram identificados 147 trechos considerados particularmente significativos para a análise.

Na segunda etapa, foram criados códigos apropriados que representassem a ligação entre esses trechos e a temática específica da liderança explorada. Dado o caráter genérico do estudo de caso, envolvendo nove gestores de diferentes organizações, cada um com currículos singulares, optou-se por realizar a codificação à posteriori, ou seja, após uma análise mais profunda dos dados. Isso culminou na concepção de 12 códigos distintos. Na Tabela 2 temos a contagem dos códigos.

Tabela 2 – Contagem de códigos

CÓDIGO	Qtde.	CÓDIGO	Qtde.	CÓDIGO	Qtde.
Aproximação	21	Comunicação	20	Colaboração	15
Centralização	14	Responsabilidade	12	Acompanhamento	12
Envolvimento	11	Engajamento	10	Autonomia	10
Protagonismo	8	Adaptabilidade	7	Padronização	4

Fonte: Adaptado pelos autores.

Na terceira etapa, procedeu-se à agrupação dos códigos em categorias, sendo que cada categoria reflete características relevantes para a temática da liderança. Nesse processo, foram identificadas 8 categorias distintas, sendo que 4 delas consistiam nos próprios códigos, com a unificação da frequência de contagem. Essa etapa permitiu uma organização mais clara e abrangente dos resultados obtidos, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Contagem de Categorias

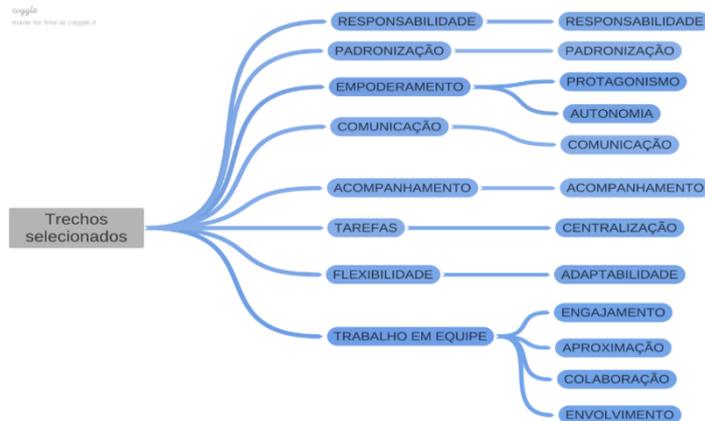
CATEGORIA	Qtde.	CATEGORIA	Qtde.	CATEGORIA	Qtde.
Trabalho em Equipe	60	Comunicação	20	Empoderamento	18
Tarefas	14	Acompanhamento	12	Responsabilidade	12
Flexibilidade	7	Padronização	4		

Fonte: Adaptado pelos autores.

Nas transcrições, foi observado um marcado viés na atenção do líder aos aspectos humanizados que promovem o desempenho nas atividades, bem como às relações tanto verticais quanto horizontais. A categoria mais frequentemente codificada foi a de trabalho em equipe, seguida por empoderamento e outras categorias, conforme ilustrado na Figura 2.

Com base nas categorias estabelecidas, o método avançou para a quarta etapa, na qual os trechos foram agrupados de acordo com suas categorias correspondentes. Com essa reorganização dos trechos, a pesquisa possibilitou uma análise mais aprofundada das relações entre eles, resultando na extração e inferência de resultados significativos para o estudo de caso qualitativo genérico sobre estilos e características de liderança.

Figura 2 - Mapa de Relação entre Codificação e Categorização



Fonte: Adaptado pelos autores.

## 4.1 RESULTADOS

A análise foi realizada a partir da codificação e categorização, juntando todos os trechos retirados das entrevistas em uma única lista. Os códigos e categorias identificados a posteriori traçam uma visão abrangente sobre os estilos de lideranças encontrados, bem como o estilo de liderança predominante e, ao contrário, o estilo de liderança menos percebido como resultado da pesquisa.

Assim, a direção da análise foi das categorias para os trechos das entrevistas buscando justificar esses resultados. De maneira geral, identificou-se 8 categorias que representam os estilos de liderança que foram entendidos conforme descrito a seguir:

- **Acompanhamento:** Estilo de liderança identificado a partir do código “Acompanhamento” exclusivamente e que está focado em acompanhamento detalhado, revelando um líder que valoriza a consistência e o controle das atividades. Ele se dedica a criar cronogramas específicos para garantir que todas as demandas, especialmente aquelas de maior importância, sejam acompanhadas de perto. Esse líder busca reunir a equipe para remarem juntos na direção dos objetivos, utilizando ferramentas como aplicativos e envios diários para manter a consistência no cumprimento das metas.
- **Comunicação:** Estilo de liderança identificado também a partir de código único “Comunicação”, onde os líderes demonstram uma abordagem aberta, valorizando a comunicação eficaz e a delegação flexível de responsabilidades. Eles enfatizam a importância do reconhecimento imediato das conquistas individuais e coletivas, proporcionando um ambiente propício para sugestões e conversas. Essa comunicação aberta e o incentivo à troca de ideias são fundamentais para construir um ambiente onde os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados.
- **Empoderamento:** Estilo de liderança que emergiu a partir de 2 códigos “Autonomia” e “Protagonismo”, derivando uma abordagem de destaque pela busca de uma equipe protagonista. Esses líderes optam por uma delegação com propósito claro, oferecendo autonomia para os colaboradores tomarem decisões e se envolverem nos processos. Eles valorizam ideias divergentes, encorajando a expressão livre e promovendo um propósito claro para as tarefas. O objetivo é capacitar os membros da equipe, permitindo-lhes compreender a importância de suas contribuições.
- **Flexibilidade:** Estilo de liderança adaptativo que surge a partir do código “Adaptabilidade”, também único, e que é caracterizado por ter líderes que reconhecem

e se adaptam aos diferentes estilos e motivações da equipe. Eles compreendem que um estilo único de liderança não é eficaz para todos e, portanto, adotam uma abordagem mais flexível, ajustando-se conforme as demandas e necessidades específicas. Essa adaptabilidade é crucial para otimizar o desempenho da equipe e promover um ambiente de trabalho saudável.

- **Padronização:** Estilo de liderança que foi identificado a partir do código único “Padronização” e que é marcado pela compreensão das diferentes origens dos colaboradores, sendo essencial para líderes deste estilo. Eles enfatizam a padronização dos processos como uma ferramenta-chave para lidar com uma equipe distribuída, buscando minimizar as diferenças culturais e simplificar a condução das atividades. Estabelecer metas realistas e alcançáveis é fundamental para manter a motivação da equipe e promover um senso de responsabilidade coletiva na conquista dos objetivos.
- **Responsabilidade:** Estilo de liderança que aparece a partir do código único “Responsabilidade” e que tem a liderança destacando-se pelo foco no essencial e pela transparência nas comunicações. Os líderes entendem a importância de lidar com a diversidade individual dentro da equipe e estão comprometidos em adaptar-se às necessidades específicas de cada colaborador. Eles também valorizam a responsabilidade individual, incentivando cada membro da equipe a entender seu papel dentro da organização.
- **Tarefas:** Estilo de liderança que surge do único código “Centralização” e que tem em seus líderes pessoas que adotam uma abordagem inicialmente centralizadora, mas estão em um processo de transição para um estilo mais delegativo. Eles se envolvem diretamente nas atividades, desejando uma evolução pessoal para compartilhar responsabilidades e conhecimentos. A conformidade é vista como parte do ambiente organizacional, embora haja uma progressiva descentralização das tarefas e conhecimentos.
- **Trabalho em Equipe:** Estilo de liderança definido a partir de 4 códigos que são “Colaboração”, “Engajamento”, “Aproximação” e “Envolvimento” e que caracterizam a liderança baseada na conexão e compreensão mútua e que se destaca pela ênfase na colaboração. Os líderes valorizam a proximidade com a equipe, oferecendo suporte e se envolvendo nas dificuldades cotidianas. Eles promovem um ambiente ético e transparente, incentivando a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios e comemorando conjuntamente as metas alcançadas.

Em face deste panorama geral, o estilo de liderança que apareceu com maior frequência, e o único estilo de liderança que apareceu de forma unânime entre os entrevistados foi o “Trabalho em Equipe”. Esta unanimidade se mostrou de ocorrência única entre os estilos de liderança descobertos, sendo que esta frequência foi 3 vezes superior que o estilo de liderança “Comunicação” que mais se destacou.

A abordagem desta observação se dá em termos de distribuição entre os entrevistados e não na densidade geral de ocorrências do referido estilo de liderança, ou seja, considera-se o fato de este estilo aparecer em maior ou menor número em todos os entrevistados e não considera-se se apareceu em grande número em alguns entrevistado e não apareceu em outros entrevistados, algo como, a título de exemplo, dos 9 entrevistados, 5 apareceria em grande densidade o estilo de liderança “Trabalho em Equipe” e em 4 entrevistados nenhum registro deste estilo seria encontrado.

Desta forma, entende-se que o estilo de liderança “Trabalho em Equipe” permeia, completamente os líderes desta pesquisa e outros estilos de liderança estão fracamente presentes neles. Para contribuir com esta observação, seguem alguns trechos agrupados pelos códigos geradores deste estilo de liderança que seguem:

- Código “Aproximação”: *“Então eu gosto de estar muito próximo.”, “A gente acaba trabalhando bastante em conjunto”, “eu estou com eles para dar esse suporte”, “É um costume nosso sempre trocar muita, muitas ideias.”.*
- Código “Colaboração”: *“Se essa pessoa crescer, eu cresço com ela automaticamente.”; “eu incentivo eles, a a a, perguntar mesmo a fazer questões”; “eu consigo englobar é, é todos da empresa envolver todos da empresa para fazer a sua parte”; “Eu me sinto bem na decisão colegiada, porque é uma decisão que é construída.”.*
- Código “Engajamento”: *“A gente tem a as premiações, né? Então, os destaques dentro do quarter, né?”; “todo ano a empresa premia é dar cotas societárias pro, para as pessoas que se destacam”; “E a gente vende esse sonho para os nossos liderados”; “tem lá uma espécie de remuneração variável, para que estimule eles”.*
- Código “Envolvimento”: *“De certo modo, eu acabo me envolvendo.”; “por vezes eu estímulo para acelerar a produção”; “eu vejo como me vejo como um amigo”; “a gente convida eles para participar, para visualizar resultados, números, para eles poderem enxergar o impacto que o o o que cada um faz, impacta no resultado.”.*

Por outro lado, a categoria “Padronização” foi o estilo emergente de baixíssima densidade entre os entrevistados visto que foi identificado em apenas um dos entrevistados e que, portanto, pode-se deduzir que os líderes entrevistados nesta pesquisa não estão interessados em minimizar as diferenças culturais dos colaboradores e que pode ajudar em compreender porque o “Trabalho em Equipe” se destacou da forma em que foi apresentada anteriormente. Nos trechos *“É um perfil único, então, para mim ela é muito situacional. Entender qual é o contexto e atuar em cima desse contexto”, “E que eu também tenho que entender o meu lugar”* e *“Então a minha liderança, ela se dá internamente, mas também é externamente que é isso que eu estou aprendendo bastante nos últimos meses.”*, foi possível identificar a perspectiva de adaptação às diferentes motivações da equipe e como tal pode-se definir a categoria como “Flexibilidade”, indicando a movimentação de posicionamento que o líder faz conforme a situação que se apresenta.

Outra percepção é de que alguns líderes se preocupam com a atenção dada aos seus liderados, focando na comunicação entre as partes, principalmente na escuta destes, o que pode ser categorizado como “Comunicação”. Esta constatação veio de trechos apontados pelos entrevistados como: *“Vou ouvir as pessoas e melhorar o que tem que ser melhorado.”; “me passaram que há umas 2 semanas atrás, ela estavam, sobrecarregadas”; “eu estou aberta a discutir as ideias”; “eu sou bem aberto a ideias”; “Procuo sempre conversar para, para entender, de repente os obstáculos que a pessoa atingiu”; “Ouço a pessoa”; “Sou bem aberta à opiniões.”.*

Verificou-se também que pouco mais que a metade dos líderes desta pesquisa apresentaram as características do estilo de liderança “Empoderamento”, codificados em “Protagonismo” e “Autonomia”. Estas características indicam que os líderes concentram esforços em colocar os liderados capazes de tomar decisões e para tal, foram usados como base os trechos das entrevistas em que claramente registram essas características, dentre os quais, são destacados a seguir:

- Código “Autonomia”: *“Ou também tem várias ações que eu só repasso para a equipe. Realmente dá fazer o acompanhamento e eles têm autonomia para tomar as melhores decisões também, né? Eles acabam só me informando depois,”; “Eu acabo hoje tendo aí confiança, porque a equipe toma a decisão”; “E o principal deles é, é conseguir fazer com que eles performem da melhor forma possível”; “faz o que tu queres nos teus horários, desde que as tuas demandas...”; “sou um cara que deu autonomia e Liberdade para cada um, trabalhar e atingir as suas metas.”; “se tiver qualquer problema que eu que tenha que ter uma intervenção ou minha ajuda, por favor, liguem*

*a luz amarela e me chamem.”;*

- Código “Protagonismo”: *“O meu grande desafio aqui é fazer com que a nossa equipe, com que a nossa área seja protagonista mesmo no meio desse turbilhão”; “Você considerar colocar uma equipe dentro de um contexto estratégico é, na verdade, fazer com que uma área de compras seja considerada estratégica e protagonista.”; “...Procurar dar o seu melhor para atingir esse propósito, não só porque o chefe mandou, porque ele tem poder.”; “Equipe que por si só consegue conduzir as atividades sem grande dificuldade em Interpretar elas, não é? E é um. É uma equipa também que não. Não chega a gerar conflitos. É uma equipe tranquila, todos conseguem aí conduzir suas atividades”; “Os funcionários podem participar dos processos e com isso, todo mundo sai ganhando a empresa e eles. É uma maneira muito útil que as empresas deviam explorar, mas são poucas empresas que exploram isso.”*

Se por um lado o “Empoderamento” estava presente em alguns líderes, outro estilo de liderança em oposição ficou evidente, ainda que também não em todos os entrevistados, que é o estilo de liderança “Tarefas”. Emergiram dos dados aspectos importantes como o domínio do conhecimento técnico e a centralização da tomada de decisão estando ambos no líder. As evidências são postas a seguir:

- Domínio do conhecimento técnico: *“Eu sou um democrático, mas com característica centralizador, que que significa centralizador, para mim é que eu conheço.”; “Eu cuido de toda a operação”; “eu cuido da parte operacional, eu faço estas reuniões aí com todo o time por hora”; “tenho que meter a mão na massa.”; “Cada etapa da atividade para o meu funcionário fazer e hoje eu desenho elas”; “coisas mais técnicas dependem de mim”. “então eu gosto de fazer, de executar, realizar, mão na massa”.*
- Centralização da tomada de decisão: *“é tomar uma decisão sem me consultar é fazer algo sem pedir autorização”; “Isso tem que passar por mim”; “eu sempre instruo eles a me questionar antes de tomar uma decisão”; “Procuro sempre de aparecer de surpresa pra eles desenvolverem um estado de alerta”; “Obedecer está previsto. Tem uma questão, a hierarquia, como uma forma de controle.”.*

Ainda em se tratando de “Tarefas”, uma das características é que apesar de existir centralização na tomada de decisão, esta centralização está em um processo de transição para um estilo que delega e nesse caso, encontrou-se um relato que explicita adequadamente este ponto que é o trecho *“...Hoje eu consigo delegar mais as coisas, mas eu já fui muito centralizadora evoluir muito nisso, de perceber que não poderia ser dessa forma que eu tinha que delegar coisas que outras pessoas tinham que saber coisas que ali era, só eu que sabia.”.*

A categoria “Acompanhamento” surgiu em situações relativas a acompanhamento de cronogramas e metas, que é tema central deste estilo de liderança, e ficou evidenciado diversos trechos tais como:

- Cronograma: *“Tento criar um cronograma para que? Esteja acompanhando, né?”.*
- Metas: *“Apesar de estar bem próximo para entender realmente a. O fazer o acompanhamento dessas metas”; “Trabalha com metas, mas não é pra botar metas impossíveis. Não adianta colocar metas impossíveis, que aí a pessoa vai, vai, vai funcionar. Não atingiu a primeira vez, não atingiu a segunda e aí não vai, não vai funcionar mais o incentivo. E piora, até a situação interna.”; “acabo garantindo que essa pessoa cumpra essa meta”.*
- Acompanhamento: *“sempre que se passa 1 demanda a gente eu faço o acompanhamento delas”; “tem 2 situações, né? A que eu realmente necessito de um acompanhamento, porque é um assunto de grande importância”; “É fazer todo mundo remar para o mesmo lado”; “eu dimensiono as atividades no aplicativo, eu só acompanho a, o desenvolvimento delas, à distância”; “mas a diariamente a gente*

acompanha.”.

Durante as entrevistas, identificou-se que há líderes que se comportam com responsabilidade, tendo o foco no essencial ou naquilo que é importante, além de saber lidar com as diversidades individuais dos liderados e buscando uma comunicação transparente e direta com estes. Para o surgimento desta categoria definida como “Responsabilidade”, são destacados os trechos que evidenciam os 3 aspectos aqui destacados:

- Foco no essencial: *“Aquilo que é relevante, aquilo que é importante, eu não deixo passar.”; “se eu tiver que hoje ficar até às 2 da manhã trabalhando para entregar, eu vou ficar, porque faz parte do meu compromisso com a empresa”; “E não tem mais nenhuma universidade, só eu que fico me me. Eu percebi o trabalho. Essa tarefa representativa é uma tarefa importante.”.*
- Diversidade individual: *“A diferença principalmente diferença cultural. O problema da diferença cultural são pessoas, por exemplo, que vamos pegar o exemplo da cidade de Caxias do Sul, pessoas que vivem da cidade, pessoas que vieram da colônia para a cidade ou pessoas que vieram de outras cidades. OK, então isso é um comportamento diferentes e esses comportamentos? O líder tem que entender. Se ele não conseguir entender esses processos, ele vai ter muita dificuldade, muita dificuldade.”; “Saber lidar com as diferenças, Cada um se comporta de uma maneira, cada um pensa de uma maneira e eles estão trabalhando externamente para a empresa, então cada um tem necessidades diferentes, então é complicado você liderar uma equipe.”.*
- Transparência nas comunicações: *“Te digo, é o tempo dela ou ela não se desenvolveu? Não quer mais é não quer mais trabalhar na empresa. Eu tenho que desligar, eu não tenho problema nenhum de dizer, porque é que a pessoa foi desligada. Eu desligava as pessoas e eu chamava e dizia assim. Tem esses pontos positivo, mas os teus pontos negativos são maior que teus negativos, então é um momento de nós romper o contrato. Eu era bem claro nisso. Bem claro, bem transparente.”; “Vamos dizer, aceitam melhores melhor as condições, De ter alguém te liderando, de, ter alguém te mostrando na direção, te mostrando o caminho, te mostrando o que pode ser melhor, como fazer melhor alguns.”.*

Como resultado mais abrangente, pode-se dizer que há o predomínio de um estilo de liderança sobre os outros e que o líder está orientado para o trabalho em conjunto com seus liderados, o que ficou definido como categoria “Trabalho em Equipe”. Isto indica que os líderes buscam ou ser uma ou mais engrenagens dentro de um sistema colaborativo ou que buscam trazer os liderados como peças necessárias nesse sistema.

Além disso, pode-se chegar à conclusão de que não há apenas líderes com um único estilo de liderança, baseando-se no fato principal justamente que o trabalho em equipe parece mesclar características diversas de uma equipe e não apenas de um indivíduo.

Nesse sentido, todos os líderes entrevistados apresentaram no mínimo três estilos de liderança, mas nenhum apresentou todos os estilos de liderança categorizados nesta pesquisa.

## 4.2 DISCUSSÃO DO RESULTADO

A discussão dos resultados deste artigo científico revela insights significativos sobre os estilos de liderança identificados a partir das entrevistas realizadas. A análise abrangente abordou oito categorias distintas de liderança, fornecendo uma visão detalhada das práticas e abordagens adotadas pelos líderes entrevistados:

### 4.2.1 Predominância do Estilo "Trabalho Em Equipe"

A constatação de que o estilo de liderança mais prevalente é o "Trabalho em Equipe" é notável. Esse achado sugere uma forte inclinação dos líderes em direção a práticas colaborativas, enfatizando a importância da coesão e colaboração para atingir metas organizacionais. Essa predominância pode estar associada à valorização da sinergia e à busca por uma equipe engajada e interconectada.

#### **4.1.2 Variedade de Estilos Apresentados pelos Líderes**

A constatação de que cada líder entrevistado apresenta, no mínimo, três estilos de liderança diferentes destaca a complexidade e a adaptabilidade necessárias na prática da liderança. Essa diversidade sugere que os líderes podem adotar abordagens específicas com base nas demandas situacionais, evidenciando uma liderança flexível e multifacetada.

#### **4.1.3 Ênfase na Flexibilidade e Adaptação**

O estilo de liderança "Flexibilidade" destaca-se como crucial, demonstrando a importância de os líderes se adaptarem aos diferentes estilos e motivações da equipe. Essa característica reflete uma compreensão profunda de que não existe uma abordagem única que sirva para todos, sendo necessária uma liderança adaptativa para otimizar o desempenho da equipe.

#### **4.1.4 Relevância do Empoderamento e Autonomia**

A categoria de liderança "Empoderamento", evidenciada pelos códigos "Autonomia" e "Protagonismo", destaca a ênfase na delegação de responsabilidades e na promoção da autonomia dos colaboradores. Esse estilo pode indicar uma abordagem mais participativa, incentivando a equipe a tomar decisões e contribuir ativamente para os processos organizacionais.

#### **4.1.5 Desafios na Implementação do Estilo "Padronização"**

A constatação de que o estilo "Padronização" foi identificado em apenas um entrevistado sugere que a minimização das diferenças culturais pode não ser uma prioridade comum entre os líderes entrevistados. Isso levanta questões sobre os desafios práticos e as resistências associadas à implementação desse estilo, apontando para a complexidade de lidar com diversidades culturais dentro da liderança.

Os resultados fornecem uma compreensão profunda das práticas de liderança adotadas pelos entrevistados, destacando a predominância do trabalho em equipe, a diversidade de estilos apresentados e a importância da flexibilidade e do empoderamento na liderança eficaz.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

#### **5.1 LIMITES DA PESQUISA**

Os limites da pesquisa destacam-se como aspectos que restringem a generalização e a aplicação de certas interpretações dos resultados. Neste estudo, um limite significativo é a decisão de não interpretar as consequências dos estilos de liderança identificados. Isso implica que, embora os estilos tenham sido categorizados e descritos, a pesquisa não se aprofundou nas implicações práticas, positivas ou negativas, desses estilos nas dinâmicas organizacionais. Isso

pode limitar a compreensão completa do impacto desses estilos na eficácia e no desempenho das equipes, sendo uma área para pesquisas futuras.

## 5.2 PESQUISAS FUTURAS

As sugestões para pesquisas futuras indicam direções que podem expandir o conhecimento e preencher lacunas identificadas na pesquisa atual. Uma área relevante seria a investigação das consequências, tanto positivas quanto negativas, do estilo de liderança "Trabalho em Equipe". Compreender como esse estilo influencia a produtividade, a satisfação no trabalho e a inovação pode fornecer insights valiosos para líderes e gestores. Além disso, explorar estratégias para incentivar ou ajustar a presença desse estilo nas lideranças pode ser crucial para o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes.

## 5.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

As contribuições práticas referem-se à aplicabilidade dos resultados no contexto do mundo real. Neste estudo, destaca-se a utilidade da pesquisa como um guia valioso em processos de seleção e entrevistas de emprego. A identificação dos estilos de liderança pode ajudar as organizações a avaliar a adequação dos candidatos aos requisitos específicos da liderança em suas equipes. Além disso, as descobertas podem ser utilizadas para desenvolver programas de treinamento e capacitação, fornecendo orientações sobre como os líderes podem aprimorar suas habilidades de liderança, especialmente no que diz respeito ao trabalho em equipe.

## 5.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As contribuições teóricas enfatizam o impacto da pesquisa no avanço do conhecimento acadêmico. Este estudo contribui para a base teórica sobre estilos de liderança, ampliando a compreensão dos diversos enfoques adotados pelos líderes. Além disso, oferece insights que podem ser incorporados em teorias existentes sobre liderança e na relação entre líderes e liderados. O desenvolvimento dessas teorias pode, por sua vez, orientar pesquisas futuras e fornecer um arcabouço conceitual mais abrangente para a compreensão das dinâmicas de liderança nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K. *Um nível superior de liderança*. Leya, 2023.

CARVALHO, A. Estilos de liderança. In: *Desenvolvimento de liderança e de equipe*. Contentus, 2020. p. 26–54.

CELESTINO, S. *O líder transformador: como transformar pessoas em líderes*. Cengage Learning, 2022.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. *Administração e organizações*. 2. ed. Grupo A, 2011.

CHEMERS, M. M.; MURPHY, S. E. Liderança e diversidade em grupos e organizações. In: CHEMERS, M. M.; OSKAMP, S.; COSTANZO, M. A. (Eds.). *Diversidade nas*

organizações: *Novas perspectivas para um local de trabalho em mudança*. p. 157–188, 1995.  
Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781452243405.n7>

NOVAES, M. B. C.; COSTA, J. H. *Liderança de equipes de alto desempenho*. Editora FGV, 2021.

FIGUEIREDO, J. *Liderança: Uma Questão de Competência*. Editora Saraiva, 2012.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora, 2008.

GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora, 2009.

GODÓI, C. K. et al. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação SA, 2017.

MARINHO, R. M.; OLIVEIRA, J. F. Liderança em teoria e prática. In: SUGO, A. I. et al. (Eds.). *Liderança: uma questão de competência*. Saraiva, 2012. p. 9–22.

TAKAHASHI, A. R. W. *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. Editora Atlas SA, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora, 2015.