

**PERCEPÇÕES SOBRE ESTILO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TRANSPORTES DE UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EM PARNAMIRIM/RN**

**PERCEPTIONS ON LEADERSHIP STYLE: A CASE STUDY IN THE TRANSPORTATION SECTOR OF A FOOD DISTRIBUTOR IN PARNAMIRIM/RN**

Maria Regione de Oliveira\*  
Antonio Deusivam de Oliveira\*\*

**RESUMO**

Este artigo trata da percepção pessoal de um chefe sobre o seu estilo de liderança e a percepção de seus subordinados, no setor de transportes de uma distribuidora de alimentos da cidade de Parnamirim/RN. Por meio do estudo de caso e de revisão de literatura, os objetivos do presente artigo é fazer uma relação da percepção sobre o estilo de liderança de um chefe de setor numa empresa e a percepção de seus subordinados, abordar conceitos sobre liderança, identificando os principais estilos definidos pela literatura especializada. Como resultado, verificou-se que a percepção do chefe sobre seu estilo de liderança é igual à percepção dos subordinados.

**Palavras-chave:** Liderança. Estilos de Liderança. Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT**

This article deals with the personal perception of a boss about his leadership style and the perception of his subordinates in the transportation sector of a food distributor in the city of Parnamirim / RN. Through the case study and literature review, the objectives of this article is to relate perceptions about the leadership style of a sector manager in a company and the perception of his subordinates, to approach concepts about leadership, identifying the main styles defined by the specialized literature. As a result, it has been found that the boss's perception of his leadership style is equal to the subordinates' perception.

**Keywords:** Leadership. Leadership Styles. People management.

**Introdução**

Na sociedade atual, as empresas necessitam de trabalhadores com o poder de participar das tomadas de decisão para o bom desempenho das atividades da organização

---

\* Graduada em Gestão de Recurso Humanos – UNP e MBA Executivo em Gestão de Pessoas – UNP. [regi\\_oliveira02@hotmail.com](mailto:regi_oliveira02@hotmail.com)

\*\* Economista/UNINOVE. Mestre em Políticas Públicas/UMC. [deusivam@bol.com.br](mailto:deusivam@bol.com.br)

como um todo. Diante da complexidade que envolve as relações pessoais, seja num ambiente social ou de trabalho, levanta-se a seguinte questão: é necessário que o gestor tenha características de líder para o sucesso de uma empresa? Justifica-se a reflexão sobre a questão da liderança, pela importância do tema para a área de gestão de pessoas, pois acreditamos que as características interpessoais resultam no bom ou mau desempenho de uma empresa.

Neste artigo relacionaremos a percepção do estilo de liderança de um chefe de setor de uma empresa com a percepção de seus subordinados do estilo de liderança desse chefe, a fim de verificar a importância da liderança no desempenho de uma empresa. Como objetivos específicos pretendemos apresentar os conceitos relacionados ao tema liderança e os principais estilos identificados na literatura especializada, subsidiando, assim, a discussão da relação da liderança no desempenho de uma empresa.

## **1 Metodologia**

Para alcançar os objetivos indicados, levamos em consideração duas definições de Severino (2007, p. 121-122): pesquisa bibliográfica como “[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”; e estudo de caso ou “[...] pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Na pesquisa bibliográfica sobre liderança, destacamos os seguintes autores da administração: Callegarim e Selow (2017), Cortella (2015), Escorsin e Walger (2017), Fiorelli (2004), Gaudêncio (2007), Metidieri (2011), Montana (2003), Ribeiro (2004), Robbins (2004, 2014) e Silva (2013).

A empresa, na qual a pesquisa foi realizada, é a Acioly Distribuidora de Alimentos, localizada na cidade de Parnamirim, RN. A Acioly tem como razão social o nome Fama Distribuição e Logística Ltda. e foi fundada em janeiro de 2004, portanto, está no mercado há mais de 13 anos. Com sede na cidade de João Pessoa/PB, a unidade de Parnamirim corresponde a uma de suas filiais espalhadas pelo Nordeste. A empresa faz parte de um grupo econômico com 5 distribuidoras, que atua nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas. Atualmente, a unidade do Rio Grande do Norte emprega aproximadamente 295 funcionários. A visão empresarial da Acioly é ser referência em distribuição, atingir todos os pontos de venda com todos os produtos e desenvolver pessoas e processos, visando a sustentabilidade do negócio. Sua missão é

estar presente permanentemente nos pontos de vendas, oferecendo soluções inovadoras aos clientes, fornecedores e colaboradores, superando a expectativa no desenvolvimento de todos os produtos e serviços de *merchandising* com agilidade e eficiência.

Realizada no mês de outubro de 2017, a pesquisa teve como sujeitos um encarregado de transportes e dez motoristas. A escolha deveu-se ao fato de que visávamos entender qual era a percepção do estilo de liderança de um chefe de setor da empresa e de seus subordinados.

Utilizamos o método de pesquisa descritiva e o questionário, formulado a partir do referencial teórico adotado, como instrumento de coleta de dados. Entendemos o questionário como propõe Severino (2007, p. 125), ou seja, como um “[...] conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. O questionário aplicado aos subordinados teve apenas uma questão fechada, em que deveriam escolher entre três estilos de liderança - Autocrática, Liberal ou Democrática<sup>1</sup> -, aquela que identificavam como sendo o tipo de seu chefe. Já o questionário aplicado ao encarregado foi misto, pois, além da questão fechada semelhante a de seus subordinados, que neste caso perguntava como ele considerava o seu estilo de liderança, foram aplicadas duas questões abertas, nas quais lhe foi perguntado o que ele entendia por liderança e quais características considera necessárias para uma pessoa ser um bom líder. Os resultados aferidos a partir dos questionários foram de ordem quantitativa.

Após o levantamento dos dados foi feita uma tabulação simples das respostas e comparada a resposta do encarregado com as respostas dos subordinados, fazendo uma análise dos resultados a partir dos objetivos definidos para esse trabalho.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Liderança: conceitos e características**

A questão da liderança tem relevância significativa nos debates recentes sobre gestão de pessoas em organizações. Neste sentido, entende-se que o papel de um líder, seus estilos e características, nos ajuda a compreender o sucesso de uma organização.

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa utilizamos os três estilos de liderança destacados por Ribeiro (2004) e Metidieri (2011), por considerar que são os estilos que mais se aproximam da realidade das organizações empresariais.

Partindo desse princípio, para que possamos definir os diferentes estilos de líderes, antes, é preciso conceituar e caracterizar o termo liderança.

Muitos autores conceituam liderança de uma forma própria. Neste momento, apresentamos as diferentes definições de liderança das referências que subsidiaram a pesquisa teórica.

Para Montana (2003, p. 243) “[...] liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados”. De acordo com este autor (2003, p. 243), este processo está observado no livro bíblico Primeiro Samuel. Segundo o autor, nessa passagem bíblica do Antigo Testamento é relatada a escolha do primeiro rei de Israel. Montana destaca que o Jovem Saul (2003, p. 243) tinha características físicas que influenciaram os demais, “[...] dos ombros para cima era mais alto do que todos”, sua força física fez dele um líder.

Para Fiorelli (2004, p. 200) “[...] liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.” Segundo esse autor, é o processo de liderança que fará com que a organização desenvolva um trabalho em equipe. Esse trabalho é da responsabilidade do líder, que motivará a cooperação das pessoas (enquanto grupo) para trabalharem considerando o resultado total da organização, e não somente o seu e o que lhe foi atribuído.

Silva (2013, p. 236) define liderança como o “[...] processo de dirigir e influenciar as atividades de pessoas no sentido de alcançar os objetivos de uma organização”. Para ele, a liderança é uma habilidade que os administradores devem praticar no exercício de direção; portanto, para ser um administrador eficaz, é necessário exercitar as habilidades requeridas de liderança.

Ribeiro (2004, p. 62) define liderança como uma:

[...] característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos.

Para este autor (2004, p. 65), existem três habilidades especiais que o indivíduo deve possuir para exercer uma boa liderança:

- sensibilidade situacional, que é a habilidade de diagnosticar e sentir situações e as forças que atuam em cada situação;
- flexibilidade de estilo, que é a habilidade de adequar-se às forças que atuam em cada situação, vulgarmente conhecida como “jogo de cintura”; e

- destreza da gerência situacional, que é a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

Robbins (2014, p. 249) define liderança como “[...] a capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou conjunto de metas”. Já para as autoras Escorsin e Walger (2017, p. 29) liderança é “[...] a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito”.

De acordo com Cortella (2015, p. 67-70) “[...] liderança é uma virtude, e não um dom”. Seguindo esse raciocínio, afirma que “virtude é uma força intrínseca” e que “[...] a liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, do ponto de vista virtual. O virtual precisa ser atualizado ou realizado”. Para este autor, as pessoas não nascem líderes e qualquer um de nós pode se tornar um, pois, “o líder é aquele ou aquela capaz, numa dada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos, ideias, metas. Qualquer um consegue fazer isso, desde que transforme a sua força intrínseca numa força atual”.

O comum das definições citadas é a compreensão de que a liderança é desenvolvida por meio de um processo de influenciar pessoas ou grupos com o objetivo de alcançar metas propostas pelas organizações; e mais: que o processo de liderança é realizado em interação com o grupo e não isoladamente.

Partindo dessa síntese, buscamos entender se os líderes possuem características que os diferenciam das demais pessoas que compõem uma organização. Frequentemente as pessoas caracterizam o líder como alguém que possui peculiaridades; como um tipo associado àquela pessoa de destaque na organização, alguém mais inteligente, superior aos outros, que brilha mais e que detêm o poder. Vejamos como os autores entendem esta questão.

Montana (2003, p. 247) identifica quatro teorias que abordam as características de liderança, são elas: a teoria genética, a teoria dos traços, a teoria comportamental e as abordagens situacionais ou contingenciais.

A teoria genética é baseada em atributos pessoais, em características físicas inatas, é o caso do rei Saul, descrito anteriormente. Essa teoria é a mais antiga e está ligada à “[...] crença de que a capacidade de liderança é transmitida geneticamente” (MONTANA, 2003, p. 248), ou seja, o indivíduo herda os genes de liderança de seus pais. A mesma teoria explica os casos dos reis europeus até o início do século XX, cujo poder era passado para seus descendentes. Com o surgimento das lideranças industriais - “quando homens

e mulheres sem linhagem real galgaram posições de poder e influência devido à suas habilidades e criatividade pessoais” (2003, p. 249) - a teoria perde força. Mas Montana (2003, p. 250) destaca: “[...] *os líderes nascem feitos, não são produzidos* é uma maneira concisa de expressar a teoria genética da liderança”.

Para explicar a liderança, a teoria dos traços identifica as características comuns em homens que são considerados realizados nos negócios.

Traços como inteligência superior, estatura imponente, autoconfiança, eficácia na comunicação, capacidade para motivar outros (ser inspirador) e necessidade de realização, determinação e criatividade, têm sido identificados por vários pesquisadores científicos como traços característicos dos bem-sucedidos nos negócios (MONTANA, 2003, p. 249).

Montana (2003) explica que essa teoria apresenta contradições, pois é pressuposto que esses traços sejam baseados na genética e que não sejam, portanto, aprendidos; no entanto, alguns deles, como é o caso das habilidades de comunicação, podem ser aprendidos, gerando uma contradição nesta teoria. O autor destaca (p. 250) que “[...] a teoria dos traços de liderança, que também é uma teoria genética da liderança, não é hoje amplamente aceita, mas continua a ser usada em alguns sistemas de avaliação de desempenho do funcionário”. Estudos desenvolvidos nas Universidades de Michigan e do Estado de Ohio nos EUA, buscando encontrar o estilo certo de liderança (objetivo não alcançado), descartaram a ideia de uma liderança baseada nos genes e nos traços pessoais, para aquilo que é aprendido, ou seja, para o comportamento. Nas abordagens comportamentais, a liderança é baseada nas relações humanas.

Montana (2003, p. 252) sintetiza as conclusões dos pesquisadores destas e de outras universidades, sobre a abordagem comportamental da liderança:

- 1 – a liderança tem pelo menos duas dimensões e é mais complexa do que a defendida tanto pela abordagem genética quanto pela abordagem dos traços da liderança;
- 2 – os estilos de liderança são *flexíveis*; os gerentes podem mudar a mistura entre orientação para a tarefa e orientação para o funcionário, conforme a situação o exigir;
- 3 – os estilos de liderança não são os inatos; eles podem ser *aprendidos*;
- 4 – não existe um único estilo correto de liderança.

Conforme o mesmo autor (2003, p. 253), “[...] a abordagem situacional é uma visão complexa da liderança que examina os estilos, aptidões e habilidades de liderança e as necessidades da situação”. Essa teoria é conhecida como contingencial “[...] uma vez

que a eficácia de um líder em influenciar os outros dependerá das necessidades da situação em si”.

Sintetizando, as variáveis situacionais influenciam a eficácia da liderança:

1 – Características pessoais do gerente – são influências tais como: necessidades do indivíduo, habilidades interpessoais, motivação pessoal para realizar, experiência passada e recompensas oferecidas pela organização.

2 – Natureza do trabalho em si – o desempenho dos cargos têm que serem claramente definidos com direção e objetivos; o trabalho têm que ser desafiador, visto que um trabalho altamente desafiador pode produzir melhor desempenho do que trabalhos maçantes e rotineiros; e tarefas que exijam alto grau de trabalho em equipe.

3 – Natureza da organização – as organizações também influenciam a eficácia da liderança (regras e políticas da organização, cultura organizacional, tempo, recursos disponíveis e expectativas de desempenho da organização).

4 – Características dos trabalhadores – os gerentes levam em conta as diferenças individuais dos funcionários, tais como: personalidades, valores, necessidades e nível de experiência dos trabalhadores. Essas características influenciarão a eficácia da liderança do gerente (MONTANA, 2003, p. 254).

Cortella (2015, p. 72) destaca a humildade como característica de um líder. Segundo ele, ao líder é necessária essa capacidade, “[...] isto é, saber que não se sabe tudo, saber que não se sabe todas as coisas e, especialmente, saber que não se é o único a saber.” Além disso, o líder deve ter conseguir inspirar os outros, ou seja, dentro de uma organização, o líder motiva a vitalidade das pessoas para a realização de projetos e ideias.

Segundo este autor, existem cinco competências essenciais na arte de liderar pessoas:

- Abrir a mente – o líder deve ficar atento àquilo que muda e estar sempre disposto a aprender.
- Elevar a equipe – o liderado percebe claramente quando você é capaz de, ao crescer, levá-lo junto.
- Recrear o espírito – as pessoas devem se sentir bem e ter alegria onde estão. Seriedade não é sinônimo de tristeza. Tristeza é sinônimo de problema.
- Inovar a obra – liderar pressupõe a capacidade de se reinventar, de buscar novos métodos e soluções.
- Empreender o futuro – não nascemos prontos, também não somos inéditos, mas tampouco somos ilhas (CORTELLA, 2015, p. 94-100).

Gaudêncio (2007, p. 58) também cita a humildade como uma das características mais importantes do líder, uma conquista adquirida ao longo do tempo. Para este autor, o líder deve ter “[...] humildade para abdicar de ser seguido, para que o sonho passe a ser objetivo de todos”.

Outras características importantes são a coragem e a integridade. Segundo Gaudêncio (2007, p. 23), um líder deve ter coragem para enfrentar problemas e “[...] se o problema for grande, mas você achar que suas forças são suficientes para combatê-lo e, mesmo tendo medo, enfrentá-lo, isto se chama *coragem*”. Para este autor (2007, p. 33), integridade “[...] é sentir/pensar/agir e falar da mesma forma”, logo, ela é perdida quando esta sequência é quebrada. A falta de integridade moral ocorre quando “[...] a pessoa sente e pensa da mesma forma, age em consequência disso, mas fala uma coisa diferente. Em outras palavras, a pessoa mente para os outros e sabe que está mentindo”.

Percebe-se que, ao longo do tempo, as características atribuídas a um líder mudaram. Atualmente, as teorias afirmam que a liderança é uma característica de pessoas comuns que conseguem desenvolver certas habilidades necessárias ao processo de liderança.

## **2.2 Estilos de Liderança**

O estilo de liderança identifica o tipo de comportamento exercido pelo líder em relação aos subordinados. Os estilos mais conhecidos de liderança são a autocrática, a liberal e a democrática.

Para Ribeiro (2004, p. 63) a liderança autocrática

[...] é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.

Escorsin e Walger (2017, p. 41) afirmam que neste tipo de liderança, autocrática ou coercitiva, o líder “[...] determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros”. Neste modelo de liderança o líder não consulta o grupo para a execução das ações, ele concentra poder e se sente responsável por todas as tarefas da organização.

Por outro lado, o estilo de liderança liberal pode ser caracterizado da seguinte forma:

- liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
- a participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas;



- tanto as divisões das tarefas como a escolha dos companheiros ficam inteiramente a cargo do grupo, não havendo participação do líder nesse procedimento; e
- o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, limitando-se a comentários eventuais sobre a atividade cumprida, quando perguntado (RIBEIRO, 2004, p. 64).

Escorsin e Walger (2017, p. 42-43) chamam esse estilo de liderança de permissiva ou *laissez-faire*. De acordo com as autoras, neste estilo de liderança, o líder “[...] é aquele que evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Assim, acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando que os indivíduos tenham completa liberdade, contudo sem oferecer orientação, controle e ajuda”. Nesse modelo, o líder não fica em primeiro plano, o centro das atenções é o grupo, sendo o líder apenas um de seus componentes. Aqui, a liberdade prevalece.

Por último, temos a liderança democrática, identificada por Ribeiro (2004, p. 64) da seguinte forma:

- as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder;
- o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando, quando necessário, aconselhamento técnico ao líder, que sugere as alternativas possíveis para o grupo escolher;
- a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho; e
- o líder procura igualar-se ao grupo, embora a realização das tarefas seja de competência dos subordinados; tem a característica de ser objetivo, limitando-se aos fatos em suas críticas ou elogios.

Para Escorsin e Walger (2017, p. 43-44), este estilo de liderança também é chamado de participativo ou integrador, pois, “[...] todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos”. E mais: “[...] o líder democrático respeita o grupo, promove integração entre os membros, valoriza a opinião e a participação de cada um deles e estimula a cooperação”, pois, o importante é a capacidade do líder de debater situações e problemas com o grupo.

As autoras relacionam outros dois estilos: a liderança transformacional-carismática e a *coach*. Na primeira, muitas vezes, os líderes

São vistos por seus liderados como se tivessem uma capacidade heroica ou extraordinária de liderança, o que pode gerar paixão e até fanatismo. Esse tipo de líder costuma usar sua visão pessoal e energia para inspirar seguidores e apresenta algumas características-chave, como visão de futuro, capacidade de correr risco pessoal, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados, comportamentos não convencionais (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 44).

Na liderança *coach*, o líder “[...] tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento, auxiliando a equipe, desse modo, a superar suas metas” (2017, p. 45).

O quadro abaixo resume as características das lideranças autocrática, liberal e democrática:

<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.
O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.
	O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.	O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

**Fonte:** Metidieri (2011)

Concordamos com Callegarim e Selow (2017, p. 166) ao afirmarem que “[...] todos os estilos de líderes e estilos de liderança complementam um ao outro”.

### **3 Resultados e Discussão**

Nesta pesquisa adotamos o anonimato para todos os entrevistados, e podemos afirmar que isso não prejudicou o alcance dos objetivos propostos. Os dez motoristas entrevistados fazem parte do quadro de funcionários da empresa há no mínimo 5 anos e o encarregado do setor trabalha na empresa, e nesse setor, há 4 anos. Em geral, a formação dos motoristas é a educação fundamental e a do encarregado é superior em Ciências Econômicas com especialização em Logística.

Ao encarregado foi perguntado o que ele entendia por liderança, e sua resposta foi a seguinte:

Processo de gerir pessoas de forma que contribuam espontaneamente na execução produtiva das atividades inerentes aos objetivos da empresa. O líder com a capacidade de persuasão deve influenciar seus comandados a realizarem as atribuições de modo que entendam a importância de sua função dentro do processo produtivo da organização.

A resposta do entrevistado vem ao encontro dos conceitos definidos pelos autores citados no referencial teórico da pesquisa, corroborando a ideia de que a liderança é o processo de influenciar pessoas para alcançar resultados.

Indagamos também ao encarregado sobre a característica pessoal que ele considera importante para ser um bom chefe. Ele citou nove características: confiança na equipe; capacidade de delegar; honestidade intelectual; comunicação; empatia; imparcialidade; serenidade; responsabilidade pelos resultados da equipe e firmeza na tomada de decisão. As características baseiam-se nas relações humanas e fazem referência à teoria comportamental, conforme exemplifica Montana (2003). Em sua resposta não existem características relacionadas a atributos físicos, descartando assim a teoria genética que considera características de liderança ligadas a atributos pessoais. Ao citar a comunicação como característica de liderança, podemos relacionar com a teoria dos traços, na qual esta característica pode ser aprendida. O entrevistado não citou a humildade como característica e, segundo Gaudêncio (2007) e Cortella (2015), essa é uma das características mais importantes para ser um bom líder.

A terceira questão visava a identificação do encarregado com um dos estilos de liderança - autoritária, liberal ou democrática. Para ele, seu estilo era o democrático, em que as tarefas são discutidas com o grupo, ou seja, todos debatem e decidem juntos como e quem deve fazer as tarefas.

Por fim, ao ser indagado do porquê de se identificar com esse estilo de liderança, respondeu:

Possuo disposição para assumir plena responsabilidade pelas falhas de operacionalização da equipe, bem como percepção aguda do que é justo, criando uma sensação de segurança e igualdade para com todos. Ao mesmo tempo, entendo e compreendo os pontos de vista dos colaboradores, colocando-me nos seus lugares, mas acima preservando o respeito entre as partes. Delego as responsabilidades de forma clara e objetiva, buscando extrair o máximo do potencial de cada colaborador.

Ao perguntar aos seus subordinados sobre o estilo de liderança ao qual o encarregado poderia ser relacionado, 100% das respostas validaram a opção da liderança democrática. Os resultados nos possibilitam afirmar que a percepção do estilo de liderança do encarregado é igual a de seus subordinados. Acredita-se que a percepção idêntica tenha relação com as características de liderança do encarregado, que desenvolve um trabalho em grupo, visando atingir os objetivos da empresa.

### **Considerações Finais**

Nem sempre os chefes possuem a mesma visão que seus subordinados sobre o estilo de sua liderança, mas nesta pesquisa isso não foi constatado. Verificou-se que a percepção é igual para o encarregado de transporte e para os motoristas entrevistados na pesquisa. Constatou-se que o encarregado de transporte da Acioly Distribuidora de Alimentos possui o estilo de liderança democrático, caracterizado por um líder que respeita o grupo, reconhece o valor e a opinião de todos. Ele exerce sua liderança sem precisar do poder.

O líder precisa influenciar pessoas para a realização de tarefas e no estilo democrático ele é respeitado pelos demais e estimula todos a atingirem os objetivos. Esse líder desenvolve a ideia de trabalho em equipe, ou seja, a ideia de que o cumprimento das tarefas não é mais de competência individual, mas de todos que compõem a organização; e que todos devem ter consciência dos objetivos, aceitarem as diferenças dos outros, com humildade para aprender e flexibilidade. Conflitos são situações que sempre surgem numa equipe e o grande desafio do líder é justamente saber administrar essas situações. O líder deve ser aquele que irá trazer progresso à equipe tanto em sentido coletivo, como também para cada um, em particular, influenciando todos no cumprimento das metas.

## **Referências**

- CALLEGARIM, V. do R. K.; SELOW, M. L. C. Relações entre perfis profissionais e tipos de liderança. **Revista Dom Acadêmico**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 162-170, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.dombosco.sebsa.com.br/index.php/domacademico/articloe/viewFile/37/36>>. Acesso em: 22 out. 2017.
- CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- METIDIERI, Guilherme. *Estilos de Liderança: autocrática, democrática e liberal*. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> Acesso em: 22 de out. 2017.
- MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.