

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

ADRIENE VICTORIA RIBEIRO DA SILVA  
AMANDA NASCIMENTO DE LIMA  
CLARICE YASMIM DA SILVA CASSIMIRO

# **OS EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÃO**

RECIFE/2022

ADRIENE VICTORIA RIBEIRO DA SILVA  
AMANDA NASCIMENTO DE LIMA  
CLARICE YASMIM DA SILVA CASSIMIRO

# **OS EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –  
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de  
tecnólogo em GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Orientador. Msc. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

L732e Lima, Amanda Nascimento de  
Os efeitos dos estilos de liderança nas organizações. / Amanda  
Nascimento de Lima, Adriene Victoria Ribeiro da Silva, Clarice Yasmim da  
Silva Cassimiro. Recife: O Autor, 2022.

28 p.

Orientador(a): Msc. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Organização. 2. Estilos de liderança. 3. Táticas de influência. 4.  
Comportamento. I. Silva, Adriene Victoria Ribeiro da. II. Cassimiro, Clarice  
Yasmim da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nosso Deus, que nos abençoou*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me dado a sabedoria de começar essa jornada e ter terminado. Agradeço também aos meus pais por ter investido na minha educação e ter me dado todo o amor e incentivo que precisava. Agradeço a minha namorada, Karina por ter segurado a minha mão nos momentos que pensei em desistir e ter me dado todo o apoio e forças que eu precisava para concluir essa fase. Agradeço a todos os meus professores da UNIBRA sem eles eu não estaria me tornando uma profissional tão excelente. Meus sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte desse momento sejam direto ou indiretamente na minha formação.

### **Adriene Victoria Ribeiro da Silva**

Agradeço a Deus pelo apoio espiritual que me concedeu nesse momento, só Ele e eu sabemos o quanto foi difícil realizar essa pesquisa de TCC, quantos momentos eu pensei em desistir de tudo, mas a minha fé me sustentou. Deus agradeço por ser meu Norte, por me ajudar a passar pelas adversidades.

### **Amanda Nascimento de Lima**

Agradeço a Deus, por ter me dado sabedoria e força para chegar até aqui, aos meus familiares, amigos que sempre me apoiaram aos meus professores com excelentes ensinamentos, a minha equipe que fez esse trabalho junto comigo.

Só gratidão pela realização dessa graduação.

### **Clarice Yasmim da Silva Cassimiro**

*“Você nunca sabe a força que tem, até  
que a sua única alternativa é ser forte.”*

*(Johnny Depp)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	08
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
<b>3.1 A liderança nas organizações</b> .....	11
<b>3.2 A importância e o impacto do treinamento nas organizações</b> .....	14
<b>3.3 Auxílio psicossocial</b> .....	16
<b>3.4 Alguns tipos de liderança</b> .....	17
3.4.1 <i>Liderança Transacional</i> .....	17
3.4.2 <i>Liderança Transformacional</i> .....	18
3.4.3 <i>Liderança laissez-faire</i> .....	18
3.4.4 <i>Comparação entre os modelos</i> .....	19
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	23

# OS EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Adriene Victoria Ribeiro da Silva  
Amanda Nascimento de Lima  
Clarice Yasmim da Silva Cassimiro

Orientador. Msc. Horison Lopes de Oliveira

**Resumo:** Seja por incertezas macroeconômicas, sistemas de comunicação em constante evolução, competição ou outros fatores que exigem uma adaptação rápida e contínua das organizações, elas são alvo constante de mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas. Nesse contexto, as habilidades interpessoais são identificadas como fator determinante para o sucesso, e são considerados líderes aqueles que conseguem se adaptar, redefinir prioridades e promover o crescimento e o desenvolvimento organizacional sustentável. O objetivo deste trabalho é compreender e identificar os principais estilos de liderança encontrados nas organizações brasileiras, bem como as estratégias de influência utilizadas pela liderança na execução de projetos e alcance de metas estabelecidas, a fim de obter o apoio de subordinados, colegas e chefes. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica a fim de poder verificar por meio da literatura se as percepções dos chefes sobre o estilo de liderança afetam o impacto do treinamento e o desempenho dos subordinados.

**Palavras-chave:** Organização. Estilos de liderança. Táticas de Influência. Comportamento.

**Abstract:** Whether due to macroeconomic uncertainties, constantly evolving communication systems, competition or other factors that require organizations to adapt quickly and continuously, they are constantly subject to changes imposed by the environment in which they operate. In this context, interpersonal skills are identified as a determining factor for success, and those who manage to adapt, redefine priorities and promote growth and sustainable organizational development are considered leaders. The objective of this work is to understand and identify the main leadership styles found in Brazilian organizations, as well as the influence strategies used by leadership in the execution of projects and achievement of established goals, in order to obtain the support of subordinates, colleagues and bosses. To this end, a literature review was carried out in order to verify through the literature whether the bosses' perceptions about the leadership style affect the impact of training and subordinates' performance.

**Keywords:** Organization. Leadership styles. Influence Tactics. Behavior.



## 1. INTRODUÇÃO

Liderança constitui-se na ação do líder. Líder é uma palavra de origem inglesa (leader), vernaculizada não língua portuguesa no sentido original. Comumente empregada no plano social e político visando indicar chefe ou condutor de um grupo. Existem vários tipos de lideranças, entre elas: autocrática, democrática, liberal, carismática, visionária, transacional entre outras. É difícil apontar qual das características mencionadas acima é aquela que vai trazer o melhor resultado para sua equipe, devido a diversos fatores como por exemplo: Cultura organizacional, perfil dos colaboradores, entre outros.

Segundo o livro O Monge e o Executivo, James Hunter (2002, p. 25) aponta que a liderança é "a habilidade influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" ela ocorre quando um indivíduo demonstra a sua capacidade não só nas suas características pessoais, mais na situação que se encontra. O líder sabe gerir os colaboradores e as situações que podem acontecer dentro da organização, sendo assim ele cuida para que ele cuida para que a organização seja um lugar livre de fofocas, conflitos, funcionários sobrecarregados ou qualquer outra situação que venha acontecer.

De acordo com Hollander (1978, p. 2) considera que a liderança não seja apenas o cargo de líder, mas também requer "esforço de cooperação por parte de outra pessoa". Para o autor, a liderança, como tal, diz respeito a um "relacionamento de influência feito em duplo sentido". Ela também se orienta no sentido de "objetivos múltiplos, tais como aqueles de um grupo, organização e sociedade" num sentido mais amplo. Embora seja o líder que dispara ou dá início às ações, ele precisa que seus seguidores sejam sensíveis a essas ações, levando em conta as ideias e programas proposta por ele.

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança. onde a finalidade delas é identificar a relação do líder com seus liderados. Houve um tempo onde se existia uma teoria que as pessoas já nasciam líder porem através de estudos está comprovado que isso não acontece. A forma como cada profissional lidera seu

grupo tem um impacto grande na organização, onde se está relacionado no desempenho da equipe, motivação e resultado da empresa.

A liderança se torna importante para motivar seus subordinados e mobilizar para que se alcance a missão da organização e obter o melhor desempenho. Para isso se espera que os gestores adotem o estilo de liderança que mais se adequa a sua equipe e conduzir ela a obter os melhores resultados.

É comum, nas empresas, encontrar em seus colaboradores algumas características vinculadas aos estilos de liderança acima citados. Sendo assim, as organizações devem buscar estilos que se adaptem ao cenário atual para que obtenham o melhor resultado possível.

A competitividade da economia mundial aumentou as exigências impostas às organizações e aos seus gestores, aumentando o interesse pelos temas de liderança (Bryman, 1996). Embora seja um objeto de estudo antigo – Confúcio (c. 500 aC) escreveu o primeiro tratado sobre liderança baseado nos escritos de Platão e César (As-Sadeq & Khoury, 2006) – o tema continua a ser extensivamente estudado (Cherian & Farouq, 2013; Garg & Ramjee, 2013; Wu, 2014).

Esta pesquisa enfoca o impacto da liderança nos resultados de ações educativas no ambiente de trabalho. O estudo da aprendizagem humana no trabalho também remonta ao início da civilização (Vargas, 1996), mas após a Segunda Guerra Mundial, o campo tornou-se mais importante (Pilati, 2006). Atualmente, a pesquisa sobre esse tema tem aumentado (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad e Mourão, 2013; Aguinis e Kraiger, 2009; Griffin, 2012; Salas e Cannon-Bowers, 2001).

Embora muitas pesquisas tenham sido feitas sobre os efeitos do treinamento no trabalho, não foram encontrados na literatura estudos que relacionem essa variável ao estilo de liderança. A relação entre estas variáveis é relevante porque existe um investimento substancial na área do treino (Salas e Cannon-Bowers, 2001; Mourão, Abbad, e Zerbini, 2014), e seria útil identificar variáveis que predizem estes efeitos no treino ação de desempenho. trabalho (Pilati & Borges-Andrade, 2004).

Verificar se a percepção do estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados, tendo o suporte à transferência

como variável controle. Com isso, a presente pesquisa visa como objetivos específicos as seguintes pautas:

- Contextualização do conceito e a importância de um bom método de liderança dentro de uma organização.
- Brevemente citar e comparando diferentes metodologias de liderança.
- Enquadrar os benefícios das principais metodologias na melhoria da produtividade dos funcionários.

## **2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica, com abordagem. De acordo com Soares et al. (2014) é uma revisão de literatura que coleta os resultados de pesquisas desenvolvidas por meio de diferentes métodos, permitindo aos revisores sintetizar os resultados sem comprometer a afiliação epistemológica das pesquisas empíricas incluídas.

Portanto, a pesquisa abrangente configura-se como uma espécie de revisão de literatura que pode coletar resultados de pesquisas desenvolvidas por diferentes métodos, de modo que os revisores possam sintetizar os resultados sem comprometer a conexão epistemológica da pesquisa empírica nela contida. Para realizar esse processo de forma lógica, a revisão abrangente exige que o revisor conduza uma análise sistemática e rigorosa e uma síntese dos dados originais. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2016).

O método de pesquisa a ser aplicado será considerado o mais adequado à visão de pessoas e grupos, perfeitamente adaptado às características destinadas a responder a questões de personalidade e particularidade, pois é uma característica das ciências sociais que não pode ser quantificada. Portanto, esse método atua no universo de razões, crenças, significados, atitudes, ideais e valores que produzem respostas importantes, explicativas e profundas, que têm a capacidade de gerar novos relatos não adequados para dados quantitativos. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2016).

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. A liderança nas organizações**

Discussões na literatura questionam se liderança e gestão/administração são conceitos distintos. Na grelha de gestão, o próprio nome do modelo refere-se a "gestão", no entanto, ao longo da descrição, Blake e Mouton (1964) referem-se a "estilos de liderança" derivados da análise da grelha. Nesse sentido, o autor não faz distinção entre as palavras "líder" e "gerente".

Melo (2004) observa que as pesquisas sobre liderança no campo do comportamento organizacional analisam os líderes dentro das organizações e suas relações com a sociedade ou outros grupos sociais, explicando que isso ocorre porque a maioria das pesquisas sobre liderança tem se concentrado na liderança. papel de gestão. Da mesma forma, Reddin (1970) observou semelhanças entre líderes e gerentes. Os autores afirmam que "um líder não é bem um gerente no sentido formal. É a pessoa que os outros consideram ser o principal responsável por alcançar os objetivos do grupo" (Reddin, 1970, p. 23). No entanto, ele afirma que em seu livro usou a palavra "gerente" em vez de "líder", mas na verdade tudo se aplica tanto a líderes quanto a gerentes.

Outros trabalhos como o de Carneiro (1986) também apontam as diferenças entre esses conceitos. Ao analisar o setor de enfermagem, os autores observam que devido à imposição de leis e hierarquias, os profissionais assumem papéis de padrões e educadores, enquanto o papel de líder nem sempre é assumido porque nem todos se sentem capazes de exercê-lo.

Por isso, alguns autores separam os conceitos de liderança/gerenciamento e liderança. Com efeito, a liderança/gestão refere-se à atribuição de poder organizacional, enquanto a liderança corresponde à atribuição de autoridade delegada pelos subordinados. No entanto, no presente estudo, tal distinção não será feita, uma vez que serão estudados os estilos de liderança das pessoas em funções gerenciais, assumindo que do ponto de vista organizacional, essas pessoas irão liderar.

Depois de considerar os termos gestão e liderança, é importante conceituar a liderança. Essa estrutura pode ser definida como: "a influência sobre metas e

estratégias, o comprometimento e o consentimento com os comportamentos necessários para atingir essas metas, a influência na manutenção e identidade do grupo e a influência na cultura organizacional" (Yukl, 1989, p. 253). Historicamente, a teoria da liderança seguiu três abordagens principais. A abordagem de traço dominou a pesquisa de liderança até a década de 1940, a abordagem comportamental dominou entre 1940 e 1960, e a abordagem de contingência é a estratégia dominante hoje (Yukl, 1989).

As teorias de liderança baseadas em traços baseiam-se na ideia central de que as qualidades pessoais distinguem os líderes dos não líderes. Essa tendência é baseada na suposição de que a liderança é inata, o que significa que as pessoas possuem traços de personalidade que podem descrevê-las como líderes ou seguidores. Stogdill (1948) revisou 124 estudos sobre liderança e observou que os líderes possuem certas características superiores aos outros indivíduos, tais como: inteligência, educação, autoconfiança, participação social e status econômico e social. Mas o próprio Stogdill acredita que a teoria da liderança é frágil e incerta, e acredita que fatores contextuais também podem afetar a formação de líderes. Para o autor, não é apenas uma combinação de qualidades que faz de uma pessoa um líder. Os padrões de características pessoais dos líderes também podem estar relacionados às características, atividades e objetivos dos subordinados (Stogdill, 1948).

Existem alguns sinais de que a teoria dos traços não está completamente desatualizada. A pesquisa nos levou a concluir que certas características aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhuma característica prediz com segurança a eficácia da liderança (Melo, 2004). Pesquisas recentes têm demonstrado que a conscienciosidade (um atributo de personalidade), incluindo habilidades pessoais que ajudam a resolver conflitos em uma equipe, é um dos principais atributos de um líder (Caetano, 2007).

A segunda corrente concentra-se na teoria comportamental, que em contraste com a teoria dos traços, propõe que a liderança pode ser ensinada – que as pessoas podem ser transformadas em líderes em vez de líderes natos. Nessa abordagem, a liderança começa a ser explorada como um estilo, com foco na natureza do trabalho

gerencial e na classificação das diferentes funções, práticas, papéis e comportamentos dos líderes. Com base nessa teoria, o treinamento de líderes foi desenvolvido por meio de pesquisas para verificar se indivíduos treinados eram mais eficazes (Stogdill, 1974; Bryman, 1986).

Sessões de treinamento de liderança com foco em comportamento ainda são frequentes. No entanto, uma limitação da teoria é que ela raramente leva em consideração o contexto em que os líderes operam de maneira padronizada e superestima as habilidades de treinamento quando as necessidades de cada líder podem diferir. Finalmente, uma terceira escola de teoria, liderança temporária ou situacional, surgiu na década de 1960, pois as abordagens anteriores falharam em explicar diferentes aspectos do comportamento do líder (Pierce & Newstrom, 1995). Com isso, vários modelos ganharam maior aceitação que tentam determinar quando o comportamento de um líder é mais eficaz (Bass, 1985; Bryman, 1996). Cinco modelos podem ser considerados primários:

- (i) De Fiedler (1964): a eficácia do desempenho da equipe depende da suficiência entre o estilo do líder e o grau de controle que lhe é dado pela situação;
- (ii) De Hersey e Blanchard (1982): o foco está nos seguidores, A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha de um estilo apropriado, que depende da prontidão dos seguidores;
- (iii) Comunicação líder-membro: devido à pressão do tempo, um líder desenvolve um relacionamento especial com um pequeno grupo de seguidores, e esses seguidores
- (iv) Objetivos Compartilhados: Teoria dos Objetivos e Caminhos, que defende que o papel dos líderes é ajudar os subordinados a atingirem seus objetivos; e
- (v) Liderança participativa: O Modelo de Participação e Liderança (Vroom & Yetton, 1973) vincula os comportamentos de liderança à participação no processo de tomada de decisão. Assim, a teoria da contingência baseia-se na ideia central de que o surgimento e a manutenção de líderes eficazes estão relacionados a vários aspectos do ambiente do líder.

Assim, a liderança consiste antes de tudo em "um processo relacional e interligado entre líder e seguidor que envolve relacionamentos de influência em um duplo sentido, principalmente para atender a objetivos e expectativas compartilhados" (Davel & Machado, 2001, p. 110).

Durante as décadas de 1980 e 1990, além das três teorias clássicas de liderança (traço, comportamento e teorias da contingência), questões de cultura e identidade foram adicionadas ao corpo conceitual do campo (Yukl, 1989). Fatores macro organizacionais começam a ser considerados e o conceito de liderança é entendido como procedimental e situacional, ultrapassado e dependente da aprovação conquistada entre as pessoas (Davel e Machado, 2001). Neste sentido, os processos de reconhecimento líder a líder pode influenciar o comportamento dos indivíduos nas equipas de trabalho (Santos & Castro, 2008).

Dentre as principais teorias procedimentais, vale destacar também a teoria da liderança transformacional introduzida por Burns (1978) e aprofundada por Bass e Avorio (1995). A liderança transformacional é o oposto da liderança transacional, que diz respeito à interação de líderes e seguidores.

### **3.2. A importância e o impacto do treinamento nas organizações**

O domínio da formação é considerado um subsistema do domínio da gestão de pessoas e divide-se em três partes interdependentes, nomeadamente: avaliação das necessidades de formação, planeamento e execução da formação e avaliação dos resultados da formação. movimentos de treinamento. O impacto do treinamento é um dos níveis de resultados medidos na avaliação dos resultados do treinamento.

A literatura da área relata que o componente de avaliação vem recebendo cada vez mais atenção de pesquisadores e profissionais da área, pois à medida que aumenta o investimento em treinamento, as organizações também demonstram maior interesse em compreender os resultados obtidos por meio dele (Aguinis & Kraiger, 2009; Borges- Andrade et al., 2013; Griffin, 2012).

Assim, a avaliação do treinamento envolve o ato sistemático de coleta de informações que possam julgar a eficácia do TD&E em uma organização (Borges- Andrade, 2002). Atualmente, os desenvolvimentos tecnológicos fornecem às

organizações um leque de possibilidades para identificar fatores ambientais que limitam ou facilitam melhorias no desempenho do treinamento (Pilati, 2006). Além disso, há um foco cada vez maior em determinar o retorno financeiro das ações de treinamento, bem como outros resultados para as organizações e para a sociedade (Mourão & Borges-Andrade, 2013).

As avaliações de treinamento podem ser formativas ou somativas. A primeira permite recolher dados ao longo do desenvolvimento de um sistema instrucional e procura obter informação para verificar e identificar correções a efetuar, enquanto a avaliação sumativa visa avaliar o programa desenvolvido (Borges-Andrade, 2006).

O modelo de Kirkpatrick (1976), um modelo somativo de avaliação de TD&E, é o mais conhecido e mais utilizado (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001). De acordo com esse modelo, existem quatro níveis de resultados das ações de treinamento: resposta, aprendizado, comportamento e resultado. O terceiro e o quarto níveis concentram-se no impacto do treinamento no desempenho individual (comportamento) e nas métricas organizacionais (resultados), respectivamente.

O impacto da formação em contexto de trabalho nos indivíduos envolve a transferência ativa da aprendizagem das atividades de formação para o ambiente de trabalho, refletida na melhoria do desempenho nas ações direta ou indiretamente relacionadas com a formação (Abbad, 1999). Com este conceito em mente, espera-se que toda a formação ministrada tenha um impacto na melhoria do desempenho dos participantes, pois não há razão para investir em atividades de ensino se a organização não espera um retorno positivo das mesmas.

Para investigar os resultados nesse nível, Abbad propôs um modelo que incluía quatro grupos de variáveis explicativas, a saber: características de treinamento, características do cliente, suporte organizacional e suporte de transferência. Os achados dos autores mostram a importância das variáveis suporte organizacional, suporte de transferência e características do cliente na explicação dos resultados do treinamento. Os autores concluíram que os efeitos do treinamento sobre o desempenho e as atitudes dos participantes dependeram de um ambiente



organizacional propício ao uso de novas habilidades, com foco no poder preditivo do apoio psicossocial (chefe e apoio dos pares para o uso de novas habilidades).

Dezenas de estudos nacionais seguiram o de Abbad (1999), e os resultados confirmaram a relação entre o impacto do treinamento e o apoio psicossocial. Em apoio a esses resultados, Zerbini e Abbad (2010) publicaram uma revisão nacional de pesquisas afirmando que o apoio psicossocial (gerencial e social) foi a principal variável explicativa para os efeitos do treinamento profissional. Esses resultados sugerem que o apoio da gerência e dos colegas pode influenciar diretamente a eficácia do treinamento.

Como outro indicador da possível relação entre o estilo de liderança e o impacto do treinamento on the job, vale considerar o estudo de Azevedo (2006) sobre a relação entre a base de poder utilizada pelos líderes e o impacto do treinamento on the job. Os autores encontraram como preditores de desempenho influenciando o controle de pessoas e processos e reportando-se aos superiores imediatos: comprometimento com a organização, base do poder coercitivo (laços negativos) e recompensas. Assim, segundo Azevedo (2006), superiores que adotam uma base de poder coercitiva podem afetar negativamente o desempenho dos subordinados após ações de treinamento.

### **3.3. Auxílio psicossocial**

De acordo com Abbad et al. (2012), O apoio à transferência expressa as opiniões dos participantes do programa de treinamento sobre o apoio ambiental para a aplicação efetiva das habilidades adquiridas por meio do treinamento profissional. Esta variável inclui duas dimensões - apoio psicossocial e apoio material. O primeiro avalia o suporte gerencial, de pares e organizacional para a aplicação de novos conhecimentos no trabalho.

Pode variar de oportunidades para praticar novas habilidades, para obter informações necessárias para aplicar novos conhecimentos, até respostas positivas de colegas ou superiores ao tentar aplicar novas habilidades aprendidas no treinamento no trabalho. Os fatores de suporte material referem-se às percepções dos participantes sobre a adequação do ambiente físico e a qualidade, quantidade

e disponibilidade de recursos materiais e financeiros necessários para aplicar novos conhecimentos e habilidades aprendidas no trabalho.

Em um estudo nacional, Zerbini e Abbad (2010) demonstraram que o domínio do contexto, especialmente o suporte de transferência, foi um preditor significativo da eficácia do treinamento. Entre os estudos estrangeiros, vários estudos que puderam ser sintetizados em duas meta-análises recentes confirmaram esse resultado. Uma meta-análise de 89 estudos de Blume, Ford, Baldwin e Huang (2010) identificou relações entre transferência de treinamento e várias variáveis preditoras relacionadas a características do cliente, suporte de transferência e características de treinamento.

Os autores destacam relações positivas entre transferência de treinamento e habilidades cognitivas, conscientização, motivação para aprender e suporte de transferência. Da mesma forma, uma meta-análise de Laine e Gegenfurtner (2013), com base em um estudo de 17 estudos, mostrou que o coaching pessoal teve valor preditivo para o treinamento de transferência em diferentes dimensões. Os resultados mostraram que o domínio de objetivos pessoais e a orientação de objetivos de desempenho de realização foram positivamente relacionados à transferência de treinamento, enquanto a orientação de objetivos de desempenho de evitação pessoal foi negativamente relacionada.

Considerando que o apoio à transferência é considerado uma das variáveis mais relevantes relacionadas ao impacto da formação profissional na literatura nacional e estrangeira, o apoio é utilizado como variável de controle neste estudo. O modelo de pesquisa apresentado na próxima seção mostra as relações hipotéticas neste estudo.

### **3.4. Alguns tipos de liderança**

#### **3.4.1. Liderança Transacional**

BASS (1985) define liderança como transacional quando refere-se ao ato de fornecer recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seu desempenho e esforços. Usar métricas financeiras ou racionais para monitorar e

controlar funcionários é um dos comportamentos de liderança mais comuns usados por líderes transacionais.

Gestão ativa é o ato de monitorar o desempenho e tomar ações corretivas quando necessário. É conhecida como gestão por exceção porque se concentra em criar padrões e seguir desvios deles. Laissez-faire é um termo para técnicas de gerenciamento de liderança que não envolvem envolvimento direto. Bass (1985) incluiu o Laissez-faire sob o rótulo de liderança transacional, apesar de não ser liderança no sentido tradicional. Em vez disso, essas técnicas envolvem evitar responsabilidades ou trabalhar passivamente.

Uma pessoa laissez-faire evita a liderança. Eles abrem mão do controle por desinteresse, distância, presença pouco frequente e falta de poder (Dubinsky et al., 1995; Yammarino et al., Jolson & Spangler, 1995). Um gerente laissez-faire é "relativamente apático, não envolvido e sem influência" (BASS, 1990).

#### 3.4.2. Liderança Transformacional

- A influência idealizada refere-se a líderes que têm altos padrões de comportamento moral e ético, que impõem alto respeito pessoal e que comandam a lealdade dos seguidores.
- Inspirador é quando um líder tem uma forte visão de futuro baseada em valores e ideais. Os comportamentos do líder que se enquadram nessa dimensão incluem gerar entusiasmo, construir confiança e motivar seguidores usando ações simbólicas e linguagem persuasiva.
- A motivação intelectual refere-se aos líderes que desafiam as normas organizacionais, incentivam o pensamento divergente e levam os seguidores a desenvolver estratégias inovadoras.

O cuidado individual refere-se ao comportamento determinado pelo líder por meio da compreensão das necessidades de desenvolvimento dos subordinados, desempenhando o papel de mentor e ouvindo as sugestões dos subordinados.

As dimensões de influência idealizada e inspiração motivacional são altamente correlacionadas e às vezes combinadas para formar medidas de atratividade (BASS, 1996, p. 5).

### 3.4.3. Liderança laissez-faire

De acordo com Robbins, um líder laissez-faire descarta responsabilidades, toma decisões e está presente quando necessário. Eles acreditam que os seguidores são intrinsecamente motivados a realizar tarefas e objetivos por conta própria.

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional é um conjunto completo de comportamentos que um líder assume desde a vaga até a liderança plena. Isso contrasta com a liderança laissez-faire, que se caracteriza pela falta de liderança (AVOLIO, 1991). O continuum criado por Bass (1985) divide todas as posições de liderança em dois extremos.

Alcançar metas e padrões pode aumentar significativamente a produtividade de um líder. No entanto, um líder passivo evita esclarecer protocolos, metas e padrões para sua equipe. Isso resulta em uma liderança menos eficaz para os gerentes.

Alguns especialistas em liderança acreditam que as estratégias de liderança direta podem reduzir as perdas quando implementadas por equipes mais experientes. Eles também afirmam que esses grupos têm maior poder de decisão e conhecimento coletivo.

### 3.4.4. Comparação entre os modelos

Burns 1978 e Bass 1985 observaram que a liderança transacional envolve seguir regras estabelecidas. Líderes com essa característica geralmente permanecem os mesmos, permanecem os mesmos. No entanto, quando uma empresa precisa mudar, é necessário um estilo de liderança diferente. Isso ocorre porque os líderes com tendências de liderança transformacional promovem a mudança, não a estabilidade. Líderes eficazes têm estilos de liderança transacionais e transformacionais. Isso pode ser percebido na forma como conduzem suas organizações, alguns apresentam ambas as características (BASS, 1985).

Bass (1985) dividiu os líderes em duas categorias: transformacionais e transacionais. Esses dois conceitos foram originalmente descritos por Burns (1978). A liderança reativa é frequentemente contrastada com a liderança proativa,

transformacional e transacional. Essa distinção é feita porque acredita-se que a liderança ativa seja mais eficaz do que a liderança direta. De acordo com o livro, Koopman, 1997; Van Muijen; Den Hartog de Koopman, Van Muijen e Den Hartog, um líder laissez-faire é alguém que delega autoridade de tomada de decisão aos subordinados. No entanto, eles não os sugerem ou os apoiam. Ao evitar a tomada de decisões e a supervisão, esses líderes permitem que os seguidores tomem decisões sem qualquer orientação ou contribuição.

#### **4. CONCLUSÃO**

O principal objetivo deste estudo é avaliar a relação entre os estilos de liderança presentes no mercado onde são mencionadas as principais abordagens de liderança: Transformacional, transacional e laissez-faire conforme conceituado por Burns (1978) e Bass (1985) YUKL (2001) Os tipos de estratégias de influência propostas e verificar o desempenho de cada estilo de liderança e estratégia de influência empregada pelos líderes ao liderar equipes em suas organizações. A seguir, serão discutidos os resultados encontrados.

De acordo com os estudos relacionados coletados para este estudo, o estilo de liderança transformacional se destaca com os resultados mais significativos, e entre os estilos de liderança aqui estudados, o fator desempenho é correlacionado e permanece constante.

Em contraste, como esperado, a relação entre estilo de liderança laissez-faire e fatores de desempenho foi negativa. Como resultado, esse estilo de liderança gera uma percepção negativa de sua capacidade de alcançar resultados para a equipe e, em última análise, para a organização.

Em conclusão, a liderança transformacional tem uma relação positiva significativa com todas estas estratégias, o que de certa forma valida os resultados obtidos. Por outro lado, a estratégia de pressão foi observada como a mais prejudicial para o alcance de resultados. Pode ser devido ao atrito contínuo entre o líder e seus seguidores que afeta a motivação, autoconfiança e orientação para o trabalho de toda a equipe.

Do lado organizacional, a pesquisa pode trazer uma contribuição significativa para as áreas de recrutamento e seleção, treinamento e qualificação. Os conceitos aqui apresentados, aliados aos resultados alcançados, poderão aprimorar a construção de perfis para seleção de profissionais para cargos de liderança, bem como o desenvolvimento de treinamentos focados em comportamentos e estratégias de influência que possam auxiliar na melhoria do relacionamento entre líderes e liderados • relacionamento e resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbad, G. S., Sallorenzo, L. H., Coelho, F. A. Jr., Zerbini, T., Vasconcelos, L., & Todeschini, K. **Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed. 2012.

Aguinis, H., & Kraiger, K. **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society.** Annual Review Psychology. 2009.

As-Sadeq, H. A., & Khoury G. C. **Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises.** Journal of Management Development. 2006.

Azevedo, L.P.S. **Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center.** Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. 2006

Bass, B.M. **Leadership and Performance beyond Expectations.** New York: Free Press. 1985

Bass, B., & Avolio, B. **Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report.** Redwood City, CA: Mind Garden Inc. 1995

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. **The transformational and transactional leadership of men and women.** Applied Psychology: An International Review. 1996.

Blake, R., & Mouton, J. **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.** Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

Bryman, A. Leadership in organizations. In R. Stewart (Ed.). **Handbook of Organization Studies.** (pp. 276-92). London: Sage Publications. 1996

Burns, J. M. **Toward a general theory.** In J. T. Wren., D. A. Hicks., & T. L. Price (Eds.), New perspectives on leadership. 1978

Caetano, P. F. **Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. 2007.

Carneiro, A. **Interrelação dos papéis de chefe, educador e líder, desempenhados pelo enfermeiro.** Revista Baiana de Enfermagem. 1986.

Cherian, J., & Farouq, S. **Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE banking sector.** International Journal of Economics and Finance. 2013

Davel, E., & Machado, H. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea. 2001

DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., and KOOPMAN, P. L. **“Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ,”** Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1997



Garg, A. K., & Ramjee, D. **The relationship between leadership styles and employee commitment at A parastatal company in South Africa.** The International Business & Economics Research Journal (Online). 2013

Griffin, R. **A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach.** Journal of Workplace Learning. 2012

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships.** New York: Free Press. 1978

Hersey, P., & Blanchard, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** (Edwino A. Royer, Trad.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 1982.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: **Os princípios de liderança de O monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

Laine, E., & Gegenfurtner, A. **Stability or change? Effects of training length and time lag on achievement goal orientations and transfer of training.** International Journal of Educational Research. 2013

Melo, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho. 2004

Pierce, J. L., & Newstrom, J.W. **Instructor's resource manual to accompany Leaders and the Leadership Process.** Chicago: Austen Press. 1995

Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. **Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. 2004.

Pilati, R. História e Importância de TD&E. In J. E. Borges- Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

Reddin, W. J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas. 1970.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). **The science of training: a decade of progress**. Annual Review Psychology. 2001.

Santos, I., & Castro, C. B. **Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar**. Texto Contexto – Enfermagem. 2008

Soares, C. B., Hoga, L. A. K., Peduzzi, M., Sangaleti, C., Yonekura, T., & Silva, D. R. A. D. **Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo. 2014.

Souza MT, Silva MD, Carvalho R. **Integrative review: what is it? How to do it?**. Einstein (São Paulo). 2016.

Stogdill, R. **Handbook of Leadership**. Nova York: The Free Press. 1974.

Vargas, M. R. M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP. 1996

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). **Leadership and decision-making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. 1973

WALDMAN, D. A., BASS, B.M. & YAMMARINO, F. J **Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership**. Group and Organizational Studies. 1990.

Wu, M. **Verifying the influences of leadership styles upon organizational performances: Balance-scored card implementation as a moderator**. Journal of International Management Studies. 2014.

Yukl, G. **Liderança Gerencial: uma revisão da teoria e pesquisa**. Journal of Management. 1989

Zerbini, T., & Abbad, G. **Transferência de treinamento e Impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. 2010