

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA CAVASSIN FERREIRA DOS SANTOS

ESTILOS DE LIDERANÇA

CIDADE

2018

LETÍCIA CAVASSIN FERREIRA DOS SANTOS

ESTILOS DE LIDERANÇA

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a)/Professor(a): Prof(a). Msc. Carolina Toscani Kim

CIDADE

2018

Estilos de liderança

Letícia Cavassin Ferreira dos Santos

RESUMO

O presente trabalho aborda sobre o conceito de gestão de acordo com autores da área, o breve histórico da evolução dos estilos de liderança desde o ano de 1930 até em torno dos anos 90, as características do líder segundo pesquisas realizadas em torno dos anos 2000 e prós e contras de cada estilo de se liderar baseado em estudos publicados no ano de 2018. Foram descritos 10 estilos de liderança, sendo eles: autocrático, democrático, liberal, situacional, *coaching*, protetor, trator, centralizador, empreendedor e misto. Cada estilo apresenta as suas vantagens e desvantagens dependendo das características do líder, da situação e do liderado.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

The present work deals with the concept of management according to authors of the area, the brief history of the evolution of leadership styles from the 1930s until around the 90s, the characteristics of the leader according to surveys conducted around the 2000s and the pros and contrasts of each style of leadership based on studies published in the year 2018. Ten leadership styles were described: autocratic, democratic, liberal, situational, coaching, protective, tractor, centralizing, entrepreneur and mixed. Each style presents its advantages and disadvantages depending on the characteristics of the leader, the situation and the leader.

Keywords: Leadership. Leadership Styles.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil e os países que adotam o capitalismo, no qual o objetivo econômico principal é o lucro, estão passando por mudanças cada dia mais aceleradas e se tornando cada vez mais competitivos devido as novas tecnologias, ao livre comércio,

a vasta disponibilidade de informação e aumento do consumo da população (aspectos estes oriundos da globalização).

O tema liderança vem sendo estudado desde muitas décadas atrás, pois é um dos aspectos que impactam diretamente no lucro das empresas principalmente neste período globalizado e capitalista. De acordo com pesquisas, a devida atuação do líder pode representar até 30% do lucro do negócio. O objetivo deste trabalho foi pesquisar materiais relacionados ao tema liderança e os seus estilos, a fim identificar um melhor estilo de se liderar pessoas atualmente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O termo gestão de pessoas é definido como sendo o conjunto de estratégias que tem por objetivo atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma organização. As empresas que terão os profissionais mais bem qualificados e motivados para o trabalho serão aquelas que tiverem maior especialização, habilidades e conhecimentos em suas políticas para melhor administrar aquele conjunto de estratégias (MARQUES, 2018).

Segundo Franco (2008) é por meio da condução dos liderados para melhores resultados pelos líderes, que as empresas seguirão rumo ao sucesso. Já para Maximiano (2000), a liderança é algo que qualquer pessoa precisa desempenhar no momento que for responsável pelo desempenho de um grupo.

Segundo pesquisa de Clodoaldo (2004) a tendência do modelo de gestão de pessoas seria de alterações de grande intensidade (opinião de 88% dos entrevistados) que voltariam as atenções para uma gestão estratégica e com base em políticas, práticas e instrumentos voltados para esta gestão. Na pesquisa elaborada pelo autor para a revista *HSM Management*, os dois principais desafios seriam alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa e capacitar os gestores para que sejam os estimuladores desse processo.

De acordo com Chiavenato (2000) a liderança é o processo de influenciar pessoas ou grupos para realização de objetivos em determinada situação. Na teoria dos traços de personalidade descrita pelo autor, existem alguns traços característicos de personalidade formada por traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Os traços físicos são colocados como sendo a energia, a aparência pessoal, estatura e peso. Os traços intelectuais são a adaptabilidade,

agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Os traços sociais são a cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. Os traços relacionados a tarefa são o impulso de realização, persistência e iniciativa.

Os estudos e teorias descritas sobre a personalidade e características dos líderes foram realizados e aprimorados com o passar do tempo. Segundo Araújo (2006 citado por Botelho e Krom, 2010), se destacam entre os estilos de liderança os estilos autocrático, democrático e liberal, este último também denominado como *Laissez-Faire*.

Estes três estilos vêm sendo estudados por autores desde o ano de 1939, quando ainda descrevia os conceitos e características dos três estilos de liderança. Outras pesquisas foram realizadas por volta do ano de 2005 que identificaram as vantagens e desvantagens destes três estilos (BOTELHO; KROM, 2010). O histórico das evoluções das teorias é de várias décadas e novas pesquisas surgem para complementar estudos anteriores.

Para Robbins (2002 citado por Botelho e Krom, 2010), os estudos sobre o melhor estilo de liderar começaram entre os anos de 1930 e 1940 quando existiam a teoria dos traços. Nesta época acreditava-se que o líder tinha as suas características natas. Entre 1940 e 1960, surgiram as teorias comportamentais, nas quais o líder tinha comportamentos específicos voltados para tarefas ou para pessoas. No final dos anos 60, existiram as teorias contingências, nas quais se enquadravam, por exemplo, a teoria da meta e do caminho (o líder ajuda os subordinados sem exceção) e da liderança situacional (liderança estando sujeita a situação). A partir de 1990 surgiram as teorias neocarismáticas, sendo segundo o autor quatro lideranças: a carismática (liderados admiradores do líder o concedem atributos heroicos), transacional (o líder motiva os subordinados em direção dos objetivos), transformacional (o líder é carismático e fornece atenção individualizada aos membros da equipe) e a visionária (o líder incentiva a visão de futuro).

Atualmente Narciso (2018), *master coach* da Sociedade Brasileira de *Coaching*, descreve um estudo realizado pela Universidade de Harvard no qual 3.000 líderes foram analisados durante 3 anos. Uma das conclusões da pesquisa foi que o estilo de liderança pode ser responsável por até 30% do lucro de um negócio. Segundo a autora, muitas das pesquisas detectaram que os líderes com melhores resultados não são aqueles com um estilo de liderança definido e sim aqueles líderes que combinam características.

Para o estudo descrito por Narciso (2018) e para outras pesquisas que envolvem os estilos de liderança, se destacaram três estilos, sendo eles: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal. Atualmente, se adicionam a estes três estilos de liderança a denominada liderança situacional e a liderança *coaching*. Abaixo estão descritos estes cinco estilos de liderança e em quais situações podem apresentar vantagens ou desvantagens.

2.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança autocrática é praticada uma postura autoritária e centralizadora e as decisões estratégicas são tomadas unicamente pelo líder. As regras são muito bem definidas e o colaborador tem pouco espaço para se posicionar, questionar e contribuir com sugestões e ideias. Este tipo de liderança é tradicional e encarado como antiquado comparado a outros estilos tendo suas vantagens e desvantagens. As vantagens mais notáveis são: a agilidade nas tomadas de decisão, a tendência de os liderados serem mais produtivos com a presença do líder, maior controle dos processos e a equipe trabalhar focada nas tarefas. As desvantagens da liderança autocrática são: gerar tensão, stress e conseqüentemente conflitos dentro do time pelo líder ser interpretado como ditador. Os liderados podem se sentir desvalorizados por não participarem ativamente nas decisões. Na ausência do líder a equipe pode baixar o desempenho e o líder pode ficar sobrecarregado devido a centralização na atuação (NARCISO, 2018).

A liderança autocrática é aplicada em casos que necessitam alto nível de controle dos processos. Os profissionais mais especializados e experientes possivelmente se sintam desmotivados e desconfortáveis com este tipo de liderança, porém o liderado inexperiente o qual necessita de maior direcionamento, em equipes maiores ou para posições que não exigem alto nível de qualificação são situações que este estilo de liderança é mais aceito (NARCISO, 2018).

2.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Segundo Narciso (2018) na liderança democrática o líder se preocupa com a motivação e contentamento da equipe. Se estimula o diálogo, os relacionamentos

positivos e o aperfeiçoamento dos colaboradores. As vantagens deste estilo de liderança são: interação entre líder e equipe, valorização da contribuição dos liderados e o cuidado com o bem-estar dos indivíduos.

Para a autora estes aspectos oportunizam melhor produtividade, responsabilidade, comprometimento dos liderados na execução das atividades e também oportuniza inovações ao negócio. Por outro lado, os processos decisórios tendem a ser mais lentos comparados a agilidade aceitável no estilo autocrático, exige alto nível de *know-how* do time e existe o risco de perda de controle de certos processos ou tarefas. Este estilo de liderança funciona bem em equipes maduras e quando o líder precisa da colaboração de outros indivíduos para tomar melhores decisões.

2.3 LIDERANÇA LIBERAL

A liderança liberal parte da premissa de que os colaboradores já possuem um nível de excelência a ponto de não precisarem de atuação tão intensa da liderança. Os mesmos não precisam de orientações frequentes e o líder foca em motivar os integrantes da equipe, organizar e delegar tarefas. As vantagens da liderança liberal são: o líder ter confiança no trabalho da equipe o que flexibiliza a tomada de decisões, a burocracia nos processos e repartição de responsabilidades. As desvantagens são: a produtividade ser impactada por falta de orientação, *feedback* e controle de qualidade das atividades, além do individualismo por parte do liderado o que pode gerar pouco respeito à figura do líder (NARCISO, 2018).

Este estilo de liderança atinge bons resultados em equipes com profissionais preparados tecnicamente e aptos aos níveis elevados de autonomia e responsabilidade. A comunicação entre os membros da equipe precisa ser efetiva e as relações interpessoais equilibradas. O líder deve ser aberto e disposto a motivar a equipe quando preciso (NARCISO, 2018).

2.4 LIDERANÇA SITUACIONAL

A liderança situacional, é um estilo de liderança que está sendo aprimorado por novos estudos o que possibilita considerar novos entendimentos. Recentemente se observa níveis diferentes de maturidade, motivação e do desenvolvimento do

indivíduo. Estes são identificados pelo líder e traduzidos na forma que o mesmo irá atuar correspondente à capacidade do liderado. Conforme (Quadro 1) a maturidade e a motivação são classificadas em quatro estágios e apontam a melhor maneira de resposta do líder (NARCISO, 2018).

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DA CORRESPONDÊNCIA DO LÍDER SITUACIONAL
DE ACORDO COM A MATURIDADE DO LIDERADO

MATURIDADE DO LIDERADO	MANEIRA DE CORRESPONDER DO LÍDER
Os liderados são inexperientes e não tem competência.	Direcionador: o líder direciona até o liderado estar seguro com a tarefa.
Os liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados	Orientador: o líder orienta para o ganho de maior experiência e estimula na execução de tarefas.
Os liderados possuem níveis elevados de experiência, mas estão desmotivados.	Apoiador: o líder apoia o liderado para ganhar segurança e desenvolver habilidades.
Os liderados têm muita experiência e estão altamente motivados.	Delegar: o líder delega novas responsabilidades e desafios, devido ao nível de segurança do liderado.

FONTE: Modificada de NARCISO (2018)

As vantagens deste estilo de liderança são: a flexibilidade na atuação do líder o qual atua conforme maturidade do liderado o que otimiza o seu tempo. Além de proporcionar aumento na produtividade e desenvolvimento da maturidade do gestor e da equipe. As desvantagens são a ausência de padronização de certos processos, a dependência de o líder ser eficaz ao identificar perfis dos profissionais e administrar múltiplas situações. É importante considerar que o desenvolvimento do time demanda maior tempo que em outros estilos de liderança por envolver diversas variáveis (NARCISO, 2018).

A liderança situacional funciona para empresas que acompanham o ritmo da globalização, as inovações tecnológicas e possuem líderes flexíveis e bem preparados para atuar com inúmeros cenários (NARCISO, 2018).

2.5 LIDERANÇA COACHING

De acordo com Narciso (2018), na liderança *coaching* o líder deve estar capacitado para identificar as competências e talentos da equipe. O mesmo incentiva a segurança do liderado em suas atividades assim como a visão de futuro.

As vantagens deste estilo de liderança são o líder centrar na performance de cada colaborador o que proporciona o *feedback* continuado. Este parecer estimula o comprometimento do indivíduo e o conscientiza em prol de melhorias em sua performance. Este estilo de liderança proporciona ao líder também se manter em desenvolvimento.

As desvantagens deste estilo de liderança são: os liderados precisam estar dispostos a se dedicar ao desenvolvimento e mudanças de conduta, os resultados a curto prazo sejam comprometidos em benefício aos resultados de longo prazo e o líder estar engajado em desenvolver a equipe e a si mesmo. Este estilo de liderança funciona quando a empresa investe em seu capital humano e possui líderes dedicados em aperfeiçoar seus liderados (NARCISO, 2018).

Para Narciso (2018), as principais pesquisas na área indicam que um bom líder tem como principal característica a flexibilidade para se adaptar em diferentes estilos de liderança para ter bons resultados e conhecendo os seus liderados ajustar as suas ações de acordo. A eficiência do líder se dá quando a equipe está motivada e em constante desenvolvimento o que a torna muito mais produtiva.

Além dos cinco estilos de liderança tratados por Narciso (2018), sendo os três que se destacaram: liderança autocrática, democrática e liberal. Atualmente se destacam mais dois estilos, sendo: a liderança situacional e a liderança *coaching*. Além destes cinco estilos, serão tratados mais outros cinco estilos de liderança, sendo eles: o estilo protetor, o estilo trator, o estilo centralizador, o estilo empreendedor e o estilo misto.

Para o autor Ferraz (2018) após estudos e análise de milhares de pessoas existem quatro estilos de liderança que contemplam 70% dos indivíduos (estes indivíduos apresentam um destes quatro estilos mais intenso) e que funcionam se bem entendidos e administrados. O autor passou a analisar estes quatro tipos de liderança e um quinto estilo denominado misto, no qual a pessoa tem característica de dois ou mais estilos, neste estilo se enquadram em torno de 30% das pessoas.

O primeiro estilo descrito por Ferraz (2018) seria o protetor. O líder com este estilo intenso habitualmente é gentil, acolhedor e se preocupa com a satisfação da equipe. Quando os liderados são maduros e se sentem respeitados esta liderança fornece resultados positivos. As desvantagens se apresentam quando um ou mais indivíduos mal-usam da bondade do líder e passam a desempenhar atividades sem dedicação e aumentar as faltas.

2.6 LÍDERANÇA ESTILO PROTETOR

As características comuns de quem tem o estilo protetor são a vocação para ensinar, ser gentil, acolhedor, interessado, é bom ouvinte, evita criticar, é paternalista, tolerante e anseia por aprovação, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS COMUNS DO LÍDER PROTETOR

CARACTERÍSTICA DO LÍDER PROTETOR	ATUAÇÃO DO LÍDER ESTILO PROTETOR
Vocação para ensinar	Ensina e orienta as tarefas com dedicação. Esta atuação é ainda mais significativa quando aplicada a pessoas jovens ou com pouca experiência.
Gentil	Na maior parte do tempo é respeitoso, costuma manter a calma e dificilmente demonstra irritação.
Acolhedor	Cria um ambiente de trabalho harmônico e integrador.
Interessado	Geralmente busca conhecer a vida de cada indivíduo da equipe.
Bom ouvinte	Antes de tomar decisões importantes procura ouvir as pessoas.
Evita conflitos	Dentro das possibilidades evita discussões ou cobranças demasiadamente ásperas.
Evita criticar	Procurar elogiar, porém em feedbacks corretivos possui dificuldades.
Paternalista	Tende a proteger, porém por certas vezes esta proteção aos subordinados torna-se excessiva.
Tolerante	Por receio em gerar desmotivação e insatisfação costuma tolerar falhas menores.
Anseia por aprovação	Gosta de ser elogiado e admirado pelos liderados e por seus pares.

FONTE: Adaptado de FERRAZ (2018)

O líder que possui este estilo de liderança muito intenso apresenta como pontos fortes a criação de um ambiente receptivo, é respeitador, gera pouca rotatividade e é participativo, por outro lado pode parecer muito complacente, gerar acomodação e parecer indeciso.

Segundo Ferraz (2018) as pessoas com o estilo de liderança protetor mais intensos, costumam ter pensamentos como precisar fazer as pessoas se sentirem bem, melhor ceder para evitar conflitos, lhe custa dizer não, que o bom ambiente de trabalho gera bons resultados e que o excesso de pressão é ruim para o negócio.

As dicas dadas pelo autor para líderes deste estilo é que procure ser mais exigente com pessoas que se comprometem menos, evitar transmitir imagem de

pessoa que não se importa com os resultados, retirar da equipe pessoas que abusam de sua boa vontade sem retorno no trabalho e ser mais decidido.

2.7 LÍDERANÇA ESTILO TRATOR

Para o autor o líder com estilo trator, sétimo estilo apresentado, em intensidade alta apresenta ser exigente, determinado e franco. Para equipes que respondem bem à pressão este estilo de liderança gera bons retornos, pois os liderados sentem que tem um comando. Por outro lado, se o líder é agressivo ou intolerante em exagero problemas como a desmotivação da equipe podem acontecer.

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS COMUNS DO LÍDER TRATOR

CARACTERÍSTICA DO LÍDER TRATOR	ATUAÇÃO DO LÍDER ESTILO TRATOR
Prefere pessoas independentes	Não tem paciência para ensinar ou acompanhar detalhes da operação, por isso tende a valorizar subordinados proativos.
Franco	Na maior parte do tempo é direto e objetivo.
Dá pouca importância a opinião alheia	Costuma dizer o que pensa sem dar importância a interpretação que será feita pelo ouvinte.
Crítico	Não tem receio de corrigir quando percebe pequenas falhas no desempenho ou no comportamento dos liderados.
Decidido	Age com firmeza e tem opinião sobre quase tudo.
Impaciente	Tem senso de urgência e exige agilidade.
Focado em resultados	Dá mais importância aos resultados do que ao ambiente de trabalho, pressiona o tempo todo.
Dominante	Gosta de comandar e deixa isso nítido.
Exigente	Exige dedicação e comprometimento contínuos.
Temperamento instável	Irrita-se com facilidade e passa do bom para o mau humor com frequência.

FONTE: Adaptado de FERRAZ (2018)

O líder que possui o estilo de liderança trator muito intenso apresenta como pontos fortes criar um ambiente competitivo, gostar de comandar, busca constantemente resultados, é transparente. Por outro lado, pode gerar instabilidade, podendo também causar medo, alta rotatividade e por ser transparente pode ser grosseiro.

Segundo Ferraz (2018) as pessoas com o estilo de liderança trator mais intensos, costumam ter pensamentos como precisar que as pessoas cumpram as

suas obrigações, que é melhor ser temido ao ser amado, que a vida é dura para quem é fraco, que colocar pressão nas pessoas gera resultados e quem não se enquadrar nestes moldes que se demita.

As dicas dadas pelo autor para líderes deste estilo é procurar fazer elogios a quem é digno deste merecimento, evitar passar a imagem de quem não se importa com os indivíduos, usar pequenos erros dos subordinados como oportunidade de melhorias e ter a ideia de que ser um pouco mais gentil os subordinados não deixarão de lhe respeitar.

2.8 LÍDERANÇA ESTILO CENTRALIZADOR

Segundo Ferraz (2018), o líder com estilo centralizador, oitavo estilo apresentado, tende a ser organizado, sistemático e conservador. Este estilo de liderança costuma funcionar, quando a equipe responde bem ao líder controlador, porém problemas podem acontecer se o líder atuar nas atividades e dar pouco espaço para sugestões e melhorias.

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS COMUNS DO LÍDER CENTRALIZADOR

CARACTERÍSTICA DO LÍDER CENTRALIZADOR	ATUAÇÃO DO LÍDER ESTILO CENTRALIZADOR
Acumula muitas funções	Tende a executar o máximo de tarefas possível.
Reservado	Não gosta de expor a sua vida pessoal e opinião sobre assuntos que não sejam profissionais.
Desconfiado	Costuma conferir várias vezes o trabalho realizado para averiguar se está da forma que gostaria. Dentro das possibilidades audita os resultados pessoalmente.
Evita delegar	Executa as tarefas estratégicas e quando possível inclusive as operacionais.
Sistemático	Metodologia rígida para cumprir horários e executar tarefas.
Conservador	Evita ao máximo correr riscos na administração da empresa.
Prefere lidar com pessoas conhecidas	Tende a manter subordinados por muito tempo, desde que atuem como deseja.
Gosta de ambientes sóbrios	Evita brincadeiras e distrações no dia a dia.
Pouco emotivo	Evita demonstrar sentimentos.
Temperamento estável	Os comportamentos não oscilam e são previsíveis

FONTE: Adaptado de FERRAZ (2018)

O líder que possui o estilo de liderança centralizador intenso apresenta como pontos fortes gerar um ambiente previsível, colocar as situações em prática com agilidade, estipula regras precisas e é estável. Por outro lado, pode ser desconfiado, pode travar o dia a dia por colocar em prática muitas situações com imediatismo, pode criar burocracia pelo excesso de regras e gerar acomodação na equipe.

Segundo Ferraz (2018) as pessoas com o estilo de liderança centralizador costumam ter pensamentos como se quer algo bem feito terá que fazer ou que a presença do líder é obrigatória para dar andamento ao negócio, não confio nas pessoas com rapidez, quero as coisas do jeito que me agrada e é melhor garantir o que está feito ao se arriscar em perder tudo.

As dicas dadas pelo autor para líderes deste estilo é que procure delegar, evitar passar a imagem de líder que não confia nos liderados, aceitar que o colaborador faça a tarefa do jeito dele e que é possível confiar um pouco mais na equipe, pois não deixarão a empresa desorganizada.

2.9 LÍDERANÇA ESTILO EMPREENDEDOR

Segundo Ferraz (2018), o líder com estilo empreendedor, nono estilo apresentado, em grande intensidade tende a ser ambicioso, otimista e delega com facilidade. Neste estilo de liderança as decisões tomadas na maioria das vezes são delegadas, por isso atinge bons resultados quando a equipe aceita bem a autonomia. Problemas podem ocorrer se o líder deixar a sensação de que o está sempre ausente, por isso deve estar atento a gestão do dia a dia.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS COMUNS DO LÍDER EMPREENDEDOR

(continua)

CARACTERÍSTICA DO LÍDER ESTILO EMPREENDEDOR	ATUAÇÃO DO LÍDER ESTILO EMPREENDEDOR
Gosta de empreender	Busca oportunidades de negócio com frequência.
Procura parceiros dedicados	Busca sócios que apreciem conduzir o negócio.
Criativo	Costuma ter ideias inovadoras para potencializar negócios antigos e novos.
Escolhe delegar	Prefere tomar decisões estratégicas e delega execução para a equipe.
Tem ótimo <i>network</i>	Procura manter ampla rede de relacionamentos, pois está sempre aberto a oportunidades.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS COMUNS DO LÍDER EMPREENDEDOR

(continuação)

CARACTERÍSTICA DO LÍDER ESTILO EMPREENDEDOR	ATUAÇÃO DO LÍDER ESTILO EMPREENDEDOR
Ousado	Aceita correr riscos em negócios que julga promissoras.
Percepção apurada	Tende a identificar rapidamente motivações, talentos e potencial de trabalho.
Evita rotina	Não gosta de trabalhos rotineiros.
Convincente	Costuma usar o charme pessoal para convencer as pessoas de suas propostas.
Antenado	Participa com frequência de feiras, congressos, treinamentos e palestras para estar sempre atualizado e atento a novas oportunidades.

FONTE: Adaptado de FERRAZ (2018)

O líder que possui o estilo de liderança centralizador muito intenso apresenta como pontos fortes: o dinamismo, ser bem informado, ter bom planejamento para alcançar seus objetivos e ousa com facilidade. Por outro lado, pode parecer superficial, precipitado, pode correr riscos exagerados e ser muito ausente.

Segundo Ferraz (2018) as pessoas com o estilo de liderança centralizador costumam ter pensamentos como: a chance pode não reaparecer, que quem não arrisca não tem retorno e que o mundo é dos ousados, por exemplo.

As dicas dadas pelo autor para líderes deste estilo é procurar interagir mais com sócios e subordinados, evitar tomar decisões por impulso, intuição ou se arriscar sem necessidade e que ser participativo não torna os sócios dependentes.

2.10 LÍDERANÇA ESTILO MISTO

O décimo estilo de liderança descrito por Ferraz (2018), é o estilo misto no qual o líder não apresenta característica extremas de nenhum estilo em específico, neste caso o líder deste estilo de liderança tem uma mescla dos estilos de liderança, podendo apresentar lados positivos e negativos de estilos diferentes e poderá ser vantajoso, pois facilita aproveitar os pontos fortes de cada estilo. Segundo o autor em torno de 30% dos indivíduos apresentam mescla de dois ou mais estilos, que varia de acordo com o contexto profissional.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), a pesquisa é classificada quanto ao seu objetivo e ao seu procedimento técnico. Para o presente estudo foi adotada a pesquisa descritiva a qual tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo o entendimento de autores a respeito de liderança, o breve histórico da evolução das teorias a respeito dos estilos de liderança, a descrição de características do líder em cada tipo de atuação e prós e contras de cada estilo de se liderar. Para estudar e detalhar os estilos de liderança, foi dada ênfase nos autores Eduardo Ferraz e Vanessa Narciso por serem estudos atualizados e apresentados no ano de 2018. Quanto ao procedimento técnico foi utilizada a pesquisa bibliográfica a qual é desenvolvida com base em material já elaborado constituído por livros, publicações periódicas e artigos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os meios para se ter maior clareza das melhores formas de se liderar vêm sendo estudados desde em torno dos anos 30, as teorias desde então buscaram enquadrar cada vez mais as características dos líderes até formarem grupos de características que atualmente são encaixados nos estilos de liderança.

As habilidades para se liderar podem ser treinadas, aprendidas e aprimoradas, diferente do que se acreditava por volta dos anos 30. Neste período se entendia que as características do líder faziam parte do mesmo desde o seu nascimento. Atualmente, as características de um líder de resultados não são apenas inatas, o que muda é o tempo que cada indivíduo precisará para aprender estes conhecimentos, habilidades e atitudes para maximizar a sua liderança.

O líder pode identificar inicialmente o seu perfil de liderar de acordo com as características de cada estilo de liderança (análise de pontos positivos e negativos e aumentar o autoconhecimento), posteriormente incorporar as características de outros estilos a fim de melhorar a sua atuação no dia a dia. Pode também se capacitar e se manter informado a fim de aprimorar a clareza de seu discurso, a inteligência emocional, o pensamento estratégico, a rápida tomada de decisão e negociação, a sua disciplina e organização e a capacidade de delegar e motivar, por exemplo.

Foi possível concluir que nos dias de hoje a principal característica de um bom líder é ser flexível e utilizar um estilo misto de liderança, de acordo com as necessidades do liderado ou das situações nas quais está envolvido na empresa. Além de estar aberto constantemente a novas informações, pesquisas e estudos em benefício ao seu desenvolvimento próprio.

O indivíduo pode mesclar o estilo de liderar trator (exigente, determinado e franco) e centralizador (organizado, sistemático e conservador) para aproveitar uma oportunidade de negócio. Em outra situação utilizar com cautela o estilo empreendedor (ambicioso, otimista, ousado), aproveitando o dinamismo presente no estilo.

O líder por um tempo pode ser mais estilo protetor (acolhedor, gentil, foco no bem-estar das pessoas) para poder gerar menor rotatividade na equipe, porém quando existem prazos de entrega menores e a equipe responder bem a pressão utilizar o estilo trator (exigente, determinado e franco).

A liderança pode utilizar do estilo democrático (motivador e interessado no bem-estar da equipe). Funciona quando a equipe tem nível de maturidade elevado e proporciona a melhora na interação entre o líder e o liderado, aumento da produtividade e comprometimento da equipe.

Atuar no estilo *coaching* (em negócios dispostos a investir nas pessoas) no longo prazo pode trazer benefícios para a empresa e para o trabalhador. Para um lado ter colaboradores mais preparados e para o outro lado se disposto a se desenvolver será um incentivo, pois estará aperfeiçoando suas técnicas.

O estilo situacional (em negócios que acompanham o ritmo da globalização, as inovações tecnológicas e possuem líderes flexíveis e bem preparados para atuar com inúmeros cenários) é vantajoso, pois permite atuar com diferentes níveis de maturidade de uma mesma equipe (inexperientes, pouco experientes, níveis elevados de experiência e muito experientes).

O líder ao atuar de forma mista com no mínimo dois ou três estilos tende a demonstrar características positivas e negativas de cada maneira de se liderar, seria vantajoso, pois não apresentaria extremos de nenhum dos estilos. Esta mescla de estilos oportuniza utilizar mais os pontos fortes de cada estilo dependendo da situação, dos indivíduos que irá liderar e do contexto da empresa. Para alcançar maior número de estilos de liderança o líder deve também se aperfeiçoar com frequência.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações.** Disponível

em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CLODOALDO, Antônio. **Para onde vai a Gestão de Pessoas.** São Paulo: HSM Management, 2004. Disponível

em: <<http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/09%20GEST%C3%83O%20O%20CRESC%20%20SER%20HUMANO/Para%20onde%20vai%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

FERRAZ, Eduardo. **Gente de Resultados:** manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed.** - São Paulo: Atlas, 2002

MARQUES, José Roberto. **Conceito e Definição de Gestão de Pessoas.** Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança:** O que são, Tipos e Como funcionam. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 10 out. 2018.