ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

LEADERSHIP STYLES AND IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND SATISFACTION

Gabriela Hayashida Saad
Estudante de administração da PUC Goiás
gabrielahsaad@gmail.com

Dra. Silvana de Brito Arrais Dias
Professora do curso de administração da PUC Goiás
silvanabritoad@gmail.com

Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Professora do curso de administração da PUC Goiás
tekinha.adm@gmail.com

Me. Paulo José Gonzaga Ribeiro
Professor do curso de administração da PUC Goiás
pjgonzagaadm@gmail.com

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

RESUMO: Esta pesquisa busca compreender o impacto dos diferentes estilos de liderança na produtividade e na satisfação dos funcionários em diversas organizações. O estudo se baseia nos seis estilos de liderança propostos por Goleman (2000) – Coercitivo, Autoritativo, Afiliativo, Democrático, Modelador e Treinador –, analisando como cada um influencia o desempenho e o bem-estar das equipes. A metodologia adotada combina pesquisa bibliográfica, com consulta a livros e artigos científicos, e levantamento (*survey*), integrando questionários aplicados via Google Forms a 30 colaboradores e entrevistas semiestruturadas realizadas via Google Meet com 2 líderes de organizações distintas, no segundo semestre de 2024. Os resultados revelaram que estilos como o Democrático, Afiliativo e Treinador são mais eficazes para criar um ambiente produtivo e satisfatório. Por outro lado, o estilo Coercitivo demonstrou ser pouco adequado, principalmente em função de seu impacto negativo na satisfação dos colaboradores. O estudo revela que a eficácia da liderança depende de sua adequação ao perfil da equipe e ao contexto organizacional. Ao final, espera-se que esta pesquisa contribua para uma maior compreensão sobre o papel da liderança nas organizações, oferecendo informações para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de liderança; Produtividade dos funcionários; Satisfação no trabalho.

ABSTRACT: This research seeks to understand the impact of different leadership styles on employee productivity and satisfaction in various organizations. The study is based on the six leadership styles proposed by Goleman (2000) – Coercive, Authoritative, Affiliative, Democratic, Pacesetting, and Coaching – analyzing how each influences team performance and

well-being. The methodology combines a bibliographic review, with references to books and scientific articles, and a survey, integrating questionnaires applied via Google Forms to 30 employees and semi-structured interviews conducted via Google Meet with 2 leaders from different organizations. The results revealed that styles such as Democratic, Affiliative, and Coaching are more effective in creating a productive and satisfactory work environment. On the other hand, the Coercive style proved to be less suitable, primarily due to its negative impact on employee satisfaction. The study reveals that leadership effectiveness depends on its alignment with the team's profile and the organizational context. Ultimately, this research aims to contribute to a better understanding of the role of leadership in organizations, offering insights for the development of more productive and satisfactory work environments.

KEYWORDS: Leadership; Employee Productivity; Job satisfaction.

INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo atual, as empresas estão cada vez mais percebendo que a gestão de pessoas eficiente é fundamental para se manterem competitivas. “Na busca por vantagem competitiva sustentável, o ambiente interno da empresa considerado saudável e estimulante, tem se mostrado como instrumento de níveis acentuados de qualidade, produtividade e inovação” (FERNANDES; ROSA, 2013, p. 45 apud SILVA; NASCIMENTO; CUNHA; 2017). Nesse contexto, para Bennis (2009), um dos principais teóricos da liderança, o modo como os líderes conduzem suas equipes define a cultura organizacional, impactando profundamente na produtividade e na satisfação dos funcionários. Ele acredita que um líder eficaz é aquele que inspira confiança e promove o desenvolvimento contínuo de sua equipe, alinhando os objetivos individuais aos da organização. Um líder capaz de realizar uma gestão estratégica de pessoas se torna, assim, uma peça-chave para o sucesso das organizações. O objetivo geral da pesquisa foi examinar quais os impactos dos variados estilos de liderança na produtividade e satisfação dos funcionários de diferentes organizações, com foco nos seis estilos de liderança identificados por Goleman (2000) – Coercitivo, Autoritativo, Afiliativo, Democrático, Modelador e Treinador. Esses estilos foram analisados a fim de identificar se há estilos de liderança que promovem melhores resultados e maior satisfação nas equipes.

Para cumprir esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

I. Explorar dados bibliográficos sobre o tema;
II. Estruturar os instrumentos de levantamento de dados e aplicá-los;
III. Analisar os resultados obtidos;
IV. Investigar a percepção dos funcionários sobre os diferentes estilos de liderança e o impacto em sua produtividade e satisfação;
V. Compreender a visão dos gestores sobre como seus estilos de liderança influenciam os funcionários;
VI. Avaliar como os gestores medem a eficácia dos diferentes estilos de liderança;
VII. Comparar as percepções de funcionários e gestores para identificar quais estilos de liderança têm um impacto positivo ou negativo na produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Esse estudo se justifica pela importância de compreender qual é a influência dos estilos de liderança na produtividade e satisfação dos colaboradores, uma vez que equipes bem geridas e motivadas se tornam um diferencial competitivo para as organizações. Além disso, a pesquisa é motivada pela curiosidade e interesse pessoal da autora em entender esses aspectos para aplicá-los em sua vida profissional, a fim de promover maior competitividade na sua empresa

de atuação e um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e engajados. Diante do tema proposto, surgem as seguintes problemáticas que guiarão o desenvolvimento deste estudo:

- "**Qual o impacto dos diferentes estilos de liderança na produtividade e a satisfação dos colaboradores?**
- **"Quais estilos de liderança são percebidos como mais eficazes pelos funcionários respondentes?**
- **"Qual é a percepção dos gestores sobre o impacto de sua liderança na produtividade e satisfação dos funcionários?"**

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É imprescindível, na atualidade, a compreensão dos diferentes estilos de liderança e seu impacto na produtividade e satisfação dos funcionários para o sucesso das organizações. Este trabalho explora conceitos e teorias sobre administração, gestão estratégica de pessoas, liderança, estilos de liderança, satisfação dos funcionários e produtividade. Com isso, é possível obter uma visão ampla sobre qual o impacto dos diferentes estilos de liderança na produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Administração

Para Chiavenato (2014, p.72):

> A administração pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos para alcançar os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Envolve a articulação dos esforços humanos e materiais, a tomada de decisões e o acompanhamento das ações para que o desempenho organizacional esteja alinhado com os objetivos previamente estabelecidos. A administração abrange desde as atividades mais operacionais até as mais estratégicas, sendo um campo dinâmico que evolui conforme as demandas sociais, tecnológicas e econômicas se modificam.

Drucker (1993), argumenta que a administração é fundamental para a eficácia de qualquer organização. Ele apresentou a gestão como uma função indispensável para atingir os objetivos de uma empresa, que envolve planejamento, organização, direção e controle, uma adaptação das funções desenvolvidas por Fayol (1916) – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Entretanto, o autor não encarava a gestão apenas como um conjunto de tarefas técnicas. Para ele os líderes tinham uma função mais determinante: criar um ambiente no qual os funcionários pudessem encontrar propósito e significado em suas atividades profissionais. Drucker criou o conceito de "comunidades fabris autárquicas", no qual os trabalhadores seriam incentivados a assumir responsabilidades gerenciais, o que resultaria tanto em maior produtividade quanto em maior realização pessoal.

Seguindo o pensamento de Drucker, Chiavenato (2014) também afirma que a eficácia de uma gestão vai além de dominar essas funções técnicas. Para ele um líder além de saber planejar e organizar, precisa ter habilidades interpessoais para liderar pessoas, resolver conflitos e motivar sua equipe.

Analisando as ideias apresentadas, conclui-se que a gestão envolve um equilíbrio entre a administração de recursos e a coordenação de pessoas. Mais do que simplesmente controlar processos, trata-se de liderar equipes e adaptar-se às mudanças.

Gestão estratégica de pessoas

Marques (2015) define a gestão estratégica como um modelo de gestão que foca nos objetivos da organização e nas melhores práticas para atingi-los, levando em conta os resultados esperados tanto a curto quanto a médio e longo prazo. No livro, o sistema de gestão de pessoas é descrito como uma ferramenta de apoio às organizações, voltada para o desenvolvimento de competências únicas e a busca contínua por um desempenho superior. Os colaboradores são o núcleo essencial de uma organização. Quando não estão adequadamente alocados e preparados, a empresa enfrenta dificuldades para avançar e se destacar no mercado.

Nesse sentido, Malafaia (2011) ressalta a importância de as organizações se anteciparem às mudanças do mercado e adaptarem suas políticas de gestão de pessoas para otimizar o desempenho de seus colaboradores. O mercado atual é caracterizado pelas rápidas transformações e a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho, isso demanda cada vez mais que a gestão de pessoas seja estratégica e alinhe as necessidades dos colaboradores com as metas da organização. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas visa o uso das competências dos funcionários de forma eficaz, fortalecendo a relação de longo prazo entre os resultados desejados e o desempenho contínuo da empresa.

Em síntese, a gestão estratégica de pessoas tornou-se um elemento indispensável para o sucesso organizacional, uma necessidade para a sobrevivência das organizações no mercado altamente competitivo contemporâneo. Ao antecipar mudanças e adaptar suas práticas eficientemente, as empresas conseguem otimizar o desempenho de suas equipes, assegurando competitividade e crescimento.

Liderança

A discussão sobre o tema liderança é de extrema importância para que os líderes estejam preparados para conduzir equipes de forma eficiente.

A definição de liderança sofreu diversas mudanças no decorrer do tempo. De acordo com Mata & Mesquita, (2022, p.5):

> A concepção sobre a liderança passou por uma diversidade de modificações ao longo dos ciclos históricos. Durante a terceira e quarta revolução industrial, surgiram marcos significativos para o surgimento de novas formas de pensar sobre a liderança. Com a nova revolução industrial 4.0, caracterizada por avanços tecnológicos, a forma de liderança 4.0, foca na união e integração de pessoas no trabalho, no qual o líder atua de maneira positiva e inspira os colaboradores da organização.

Para Darf (2008, p.4), "liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que intencionam mudanças reais e resultados que reflitam seus propósitos compartilhados". O autor acreditava que a liderança é uma relação entre líderes e liderados, cujo objetivo é alcançar resultados que refletem propósitos compartilhados. Ele apresenta a liderança como algo que não é imposto de cima para baixo, mas é uma troca constante entre ambas as partes. Esse ponto de vista foge da ideia tradicional de liderança baseada em controle e comando de Fayol (1916), trazendo a visão de que os verdadeiros líderes são aqueles capazes de unir seus colaboradores em torno de metas e objetivos compartilhados.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), discutem sobre a responsabilidade do líder de criar um ambiente que facilite a comunicação dentro da equipe para promover um ambiente seguro, e consequentemente, crescimento organizacional. Segundo os autores, líderes eficazes são aqueles que investem no crescimento profissional de seus colaboradores, oferecendo oportunidades de treinamento e desenvolvimento, o que fortalece a equipe como um todo. Nesse sentido, frente às mudanças e os desafios presentes no mercado, a capacidade do líder em desenvolver competências para atingir positivamente sua equipe tornou-se fundamental para que a organização mantenha sua competitividade.

A liderança ao longo do tempo evoluiu de um modelo baseado no controle para uma abordagem mais colaborativa e estratégica.

Quadro 1 - Linha do tempo da evolução da administração e da liderança

Período	**Teoria/Conceito**	**Autor**	**Obra/ Estudo**	**Descrição**
1916	Princípios de Administração	Henri Fayol	Administration Industrielle et Générale	Fayol desenvolveu uma teoria clássica da administração, com foco em funções administrativas e princípios de controle, comando, disciplina e divisão do trabalho.
1930-1940	Teoria Comportamental da Liderança	Kurt Lewin	Experimento de liderança em grupos	Lewin introduziu os estilos autocrático, democrático e laissez-faire, mostrando como o comportamento do líder afeta o grupo e seu ambiente.
1960-1970	Teoria de Contingência	Fred Fiedler	A *Theory of Leadership Effectiveness* (1967)	Fiedler argumentou que a eficácia do líder depende da adequação entre seu estilo e o contexto situacional.
1970-1980	Teoria da Liderança Situacional	Paul Hersey & Ken Blanchard	*Management of Organizational Behavior* (1969)	Hersey e Blanchard propuseram que o líder deve adaptar seu estilo conforme a maturidade e a capacidade dos liderados.
1980-1990	Liderança Transformacional	James MacGregor Burns	*Leadership* (1978)	Burns diferenciou a liderança transacional da transformacional, destacando que o líder transformacional motiva e inspira os seguidores a irem além das expectativas.
1990-2000	Inteligência Emocional e Liderança	Daniel Goleman	*Leadership That Gets Results*	Goleman identifica seis estilos de liderança que são baseados na inteligência emocional.

Fonte: autora do artigo, 2024.

Portanto, percebe-se que atualmente o líder é visto como uma peça de auxílio e combustível para que os funcionários se sintam motivados e produtivos, diferentemente das teorias iniciais de liderança que tinham foco no controle e comando.

Estilos de liderança

Há anos os estilos de liderança são estudados por diversos autores que apresentam diferentes perspectivas sobre o assunto. Ponder (2009) diz que apesar desses estudos em sua maioria terem sido desenvolvidos no sec. XX, as teorias sobre liderança surgiram pelo menos 100 a.C. A partir

desses estudos foram desenvolvidas uma variedade de teorias e modelos que definem os estilos de liderança.

Em um desses estudos, Yukl (2013) discute sobre as lideranças transformacional e carismática, que tiveram seus conceitos introduzidos respectivamente por Burns (1978) e Weber (1946). "A liderança carismática e a transformacional descrevem como os líderes eficazes influenciam seguidores a transcender seus próprios interesses em prol de uma missão coletiva ou objetivos mais elevados." (YUKL, 2013, p.309).

Segundo Weber (1947) apud Yukl (2013), a liderança carismática geralmente aparece em momentos de crise, quando os funcionários enxergam o líder como alguém capaz de apresentar soluções visionárias para os grandes desafios. Os líderes carismáticos são capazes de propor soluções inovadoras para superar obstáculos, mobilizando e motivando seus funcionários de maneira única.

Como discutido por Yukl (2013), a liderança transformacional, diferente da carismática, tem foco no engajamento contínuo dos liderados, inspirando-os emocionalmente, e não somente em situações de crise. Esse estilo de liderança busca transformar os colaboradores, suas crenças e valores. Um líder transformacional, segundo o autor, não visa apenas resultados imediatos, ele se preocupa com o desenvolvimento dos funcionários. Assim, tanto a liderança carismática quanto a transformacional buscam motivar e inspirar liderados, entretanto, realizam isso de maneiras distintas.

Hersey e Blanchard (1986), em outro estudo, desenvolveram uma perspectiva diferente sobre liderança. Os autores criaram o conceito de liderança situacional, descrita como um atributo complexo que vai além das características pessoais dos líderes. Em vez de se basear em um único estilo de liderança, os líderes devem ser flexíveis e adaptar seus estilos às necessidades de seus colaboradores. Para eles, não existe um método universal para liderar pessoas, essa perspectiva de liderança é interessante, pois o líder não se limita a uma única forma de agir e transita entre os estilos de liderança que forem mais convenientes para cada situação.

Enquanto autores como Yukl (2013), Burns (1978) e Weber (1947) exploraram as dimensões transformacional e carismática da liderança, focando em como líderes podem inspirar e motivar seus funcionários em diferentes contextos, Hersey e Blanchard (1986) introduziram a flexibilidade com a liderança situacional, adaptando o estilo às necessidades dos colaboradores. Essa progressão de ideias estabelece uma base sólida para o estudo dos estilos de liderança de Goleman (2000), que serão a base para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Goleman (2000) em seu estudo desenvolveu 6 estilos de liderança - Coercitivo, Autoritativo, Afiliativo, Democrático, Modelador e Treinador-.

O autor introduziu a liderança Coercitiva, caracterizada por um líder autoritário que carrega o lema “faça o que eu digo”. Esse estilo de liderança cria um ambiente com baixa flexibilidade para os funcionários, fazendo com que eles se sintam desmotivados com o trabalho. Além disso, a falta de autonomia pode acabar sufocando a inovação e diminuindo a produtividade. Portanto, o autor define esse estilo como adequado para situações de urgência, como crises, desastres naturais e ao lidar com funcionários problemáticos, se mostrando menos eficiente no longo prazo.

A liderança Autoritativa foi descrita por Goleman (2000) como capaz de oferecer uma visão clara e motivadora, trazendo liberdade aos colaboradores para determinar a melhor forma de alcançar os objetivos propostos. Ela é interessante quando a empresa enfrenta um momento de incerteza, já que o líder, com segurança e clareza, encoraja a equipe para seguir a direção desejada. Entretanto, essa liderança pode não ser eficaz com equipes de profissionais

especialistas muito experientes, pois podem sentir falta de um envolvimento técnico mais profundo ou de uma participação mais colaborativa por parte do líder.

Para Goleman (2000) a liderança Afiliativa é marcada pelo foco nas pessoas e no fortalecimento dos relacionamentos dentro da equipe. O líder afiliativo cria um ambiente de trabalho harmonioso e de apoio, fazendo-se muito eficaz para resolver conflitos e aumentar a colaboração da equipe. Ele aumenta a confiança dos colaboradores e oferece elogios. Entretanto, como desvantagem esse líder pode acabar evitando confrontos ou não abordar problemas de desempenho diretamente. O estilo Afiliativo é excelente para criar um clima positivo após períodos de grande estresse, como a finalização de um grande projeto.

A liderança Democrática, de acordo com Goleman (2000), é aquela que valoriza a participação da equipe em tomadas de decisões, criando um ambiente onde todos podem contribuir com suas ideias. Esse estilo de líder incentiva discussões abertas e busca consenso, acreditando que as melhores soluções surgem da diversidade de ideias. Essa liderança é eficaz em situações em que a colaboração e a inovação são necessárias, e quando a equipe tem o conhecimento para contribuir de forma significativa. Ela fortalece o senso de responsabilidade entre os membros da equipe e cria um ambiente de trabalho mais inclusivo. Seu ponto negativo aparece quando é necessária uma rápida tomada de decisão, pois o processo de decisão em grupo pode ser muito mais demorado.

A liderança Modeladora, preconizada por Goleman (2000) define altos padrões de qualidade e metas ambiciosas, e espera que todos os seus funcionários atendam ao seu alto padrão. Esse estilo de liderança é eficaz quando se trata de equipes muito capacitadas e autossuficientes, que lidam bem com desafios sob pressão. No entanto, pode gerar frustração a colaboradores que não conseguem acompanhar o ritmo, levando a sentimentos de sobrecarga e estresse. O líder Modelador pode ser muito produtivo em ambientes de alta performance, contudo é necessário cuidado para que não se torne excessivamente exigente.

Para Goleman (2000), a liderança treinadora é aquela que trabalha o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, orientando-os para que aprimorem suas habilidades e competências ao longo do tempo. Essa liderança costuma ser eficaz com aqueles colaboradores que estão dispostos a aprender e evoluir, promovendo autonomia e capacidade de tomar decisões de forma independente. Contudo, pode mostrar-se menos eficaz em momentos que demandam resultados rápidos ou com colaboradores que não demonstram interesse se desenvolver.

Em suma, os seis estilos de liderança de Goleman (2000) — Coercitivo, Autoritativo, Afiliativo, Democrático, Modelador e Treinador — mostram diferentes perspectivas que influenciam no desempenho dos colaboradores. Cada uma delas possui características diferentes, e neste artigo serão avaliados sob a visão de líderes e liderados qual o impacto de cada estilo na produtividade e satisfação dos funcionários.

Produtividade

Taylor (1911) apud Silva (1960) em seus estudos buscava formas de melhorar a produtividade dos funcionários, reduzindo tempo e desperdício. Ele propôs o uso de métodos científicos para otimizar processos produtivos e aumentar a eficiência nas organizações. Taylor defendia que a padronização de atividades e a remuneração justa são fatores que possibilitariam alcançar níveis superiores de produção, sem aumentar o desgaste dos trabalhadores. Esse modelo proporciona o crescimento das empresas e a criação de um ambiente de trabalho mais motivador, no qual

tanto empregadores quanto empregados se beneficiam dos ganhos de produtividade e da justiça na remuneração.

Complementando essa ideia, Braga & Bueno (2018, p.2) apresentam a perspectiva:

> O ambiente exerce influência no comportamento das pessoas de forma que, se este clima organizacional for positivo, os comportamentos e resultados serão positivos. Entretanto, se este clima for negativo, os resultados consequentemente serão negativos em todos os aspectos, pois este clima influencia a produtividade, as relações interpessoais, o nível de satisfação da equipe e ainda afeta a saúde dos colaboradores.

Oliveira & Souza (2018) destacam um ponto importante para o sucesso organizacional: a relação entre a qualidade de vida no trabalho e a produtividade. Quando os funcionários se sentem respeitados e encontram um ambiente positivo, tendem a trabalhar de maneira mais eficiente e comprometida. A produtividade não é apenas uma questão de processos ou ferramentas, mas é também de bem-estar emocional e psicológico. Empresas que negligenciam a qualidade de vida no trabalho podem enfrentar desafios como queda na produtividade e aumento de problemas internos. Portanto, é de suma importância garantir um ambiente saudável para aumentar a produtividade na organização.

Nesse contexto, Braga & Bueno (2018) destacam outro ponto importante, a relação entre a clima organizacional e a produtividade. O clima organizacional está diretamente ligado à produtividade, colaboradores que estão inseridos em ambientes saudáveis tendem a ser mais produtivos e motivados. Um clima positivo contribui para a redução de estresse, melhora a comunicação e promove o trabalho em equipe, que são fatores essenciais para um desempenho eficiente. O bem-estar emocional dos funcionários reflete um aumento na qualidade das entregas e no cumprimento de metas. Quando o clima organizacional é negligenciado, surgem problemas como a rotatividade e queda na produtividade geral. Portanto, para garantir um ambiente de trabalho mais produtivo é necessário investir em um bom ambiente de trabalho.

Satisfação dos funcionários

A satisfação no trabalho é um dos elementos chave para produtividade e para a obtenção de resultados dentro de qualquer organização. A definição deste tema é relativa de acordo com a concepção de cada indivíduo.

Hunt; Osborne; Schermerhorn (1999, p.93) definem a satisfação no trabalho como “um grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho”. A satisfação como uma resposta emocional às tarefas e ao ambiente de trabalho pode ser tanto positiva quanto negativa, dependendo das circunstâncias. O grau de satisfação de um funcionário depende de vários fatores ligados ao ambiente em que trabalha, sendo um deles a liderança.

Sob essa ótica, Luthans (2011) faz uma relação entre satisfação dos colaboradores e o cuidado dos líderes ao gerir suas equipes. Ele defende que líderes que demonstram empatia e oferecem suporte, criam um ambiente de confiança e valorização, o que aumenta a satisfação e produtividade. Quando esse suporte é ausente, os funcionários frequentemente percebem a falta de reconhecimento e se sentem frustrados. Assim, a forma como um líder guia sua equipe importa significativamente quando se trata da satisfação dos liderados.

Conclui-se que é relevante reconhecer a satisfação no trabalho como um elemento essencial e estudar essas relações, para que os líderes implementem estratégias que criem um ambiente satisfatório, contribuindo para a obtenção de melhores resultados.

METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma abordagem mista, combinando pesquisa bibliográfica e levantamento (*survey)* para explorar o impacto dos diferentes estilos de liderança na produtividade e satisfação dos colaboradores. A metodologia é estruturada da seguinte forma:

1. **Pesquisa Bibliográfica:** Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fornecer uma base teórica sólida ao estudo. Foram consultados livros de autores renomados e artigos científicos para entender os conceitos e teorias relacionados aos estilos de liderança e seus efeitos na produtividade e satisfação dos funcionários.
2. **Pesquisa de Campo:** Foi realizada uma pesquisa de campo no segundo semestre de 2024 dividida em duas etapas principais.

    - A primeira etapa envolveu uma abordagem quantitativa e qualitativa, na qual foi aplicado um questionário a 30 colaboradores de diversas organizações. Esse questionário foi desenvolvido para avaliar como os funcionários percebem o impacto dos estilos de liderança em sua produtividade e satisfação. Os dados coletados foram analisados estatisticamente a fim de identificar padrões e relações significativas.
    - Na segunda etapa, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas com 2 líderes de diferentes organizações para explorar suas percepções sobre o impacto de seus estilos de liderança nos funcionários. Parte dessas entrevistas foram analisadas para obter *insights* sobre a eficácia dos estilos de liderança com base na perspectiva dos líderes.

3. **Integração dos Dados:** Foi feita a integração dos dados das análises quantitativas e qualitativas para fornecer uma visão completa sobre o impacto dos estilos de liderança, permitindo comparar as percepções dos gestores e dos colaboradores, identificando quais estilos de liderança são considerados mais eficazes.

RESULTADOS

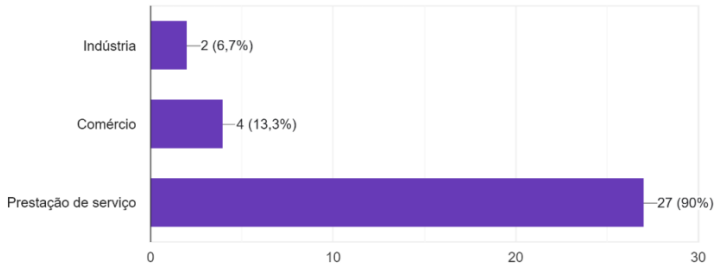
Os resultados dessa pesquisa mostram a perspectiva de liderados e líderes sobre como cada estilo de liderança impacta de forma direta a produtividade e a satisfação dos funcionários de organizações diversas. Por meio das respostas dos 30 colaboradores no questionário e as respostas das entrevistas com dois líderes, é possível perceber quais estilos de liderança fazem com que as equipes se sintam mais produtivas, e quais podem gerar insatisfação.

Apresentação e análise de dados – Questionário com liderados

1. **Definição de perfil**

Primeiramente, foi realizada uma avaliação de perfil dos participantes da pesquisa, buscando identificar em qual segmento de mercado atuam. Esse levantamento permite entender o contexto em que os participantes estão inseridos. Essas informações iniciais servem para contextualizar a análise dos dados subsequentes.

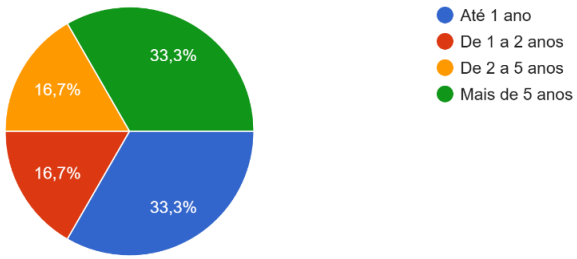
Gráfico 1- Segmento de mercado que trabalha



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nessa análise inicial, O Gráfico 1 mostra a distribuição dos respondentes por segmento de mercado. Revela-se que a maioria (90%) dos participantes trabalha no setor de Prestação de Serviços. Apenas 13,3% atuam no setor de Comércio, enquanto apenas 6,7%, trabalham na Indústria. Assim, esses dados revelam maior representatividade do segmento de prestação de serviços no contexto analisado.

Gráfico 2 – Tempo de trabalho na organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

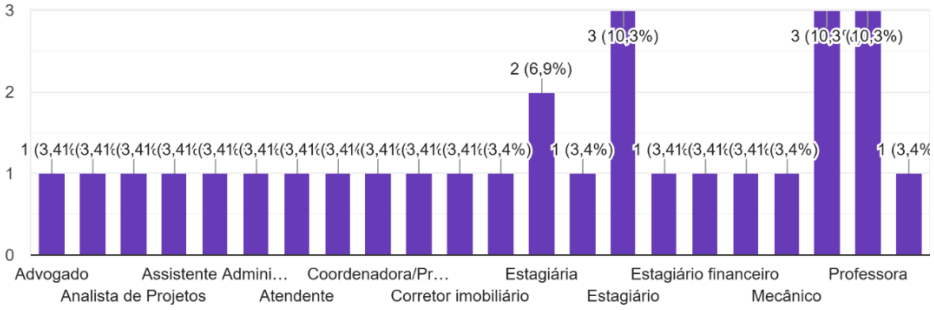
O gráfico 2 mostra o tempo de trabalho dos participantes na organização:

- 33,3% dos respondentes trabalham na organização há "Mais de 5 anos".
- 33,3% trabalham na organização há "Até 1 ano".
- Os grupos "De 1 a 2 anos" e "De 2 a 5 anos" têm cada um 16,7% dos respondentes.

Essa distribuição contém uma diversidade de tempos de experiência entre os respondentes, permitindo uma análise sobre o impacto da liderança em diferentes fases profissionais. Com uma parte dos respondentes em estágio inicial e outra com experiência mais consolidada, a pesquisa pode captar percepções variadas sobre a influência dos estilos de liderança na produtividade e satisfação.

Nesse contexto, Malafaia (2011) fala sobre a importância da adaptação da gestão de pessoas às transformações do mercado, especialmente em equipes multigeracionais. A diversidade nos tempos de experiência dos entrevistados reforça essa necessidade de adaptar as estratégias de liderança para que se ajustem tanto aos profissionais em início de carreira quanto aos mais experientes.

Gráfico 3 – Cargo na organização



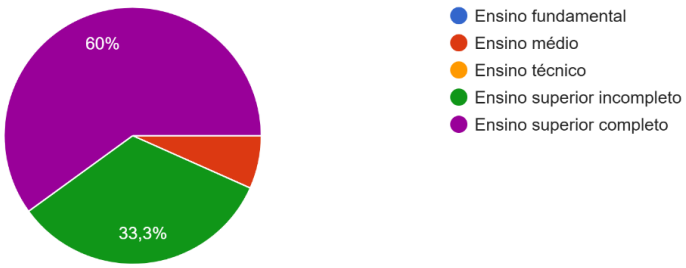
Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 3 apresenta os cargos e funções dos participantes da pesquisa:

- Estagiário: 9
- Professor: 8
- Assistente Administrativo: 2
- Analista: 2
- Corretor Imobiliário: 1
- Mecânico: 1
- Assessora da Gerência: 1
- Auditor Fiscal: 1
- Gerente: 1
- Atendente: 1
- Advogado: 1
- Coordenação: 1

Essa diversidade de funções traz diferentes níveis de responsabilidade, experiência e expectativas em relação à liderança. Isso é interessante de se analisar, pois na teoria de Liderança Situacional Hersey e Blanchard (1986) é proposto que o estilo de liderança deve ser ajustado conforme a maturidade e a competência dos colaboradores. Em um contexto em que há cargos variados, os líderes precisam adaptar seu estilo para atender às diferentes necessidades de cada um. Os estagiários, por exemplo, preferem o estilo treinador, enquanto cargos mais altos preferem um estilo Modelador, que demanda altos padrões.

Gráfico 4 – nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 4 representa os níveis de escolaridade dos respondentes:

- 60%, a maior parte, possui ensino superior completo;
- 33,3% têm ensino superior incompleto;
- 6,7% possuem ensino médio completo.

É interessante analisar indivíduos com diferentes níveis de escolaridade para que possamos detectar ele influencia nas diferentes visões dos respondentes.

No Gráfico 4, que mostra o nível de escolaridade, pode-se observar que a 6,7% dos respondentes possuem ensino médio completo e 33,3% possuem ensino superior incompleto, mostrando que 40% dos colaboradores ainda estão em formação. Conforme diagnosticado no decorrer da pesquisa, os estagiários e assistentes, cargos em posições de nível inferior, tendem a preferir o estilo de liderança Afiliativo, que cria um ambiente acolhedor. Isso sugere que colaboradores com menor escolaridade e em início de carreira valorizam um estilo de liderança oferecem mais suporte e acolhimento.

Por outro lado, profissionais com ensino superior completo (60%), que ocupam cargos mais elevados, como professores e coordenadores, mostram preferência pelos estilos Democrático e Modelador. Esses estilos demandam responsabilidade e definem altos padrões, indicando que são características apreciadas por colaboradores com maior escolaridade.

2. Identificando e avaliando o estilo de liderança do líder

Gráfico 5 – Estilo de liderança do líder

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 5 mostra os estilos de liderança dos líderes dos respondentes. Pode-se notar que houve um equilíbrio nas respostas, não tendo um estilo que se sobressaísse aos outros.

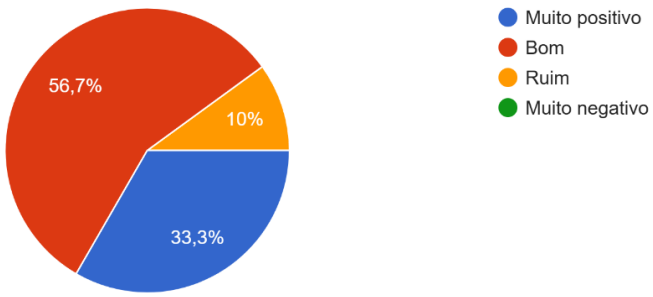
- 13,3% dos respondentes avaliaram que o estilo de liderança de seus líderes é Coercitivo;
- 23,3% avaliaram como Autoritativo;
- 16,7% avaliaram como Afiliativo;
- 16,7% avaliaram como Democrático;
- 20% avaliaram como Modelador;
- 10% avaliaram como Treinador.

Observando essa diversidade percebe-se que os colaboradores têm experiências variadas com a liderança de seus superiores.

É válido evidenciar que o estilo Autoritativo foi o mais citado, com 23,3% das respostas, o que indica uma pequena predominância por líderes que proporcionam direção clara e inspiram confiança nas decisões. Em contrapartida, o estilo Coercitivo, com 13,3%, teve a menor quantidade, possivelmente por sua rigidez e foco em regras, que conforme foi diagnosticado nesta pesquisa, há um impacto negativo na produtividade e satisfação dos funcionários.

Ademais, é interessante analisar que os estilos Democrático e Afiliativo ficaram empatados com 16,7% de votos.

Gráfico 6 – Impacto do estilo do líder na produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

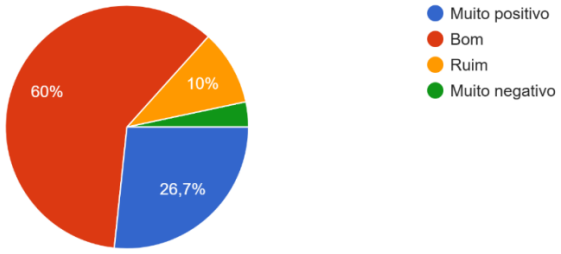
O Gráfico 6 mostra a avaliação dos respondentes de como o estilo de liderança de seus líderes impactam na sua produtividade:

- 56,7%, a maioria, respondeu que o impacto é bom;
- 33,3% responderam que o impacto é muito positivo;
- 10% responderam que o impacto é ruim;
- Nenhum funcionário identificou o estilo de liderança de seu líder como muito negativo.

Esses dados indicam que, para a maioria dos colaboradores, os estilos de liderança adotados estão alinhados com práticas que promovem um ambiente produtivo.

Nesse contexto, na visão de Luthans (2011) líderes empáticos e apoiadores criam um ambiente de confiança e valorização, sendo esses dois elementos essenciais para o aumento da produtividade. No gráfico 6 percebe-se que os respondentes têm uma percepção majoritariamente positiva em relação ao impacto dos estilos de liderança em sua produtividade. Portanto, sugere que os líderes estão alinhados com as ideias de Luthans, priorizando práticas que reforçam a confiança e valorização dentro das equipes, promovendo, assim, um ambiente favorável à produtividade.

Gráfico 7 - Impacto do estilo do líder na satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 7 mostra a avaliação dos respondentes de como o estilo de liderança de seus líderes impactam na sua satisfação:

- 60%, a maioria, responderam que o impacto é bom;
- 26,7% responderam que o impacto é muito positivo;
- 10% responderam que o impacto é ruim;
- 3,3%, 1 funcionário, respondeu como muito negativo.

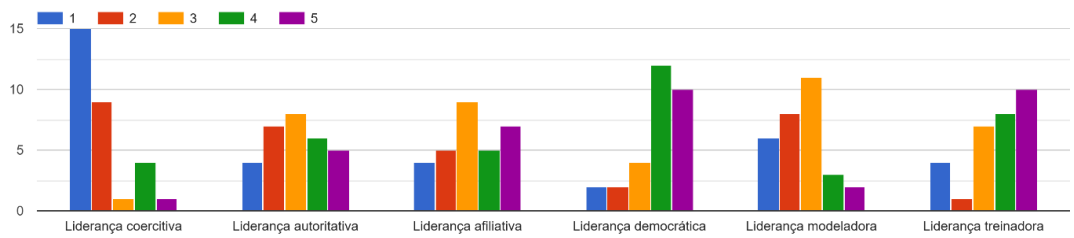
Inicialmente, destaca-se que 86,7% dos respondentes percebem o impacto do estilo de liderança em sua satisfação como positivo (com 60% avaliando como "Bom" e 26,7% como "Muito Positivo"). A predominância de avaliações positivas indica que os estilos de liderança estão majoritariamente atendendo às expectativas de satisfação dos colaboradores. Ao analisar os resultados da pesquisa, observa-se que colaboradores em cargos mais altos são os que mais frequentemente classificam o impacto da liderança como "Muito Positivo", principalmente quando o líder adota o estilo Democrático.

Nesse contexto, Hunt, Osborne e Schermerhorn (1999) introduziram a ideia de que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à maneira como os líderes influenciam o ambiente organizacional e as relações de trabalho. Para eles, quando líderes criam um ambiente de trabalho saudável a satisfação é intensificada. Portanto, a prevalência de respostas positivas indica que os estilos de liderança adotados favorecem um ambiente onde os respondentes se sentem satisfeitos.

Além disso, colaboradores em cargos mais baixos, como estagiários e assistentes, foram mais propensos a relacionar estilos autoritários a uma satisfação reduzida. Portanto, a ausência de flexibilidade pode diminuir a satisfação desses colaboradores, reforçando a importância da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986).

3. Impacto dos variados estilos de liderança na produtividade

Gráfico 8 – Impacto dos variados estilos de liderança na produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 8 mostra o impacto dos variados estilos de liderança na produtividade dos funcionários respondentes:

- **Liderança Coercitiva**:

- Escala 1: 15 respostas (50%)
- Escala 2: 9 respostas (30%)
- Escala 3: 1 resposta (3,33 %)
- Escala 4: 4 respostas (13,33%)
- Escala 5: 1 resposta (3,33%)

- **Liderança Autoritativa**:

- Escala 1: 4 respostas (13,33%)
- Escala 2: 7 respostas **(**23,33 %)
- Escala 3: 8 respostas (26,66%)
- Escala 4: 6 respostas (20%)
- Escala 5: 5 respostas (16,66 %)

- **Liderança Afiliativa**:

- Escala 1: 4 respostas (13,33%)
- Escala 2: 5 respostas (16,66%)
- Escala 3: 9 respostas (30%)
- Escala 4: 5 respostas (16,66%)
- Escala 5: 7 respostas (23,33%)

- **Liderança Democrática**:

- Escala 1: 2 respostas (6,66%)
- Escala 2: 2 respostas (6,66%)
- Escala 3: 4 respostas (13,33%)
- Escala 4: 12 respostas (40%)
- Escala 5: 10 respostas (33,33%)

- **Liderança Modeladora**:

- Escala 1: 6 respostas (20%)
- Escala 2: 8 respostas (26,66%)
- Escala 3: 11 respostas (36,66%)
- Escala 4: 3 respostas (10%)
- Escala 5: 2 respostas (6,66%)

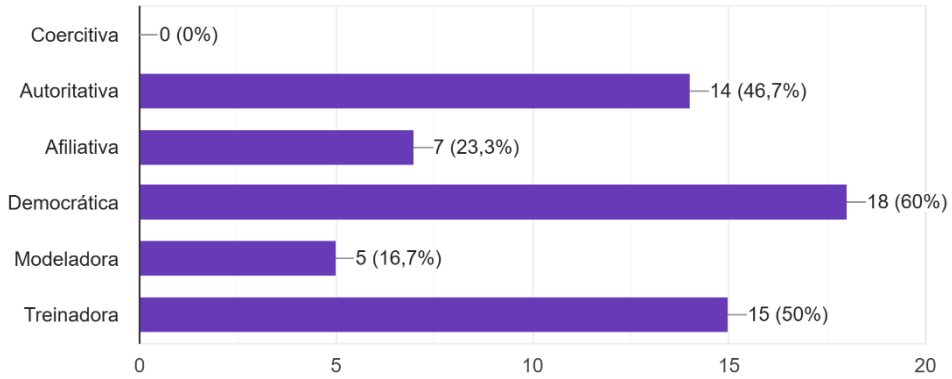
- **Liderança Treinadora**:

- Escala 1: 4 respostas (13,33%)
- Escala 2: 1 resposta (3,33%)
- Escala 3: 7 respostas (23,33%)
- Escala 4: 8 respostas (26,67%)
- Escala 5: 10 respostas (33,33%)

O Gráfico 8 indica que o estilo Democrático foi o mais votado com impacto positivo na produtividade, com 10 respostas nota “5” e 12 respostas nota “4”. Esse estilo estimula a participação e valoriza as opiniões da equipe, o que contribui significativamente para a produtividade. Analisando os resultados da pesquisa percebe-se que ele foi especialmente valorizado por colaboradores em cargos de nível médio e superior, como professores (62,5%) e analistas (100%), que valorizam a abertura para colaborar nas decisões. Os autores Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) discutem que o líder tem responsabilidade de criar um ambiente que facilite a comunicação dentro da equipe e promover um ambiente seguro, sendo essa, uma característica importante da liderança Democrática.

Além disso, pode-se observar um contraste marcante entre a liderança Democrática e a Coercitiva. A liderança Democrática foi a mais bem avaliada, com 22 respostas positivas (12 na escala 4 e 10 na escala 5), o que equivale a 73,33% do total de respostas. Por outro lado, a liderança Coercitiva foi o estilo com menor impacto positivo, recebendo apenas 5 respostas positivas (4 na escala 4 e 1 na escala 5), o que representa 16,66% do total de respostas. Essa baixa avaliação indica que, embora a rigidez possa ser útil em contextos específicos, ela não é percebida como algo eficaz para estimular a produtividade no dia a dia.

Gráfico 10 – Qual estilo impacta mais positivamente na produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 10 representa qual estilo impacta mais positivamente na produtividade dos funcionários. A pergunta possibilitava o respondente escolher mais de uma opção caso desejasse:

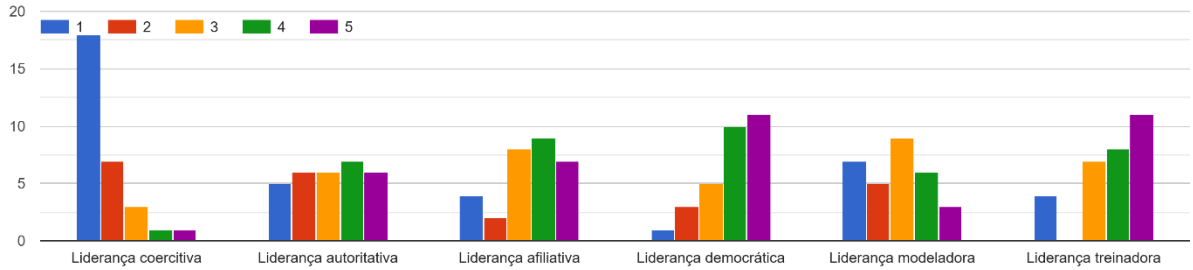
- 60% veem o estilo Democrático como mais produtivo;
- 50% veem o estilo Treinador como mais produtivo;
- 46,7% veem o estilo Autoritativo como mais produtivo;
- 23,3% veem o estilo Afiliativo como mais produtivo;
- 16,7% veem o estilo Modelador como mais produtivo;
- Nenhum respondente vê o estilo Coercitivo como produtivo.

Analisando as informações, percebe-se novamente, que o estilo Coercitivo tem baixo impacto positivo na produtividade dos funcionários. Ademais, o estilo Democrático, com 60% de respondentes, foi o que avaliaram ser o mais produtivo**.** A preferência pelo estilo Democrático se alinha com a teoria de Goleman (2000), que descreve esse estilo como eficaz para promover um ambiente colaborativo. Essa colaboração fortalece o senso de pertencimento e motivação

entre os membros da equipe, o que eleva a produtividade e cria um ambiente onde todos têm a oportunidade de contribuir de forma significativa.

4. Impacto dos variados estilos de liderança na satisfação

Gráfico 9 – Impacto dos variados estilos de liderança na satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

O Gráfico 9 mostra o impacto dos variados estilos de liderança na satisfação dos respondentes:

Liderança Coercitiva

- Escala 1: 18 respostas (60%)
- Escala 2: 7 respostas (23.33%)
- Escala 3: 3 respostas (10%)
- Escala 4: 1 resposta (3.33%)
- Escala 5: 1 resposta (3.33%)

Liderança Autoritativa

- Escala 1: 5 respostas (16.67%)
- Escala 2: 6 respostas (20%)
- Escala 3: 6 respostas (20%)
- Escala 4: 7 respostas (23.33%)
- Escala 5: 6 respostas (20%)

Liderança Afiliativa

- Escala 1: 4 respostas (13.33%)
- Escala 2: 2 respostas (6.67%)
- Escala 3: 8 respostas (26.67%)
- Escala 4: 9 respostas (30%)
- Escala 5: 7 respostas (23.33%)

Liderança Democrática

- Escala 1: 1 resposta (3.33%)
- Escala 2: 3 respostas (10%)

- Escala 3: 5 respostas (16.67%)
- Escala 4: 10 respostas (33.33%)
- Escala 5: 11 respostas (36.67%)

Liderança Modeladora

- Escala 1: 7 respostas (23.33%)
- Escala 2: 5 respostas (16.67%)
- Escala 3: 9 respostas (30%)
- Escala 4: 6 respostas (20%)
- Escala 5: 3 respostas (10%)

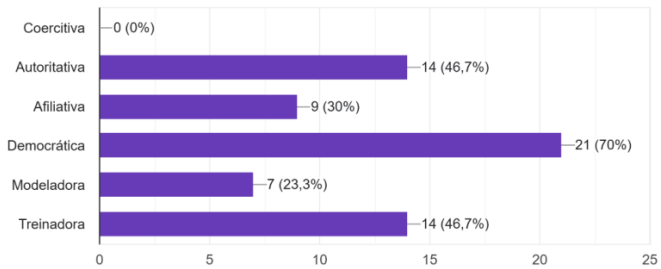
Liderança Treinadora

- Escala 1: 4 respostas (13.33%)
- Escala 2: 0 respostas (0%)
- Escala 3: 7 respostas (23.33%)
- Escala 4: 8 respostas (26.67%)
- Escala 5: 11 respostas (36.67%)

A preferência pelos estilos Democrático, Treinador E Afiliativo, relaciona-se com a visão de Goleman (2000), que identifica esses estilos como promotores de um ambiente colaborativo e de desenvolvimento pessoal. O estilo Democrático é valorizado por incentivar a participação, enquanto o Treinador se destaca por promover o crescimento individual e o Afiliativo por criar um ambiente de suporte e harmonia. Em contraste, a baixa avaliação do estilo Coercitivo, novamente reflete sua inadequação para o cotidiano organizacional, tendendo a desmotivar e reduzir a satisfação.

O Gráfico 9 pode ser relacionado com a liderança transformacional de Burns (1978), caracterizada por um impacto inspirador e motivacional do líder transformacional. Estilos que promovem a participação e o desenvolvimento individual, como o Democrático e o Treinador, foram os mais votados pelos respondentes como impacto positivo. Isso reforça a teoria de Burns sobre a importância de motivar além dos objetivos organizacionais e focar no desenvolvimento contínuo dos funcionários.

Gráfico 11 – Qual estilo impacta mais positivamente na satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

No Gráfico 11 é representado a avaliação sobre qual estilo de liderança mais impacta de forma positiva na satisfação dos respondentes.

- A maior parte (70%) colocaram o estilo Democrático como o que mais impacta positivamente na satisfação;
- Empatados, os estilos Autoritativo e treinador tiveram 46,7% dos votos;
- 30% votaram no estilo Afiliativo;
- 23,3% votaram no Modelador;
- Nenhum respondente votou no estilo Coercitivo.

A liderança Democrática aparece novamente como mais votada. Os estilos Autoritativo e Treinador, com 46,7% cada, também se mostram eficazes para satisfação. O primeiro por oferecer uma direção clara e inspiradora, e o segundo por investir no desenvolvimento dos colaboradores, relacionando-se à liderança transformacional de Burns. Com 0% de preferência, o estilo Coercitivo é visto como o menos satisfatório para os colaboradores.

A escolha do estilo Democrático relaciona-se com o que Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) discutem: a responsabilidade do líder em fomentar a comunicação e oferecer suporte ao desenvolvimento da equipe. Esse estilo de liderança cria um ambiente que valoriza a inclusão e a colaboração, promovendo um clima organizacional positivo, sendo, portanto, amplamente preferido pelos respondentes.

Apresentação e análise de dados – Entrevista com líderes

Foram realizadas duas entrevistas na segunda etapa de coleta de dados da pesquisa. A primeira entrevista foi a diretora da Escola Interamérica, Gyselle de Bessa, que trouxe sua visão em relação a gestão de professores e alunos de forma interessante. A segunda, foi com o gestor de suprimentos da empresa Mendes Lobo Construção, Gleiner Oliveira, que trouxe uma visão interessante sobre pessoas e processos.

1. Entrevista com Gyselle, Diretora da Escola Interamérica

Gyselle, diretora da Escola Interamérica, contou que adota principalmente o estilo Democrático, pois acredita que a participação dos colaboradores nas decisões gera um sentimento de pertencimento, colaboração e responsabilidade, e isso favorece um ambiente de maior comprometimento. Ela reconhece, contudo, que esse estilo pode sobrecarregar alguns funcionários que preferem orientações mais objetivas, já que o envolvimento nas decisões exige mais engajamento e responsabilidade.

Em relação ao estilo Coercitivo, a diretora adota uma postura crítica, afirmando que ele é "um refutador do processo de comprometimento e engajamento," uma vez que tende a criar uma relação autoritária, enfraquecendo o vínculo entre líder e equipe. Para ela, esse estilo transforma o líder em um "chefe" autoritário. No entanto, ela admite que esse estilo pode ser útil em momentos específicos, para alinhar direções, desde que aplicado de modo a preservar a unidade entre líder e equipe.

Para Gyselle, o estilo Autoritativo pode ser motivador e positivo para a produtividade, desde que haja uma visão clara e que a liberdade concedida seja moderada, evitando uma possível perda de direção. Ela enfatiza que o líder deve manter uma postura firme, sem acomodação, para que a equipe se mantenha focada. A diretora também afirma que o estilo Afiliativo é essencial para criar um ambiente colaborativo e harmonioso, embora diga que é importante o líder equilibrar esse estilo com metas e cobranças para não perder o foco nos resultados.

Sobre o estilo Modelador, ela diz que estabelecer altos padrões é papel de um líder, e é positivo para a produtividade, pois incentiva os funcionários a buscar excelência. Contudo, ressalta deve

ser oferecido o suporte adequado, pois pode acabar sendo desmotivador, já que os colaboradores podem sentir-se sobrecarregados e sem o devido suporte para atingir as metas. Ela fala reconhece que o estilo Treinador tem um valor significativo, principalmente para a satisfação e produtividade dos colaboradores, pois ele incentiva o desenvolvimento individual e proporciona feedbacks construtivos. Entretanto, aplicar esse estilo pode ser desafiador em equipes grandes ou com membros de faixas etárias e experiências variadas.

Ao refletir sobre os estilos que mais impactam a satisfação dos funcionários, Gyselle afirma que julga o Democrático como o mais eficaz, pois proporciona estabilidade e uma sensação de cuidado, além de fortalecer a equipe por meio do compartilhamento frequente de decisões. Para a produtividade, ela também percebe o estilo Democrático como o mais benefico, mas coloca o estilo Modelador como um potencial, desde que altos padrões venham acompanhados de apoio adequado. Por fim, quanto à eficácia dos resultados, a diretora vê o Modelador como o mais eficiente, já que "altos padrões, com acompanhamento, podem levar a resultados excelentes".

Analisando as respostas de Gyselle percebe-se sua preferência por uma liderança colaborativa, onde a equipe se sente valorizada e participa das decisões. Ela demonstra uma visão equilibrada, reconhecendo tanto os pontos fortes quanto os desafios de cada estilo. Para Gyselle, a eficácia do líder depende de adaptar o estilo às necessidades da equipe e do contexto escolar, sabendo que, sem engajamento e comprometimento, o líder corre o risco de perder a conexão com a equipe, como ocorre no estilo coercitivo.

2. Entrevista com Gleiner Oliveira, gestor de suprimentos da Mendes Lôbo construção

Na entrevista com Gleiner Oliveira, gestor de suprimentos, ele expõe sua preferência pelo estilo de liderança Treinador. Para ele, esse estilo ajuda a gerar confiança e autoconfiança nos funcionários, pois cria capacidade de tomada de decisão. Gleiner acredita que, quando se mostra interesse no crescimento profissional da equipe, o engajamento aumenta, já que os colaboradores se sentem mais valorizados e cria um senso de pertencimento.

Sobre o estilo Coercitivo, o gestor o avalia de forma negativa, especialmente no impacto sobre a satisfação da equipe. Ele aponta que o medo pode gerar resultados rápidos, mas considera esse método insustentável a longo prazo. Para ele, esse tipo de liderança resulta em uma produtividade forçada e temporária.

Já o estilo Autoritativo é visto por Gleiner como um complemento ao estilo Treinador. Após treinar e capacitar, a autonomia é fundamental para incentivar a proatividade, desde que acompanhada de uma orientação clara. Ele considera essa liderança positiva, pois dá continuidade ao desenvolvimento da equipe.

Para Gleiner, o estilo Afiliativo é essencial em ambientes competitivos ou com conflitos de ego, como empresas de vendas. Ele acredita que esse estilo ajuda a unir a equipe e reduzir os impactos negativos do ego. Gleiner afirma que a liderança Afiliativa é eficaz para fortalecer os laços entre os colaboradores e impulsionar a produtividade coletiva. Além disso, ele afirma que esse estilo tem um impacto positivo na satisfação, pois cria um ambiente de união e fortalece os laços com funcionários.

O estilo Democrático é apontado como desafiador. Gleiner reconhece que ele melhora a satisfação dos funcionários ao incluir suas opiniões no processo decisório, mas alerta para os riscos de atrasos e conflitos que podem surgir. Ele acredita que a liderança Democrática precisa ser complementada com o estilo Afiliativo, para garantir harmonia e evitar que a liberdade

excessiva prejudique a produtividade. O gestor afirma “excesso de liberdade se torna libertinagem”.

Quanto ao estilo Modelador, Gleiner ressalta a importância de um líder estabelecer metas ambiciosas para orientar a equipe. Apesar de ser eficiente para aumentar a produtividade, ele aponta que pode impactar negativamente a satisfação dos funcionários, já que metas desafiadoras podem ser interpretadas como pressão excessiva.

Refletindo sobre o estilo mais eficaz, Gleiner considera o Autoritativo o melhor tanto para a satisfação quanto para a produtividade. Ele admira líderes que inspiram por meio de caráter, honestidade, propósito e paixão. Para ele, essas características, somadas à autonomia, criam um ambiente de trabalho de engajamento. O gestor acredita que uma liderança que inspira lealdade cria uma equipe mais produtiva e comprometida.

Gleiner reconhece que o estilo Coercitivo pode trazer resultados a curto/ médio prazo, mas ele reforça que ele não contribui para um sucesso sustentável e uma jornada virtuosa. Na sua visão, esse método é temporário e não gera orgulho ou conexão com os colaboradores.

De forma geral, o entrevistado defende uma liderança que combine orientação, autonomia e inspiração. Ele acredita que o desenvolvimento dos colaboradores e a confiança são pilares essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

Análise: questionário e entrevistas

A análise comparativa indica que tanto os funcionários quanto os líderes têm preferência por estilos de liderança que equilibram inclusão, autonomia e metas claras. Contudo, os líderes tendem a enfatizar a necessidade de alinhar os estilos às demandas da equipe e ao contexto organizacional, enquanto os funcionários focam mais no impacto imediato em sua satisfação e produtividade.

A principal divergência está na percepção do estilo Modelador, que os líderes consideram indispensável para direcionar esforços, enquanto alguns funcionários o associam a um impacto mais negativo do que positivo. Essa disparidade reflete a teoria de Goleman (2000), que aponta o estilo Modelador como eficaz para equipes autônomas e capacitadas, mas alerta que ele pode ser desmotivador quando os colaboradores não recebem suporte suficiente para atingir metas ambiciosas. Portanto, o suporte e a comunicação clara tornam-se necessários para promover produtividade e satisfação.

Por outro lado, o alinhamento entre as visões sobre os estilos Democrático e Treinador mostra que líderes e liderados apreciam uma liderança participativa e voltada ao desenvolvimento pessoal. De acordo com Goleman (2000), o estilo Democrático, ao envolver os funcionários nas decisões, gera engajamento e senso de pertencimento e o estilo Treinador traz autonomia e crescimento. Esses estilos destacam-se como os mais adequados para equilibrar produtividade e satisfação.

Além disso, o estilo Afiliativo é valorizado por criar harmonia e fortalecer relações, sendo mais eficiente para satisfação do que para produtividade. Já o estilo Coercitivo, apesar de gerar resultados a curto prazo, é rejeitado devido ao seu impacto negativo na satisfação, como diagnosticado por funcionários e líderes. O estilo Autoritativo foi visto por ambos como inspirador por oferecer direção clara e autonomia controlada, apresentando-se eficaz tanto para produtividade quanto para satisfação.

Em suma, a análise geral mostra que a liderança eficaz deve ser adaptativa, como defendido por Hersey e Blanchard (1986). Esses autores afirmam que a eficácia de um estilo de liderança

depende de sua adequação ao nível de maturidade dos colaboradores e às necessidades da equipe. Concluindo, os dados indicam que uma liderança centrada no suporte e na autonomia é o caminho mais eficiente para harmonizar expectativas de líderes e liderados.

C**ONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como diferentes estilos de liderança impactam a produtividade e a satisfação dos funcionários em organizações diversas, analisando as percepções de líderes e liderados. Para isso, buscou-se responder às seguintes questões-problema: "Quais estilos de liderança mais impactam a produtividade e a satisfação dos funcionários?", "Quais estilos de liderança são percebidos como mais eficazes pelos funcionários respondentes?" e "Qual é a percepção dos gestores sobre o impacto de sua liderança na produtividade e satisfação dos funcionários?". Por meio da aplicação de questionários e entrevistas, foi possível identificar que os estilos Democrático, Afiliativo e Treinador são os preferidos, na visão de colaboradores e líderes, por promoverem participação, pertencimento e desenvolvimento. Os resultados destacaram que o estilo Treinador se sobressai na satisfação dos funcionários, enquanto o Coercitivo foi percebido como o mais negativo.

A pesquisa também reforçou que a eficácia de um estilo de liderança depende diretamente de sua adequação ao contexto e às características da equipe, como sugerem os pressupostos de Goleman (2000) e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986). Estilos rígidos, como o Coercitivo, foram rejeitados pelos funcionários devido ao impacto negativo na satisfação, apesar de serem considerados úteis em situações específicas. Já os estilos que geram colaboração e promovem autonomia destacaram-se.

Com base nos resultados, conclui-se que a liderança eficaz deve ser adaptativa, considerando as necessidades dos colaboradores e o contexto organizacional. Este trabalho contribui para a compreensão prática e teórica dos estilos de liderança e como são percebidas na realidade. Portanto, espera-se que este estudo sirva como base para a implementação de práticas de liderança mais eficazes, alinhadas às necessidades contemporâneas de empresas e colaboradores.

Utilizando esta pesquisa, futuros estudos podem explorar outras dimensões da liderança e seu impacto nas organizações. É possível ampliar a análise para diferentes contextos organizacionais, ou analisar como a liderança evolui diante de cenários de incerteza. Podendo assim, ampliar a compreensão sobre o impacto e a eficácia dos estilos de liderança em cenários organizacionais dinâmicos e desafiadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2010.

BENNIS, W. **On Becoming a Leader**. 4. ed. Nova York: Basic Books, 2009.

BRAGA, V. H.; BUENO, R. C. **Clima organizacional e sua relação com a produtividade dos funcionários:** estudo do clima organizacional na empresa Edson Martins de Paula ME. Faculdade Doctum de João Monlevade, 2018.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAFT, R. L. **The Leadership Experience**. 4. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008.

DRUCKER, P. F. **Management:** tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1993.

DRUCKER, P. F. **The future of industrial man**. New York: John Day, 1942.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard Business Review, v. 78, n. 2, p. 78-90, mar./abr. 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior:** utilizing human resources. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

HUNT, J.; OSBORN, R.; SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 1999.

LUTHANS, F. **Organizational behavior:** an evidence-based approach. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

MALAFAIA, G. S. de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12 e 13 de agosto de 2011. Anais [...]. Rio de Janeiro: UFF, 2011.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas:** fundamentos e tendências. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2015.

MATA, I. C. da; MESQUITA, L. B. F. **Estilos de liderança e clima organizacional:** uma revisão integrativa. 2022. Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso em Psicologia) – Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, Fortaleza, 2022.

OLIVEIRA, G. S. de; SOUSA, H. M. **Qualidade de vida no trabalho:** fatores que influenciam a produtividade nas organizações. Revista Campo do Saber, v. 4, n. 2, p. 32-41, jul./dez. 2018.

PONDER, R. D. **Liderança passo a passo**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, 1960.

SILVA, M. M. B. da; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. da. **Satisfação dos funcionários e estilos de liderança:** existe uma relação? Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe), v. 15, n. 4, p. 1-20, out./dez. 2017.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2013.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante **GABRIELA HAYASHIDA SAAD** do Curso de Administração, matrícula 2021.1.0023.0084-0, telefone: (62) 99904-2414 e-mail gabrielahsaad@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ESTILO DE LIDERANÇA E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 06 de dezembro de 2024.

Assinatura do(s) autor(es): Gabriela Hayashida Saad

Nome completo do autor: Gabriela Hayashida Saad

Assinatura do professor-orientador:

Nome completo do professor-orientador: Silvana de Brito Arrais Dias