



Características de liderança presentes nos gestores atuantes do município de Pato Branco – PR

Leadership characteristics present in active managers from Pato Branco 's – Paraná Brazil municipality

Rafael Kuramoto Gonzalez¹, Mayra Fabiola dos Santos²

¹Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (2015), com mestrado e graduação pela Universidade Federal do Paraná (2010 e 2005, respectivamente). É Professor Adjunto no Departamento de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR – campus Pato Branco). Atua nas áreas de Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Inovação, Supply Chain, Internacionalização e Metodologia Científica. Possui experiência docente em graduação e pós-graduação em instituições como FGV/EBAPE, USP/Ribeirão Preto, UFF, IFPR, UECE e UTFPR. Participa da diretoria científica do CASI, integra o conselho editorial da RASI e é revisor de periódicos nacionais e internacionais. ²Graduada em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2023), com experiência em Recursos Humanos, com foco em Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Desenvolve estudos na área de Liderança e participou de projetos de extensão voltados à Administração de Empresas.

Autor correspondente: Rafael Kuramoto Gonzalez. E-mail: rafael_k_gonzalez@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo analisa as tipologias de liderança predominantes apresentadas entre os gestores atuantes no mercado de trabalho no município de Pato Branco - PR. Os autores de teorias de liderança buscam frequentemente analisar características que tornam um líder competente no que faz, influenciar e motivar pessoas. Entretanto, as teorias desenvolvidas deixam lacunas, uma vez que cada setor econômico, cada profissão e região apresentam particularidades distintas. Portanto, é objetivo deste trabalho investigar as tipologias de liderança predominantes entre os gestores atuantes no mercado de trabalho no município de Pato Branco – PR. Gestores da cidade foram convidados a participar por meio de contato via e-mail, com o link do formulário LASI (Leader Adaptability and Style Inventory). A análise dos dados seguiu o gabarito de tabulação de Hersey e Blanchard. A pesquisa realizada via Google Forms contou com 49 participantes efetivos, sendo de 9 setores econômicos distintos. Observou-se uma dominância em relação a tipologia estilo apoio, que além de ser a mais presente na análise geral, foi dominante na análise segmentada em grupos. Ainda, realizando a análise de Reddin, 46 respondentes conseguem averiguar o nível de desenvolvimento de suas equipes e alterar o estilo de liderança de acordo com a necessidade do momento.

Palavras-chave: Gestores; Hersey e Blanchard; LASI; Liderança Situacional; Pato Branco.

ABSTRACT: This paper analyzes the predominant leadership typologies presented among managers working in the job market in the municipality of Pato Branco – PR. Authors of leadership theories often seek to analyze characteristics that make a leader competent in their role, as well as capable of influencing and motivating people. However, the developed theories leave gaps, since each economic sector, profession, and region presents distinct particularities. Therefore, the objective of this paper is to investigate the predominant leadership typologies among managers active in the job market in the municipality of Pato Branco – PR. Managers from the city were invited to participate through email contact, with a link to the LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) form. Data analysis followed the scoring guidelines of Hersey and Blanchard. The research, conducted via Google Forms, had 49 valid participants from 9 different economic sectors. A dominance of the supportive style typology was observed, which, in addition to being the most present in the overall analysis, was also dominant in the segmented group analysis. Furthermore, based on Reddin's analysis, 46 respondents were able to assess the development level of their teams and adapt their leadership style according to the needs of the moment.

Keywords: Hersey and Blanchard; LASI; Managers; Pato Branco; Situational Leadership.

Recebido: 2024-10-17

Aceito: 2025-04-07

INTRODUÇÃO

Este artigo foca na temática Liderança Situacional. Ele tem como propósito analisar as tipologias de liderança predominantes apresentadas entre os gestores atuantes no mercado de trabalho no município de Pato Branco – PR. Esta investigação adquire relevância ao explorar as particularidades da liderança em nível regional, promovendo subsídios para a evolução das práticas gerenciais e sua convergência com as exigências impostas por contextos mercadológicos externos ao município.

Maslow publicou, em 1954, A Teoria da Motivação Humana, obra a qual descreveu as necessidades dos indivíduos e classificou-as em níveis, formando a conhecida Pirâmide de Necessidades de Maslow composta por cinco níveis: fisiológicos, segurança, sociais de estima e autorrealização (Figueiredo; Marinho, 2006). Nessa perspectiva, entende-se que na proporção que as necessidades vão sendo supridas, novas necessidades surgem, ocasionando uma espécie de looping infinito.

Como destaca Bergamini (2018, p.8) “a motivação do ser humano deve ser concebida como um reduto de forças guardado no interior de cada um, que tem potencial para energizar seu comportamento”. O bom líder necessita utilizar-se de suas habilidades para manter sua equipe motivada, procurando alinhar as necessidades dos indivíduos e da organização. Estudos sobre as características que um líder deve ter são frequentes. Entretanto, as teorias desenvolvidas deixam lacunas, uma vez que cada setor econômico, cada profissão e região apresentam particularidades distintas. Dessa forma, estudar as características de liderança encontradas nos gestores de uma região de pequeno ou médio porte – como é o caso de Pato Branco - PR - pode influenciar o futuro dos novos gestores, dando-lhes a oportunidade de analisar e comparar as características da região com as encontradas em regiões maiores. Ao analisar os perfis de liderança da região, esta pesquisa busca oferecer subsídios empíricos que fundamentem decisões estratégicas relacionadas à capacitação e qualificação de gestores. Uma vez que se sabe os principais aspectos presentes na cultura de liderança, mais assertivo serão as capacitações e metodologias utilizadas no aperfeiçoamento desses líderes.

Por um longo período a liderança foi baseada e apresentada diretamente ao nível hierárquico e ao poder de dar ordens, uma visão mais primitiva de liderança, apresentada pelas primeiras teorias desenvolvidas. De acordo com McCrae e Costa (1996) novas teorias de liderança devem substituir as teorias mais antigas, baseando-se em insights conceituais do passado e dos achados empíricos da pesquisa contemporânea. Vergara (2013) apresenta a ideia de que a liderança está associada aos estímulos e ao incentivo aos colaboradores, motivando-os a realizar as metas e objetivos esperados, para tanto é necessário que os líderes apresentem características que os permitam oferecer esses estímulos. Já Hersey e Blanchard (1974) apresentam a Teoria Situacional, de acordo com os autores o líder deve considerar o contexto da situação em que está inserido e a maturidade da equipe. Considerando que cada situação exigirá uma maneira diferente de agir, as chamadas tipologias de liderança. Neste trabalho, buscou-se avançar a compreensão a respeito das tipologias criadas por Blanchard (2019), sendo essas, liderança estilo delegação, apoio, direção ou estilo coaching, definidas de acordo com o nível de empenho e competência de cada líder.

Para o estudo dos tipos de liderança, será realizada uma análise qualitativa. De acordo com Creswell (2010, p. 14) na pesquisa qualitativa “o pesquisador procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes”. O estudo apresenta caráter exploratório e descritivo, baseando-se em contagem. Em relação à finalidade a pesquisa corresponde a básica pura, visto que tem o intuito de ampliar o entendimento e oferecer informações importantes sobre o assunto pesquisado. O trabalho teve como foco de estudo os líderes da cidade de Pato Branco - PR que estavam atuando no período da análise. Para recolher os dados desses líderes, utilizou-se o questionário LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) desenvolvido por Hersey e Blanchard (1974), aplicado via Google Forms, estruturado em 12 perguntas relacionadas com liderança, trazendo possíveis situações do cotidiano empresarial. Para análise foi utilizado o quadro de tabulação de dados, dessa forma, averiguando as características predominantes nos gestores, indicando a tipologia de liderança presente.

No que cabe a divisão do trabalho, este se encontra dividido em quatro seções, introdução, metodologia utilizada no trabalho, resultados encontrados, e por fim, as conclusões do estudo.

1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O objetivo desta subseção é apresentar a fundamentação teórica que apoiou a análise empírica da pesquisa. Para tal, foi realizada (a) a definição do conceito de liderança. (b) Explorou a tipologia de “estilos de liderança”, (c) discutiu-se as novas teorias de liderança, para que (d) fosse apresentado a estrutura analítica da pesquisa.

O investimento em treinamento de líderes capazes de influenciar positivamente suas equipes de trabalho, é de caráter fundamental para o desempenho da equipe e o desenvolvimento da organização. Para tanto, Vergara (2013, p. 75) diz que a “liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas, para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais”. Dessa forma, cabe ao líder estimular seus colaboradores de forma a mantê-los motivados em busca de realizar os objetivos e metas organizacionais. Já Drummond (2007) aponta que a liderança apresenta grande interdependência da confiança, havendo um nível alto de correlação entre tais.

A capacidade de liderar está associada a várias características e competências desenvolvidas e praticadas pelos indivíduos ao longo do tempo. Testa (2019) evidencia que uma liderança de sucesso necessita começar pela autoconsciência, no conhecimento dos próprios valores e na inteligência emocional. O autor prossegue argumentando a possibilidade de haver líderes que não são gestores, assim como haver gestores que não possuem a habilidade de liderar. Na busca pela compreensão de todos os aspectos que envolvem a liderança e a ação de liderar, diversas teorias foram propostas. Tais teorias procuram entender quais são as semelhanças entre os líderes, assim como, quais são as características que diferem seus estilos de liderança, influência e papel no bom desempenho de suas equipes.

Neste estudo, foi utilizado o conceito de Testa (2019) como base – que compreende o conceito de diferença entre líderes e gestores e do autoconhecimento que o líder deve possuir. Posteriormente foi complementado pela Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1974), amparando a ideia de que o líder deve saber agir de acordo com a necessidade do momento e que para isso deve saber como mapear o desenvolvimento de sua equipe.

A teoria transacional visa valorizar a troca de influência na relação entre os líderes e os liderados. Conforme explica Burns (1978), há uma influência mútua, em que ambas as partes são reconhecidas por suas contribuições e recebem recompensas por tal.

Seguindo os princípios da teoria transacional, “a liderança é um processo de troca, e cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe, o que pode variar entre liberdade e autonomia para uns e controle e restrição para outros.” (Figueiredo; Marinho, 2006, p. 13). Dessa forma, líderes e liderados têm grande interdependência um do outro, realizando uma troca de competências e habilidades, recebendo retribuições por esse processo.

Chemers (1995) aponta que quanto maior e mais positiva for esse processo de troca social, mais satisfeito e integrado à organização o liderado se sentirá. Criando assim, um ambiente de maior identificação e alto desempenho.

Dentre as teorias transacionais, a que ganhou destaque inicialmente nomeava-se de “Estilos de Liderança”. Essa teoria propõe a existência de três estilos de liderança, sendo o líder autocrático, o líder democrático e o líder laissez-faire (liberal). Vergara (2013, p. 76) explica cada estilo da seguinte forma: “autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Democrático é aquele que busca a participação [...] Laissez-faire é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar”.

Assim, temos que os líderes autocráticos tomam as decisões e fixam os diretrizes sozinhos, sem qualquer envolvimento da equipe. As decisões tomadas são repassadas para o grupo de forma impositiva. Os líderes democráticos procuram a participação da equipe para decidir as diretrizes, tarefas de cada indivíduo e a melhor forma de fazê-las.

Todos os integrantes da equipe têm papel importante nesse estilo de liderança e o líder incentiva-os a contribuir com suas sugestões. Já os líderes *laissez-faire* dão liberdade total para a equipe tomar as decisões e aplicá-las, havendo pouca ou nenhuma interferência do líder no andamento do processo.

Em seguida, dentre as teorias transacionais, a teoria das contingências ganha destaque. A teoria das contingências destaca o fenômeno da liderança, não apenas o líder. De acordo com Vergara (2013, p. 77), “não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação”. O autor evidencia o que cabe a cada um dos três pilares, definindo que: (i) Líder: compreende a questão da autoridade formal e autoridade; (ii) Seguidores: abrange as expectativas, interesses e motivações dos indivíduos da equipe; (iii) Situação: não compreende apenas a organização, mas também em que cenário e como a tarefa é executada.

Nesta pesquisa focamos na Teoria da Liderança Situacional (SLII) de Paul Hersey e Ken Blanchard (2019). Hersey e Blanchard acreditavam que os líderes deveriam ser flexíveis e conseguir se adaptar às situações. Para eles, a teoria que por muito tempo foi dominante, a teoria dos estilos de liderança era muito vaga, “acreditamos que gerentes que se limitam a um ou outro extremo serão inevitavelmente quase-gerentes, além de tudo, ineficientes” (Blanchard, 2019, p. 61). Com base nesse pensamento, os autores desenvolveram a teoria da Liderança Situacional (SLII). Que tem como propósito “que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um único estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento” (Blanchard, 2019, p. 62). Os autores ainda afirmam que o estilo de liderança deve ser considerado e adaptado de acordo com a situação. Dessa forma, tem-se que a forma de influenciar irá depender do nível de prontidão e compromisso da equipe para com a organização.

De acordo com a SLII, para ser um líder eficaz o indivíduo necessita de domínio de três habilidades, sendo estabelecimento de metas, diagnóstico e adequação. A primeira habilidade trata-se de saber alinhar o que precisa ser feito e quando isso deve ser feito, definindo metas claras. A habilidade de diagnóstico diz respeito a conseguir realizar um diagnóstico do nível de desenvolvimento dos subordinados, considerando a competência e desempenho de tais subordinados. E a terceira habilidade citada, adequação, está relacionada à capacidade do líder se adequar a realidade de desenvolvimento que cada liderado se encontra em determinada situação.

Willian Reddin (1970), apresenta o conceito de efetividade, em que diz que as organizações, assim como os seres vivos, têm ciclos de vida e que a sobrevivência de tais dependerá do contato com o meio externo. Ou seja, que as organizações devem ser capazes de analisar o ambiente externo e se adaptar, sendo flexíveis quando necessário. Reddin ainda apresenta uma forma de quantificar a eficiência descrita por Hersey e Blanchard, permitindo verificar se a adaptabilidade do líder é efetiva (resultados entre -1 a -24 são inefetivos e resultados entre +1 e +24 são efetivos). Ambos os autores nos trazem que é preciso apresentar uma efetividade na adaptabilidade dos estilos de liderança, assim conseguindo mapear o desenvolvimento da equipe e utilizar-se da tipologia que melhor se enquadra para determinada situação.

De acordo com a teoria apresentada por Reddin (1970), tem-se que qualquer um dos estilos de liderança pode ser eficaz ou ineficaz, a eficácia do estilo de liderança adotado dependerá da situação em que este será utilizado. Dessa forma, o comportamento do líder tende a ser variável, agindo de acordo com o estilo de liderança demandado em cada momento.

Como comenta Robbins (2005), Hersey e Blanchard desenvolveram um quadro dos níveis de prontidão do liderado para assim, hierarquizar o nível de prontidão do empregado baseado no comportamento do liderado. Foram definidas quatro tipologias básicas de liderança: direção (S1), orientação/coaching (S2), apoio (S3) e delegação (S4). A seguir apresenta-se a Figura 1 de tipologias elaborado por Hersey e Blanchard.

Paul Hersey e Ken Blanchard (2019) definiram as ações e obrigações de cada tipologia de liderança. A liderança estilo direção - em que o líder deve orientar e supervisionar o colaborador para que este consiga alcançar o sucesso; estilo coaching, na qual o líder orienta e oferece suporte emocional para o indivíduo; liderança estilo apoio, vai caber

ao líder motivar, demonstrar confiança e construir um relacionamento de compartilhamento de responsabilidades; e o estilo delegação, tipologia que exige do líder apoio e monitoramento sobre o indivíduo, a fim de manter a qualidade e desempenho deste. Entretanto, o colaborador possui autonomia para tomar decisões e desempenhar seu papel. Essa teoria evidencia que os indivíduos, para desenvolverem seu potencial máximo, necessitam ser liderados de acordo com a situação em que se encontram.

Como estrutura analítica, adotar-se-á a tipologia de Liderança Situacional (Hersey; Blanchard, 1974), a qual considera a situação em que o indivíduo e a organização se encontram, agindo conforme a necessidade percebida no momento. Para Toledo e Milioni (1986, p. 52) a liderança situacional é um “estilo que leva sempre em conta que o líder, ao atuar, deverá considerar, além da personalidade do liderado, todos os aspectos da situação existente no momento de sua atuação”. Para alcançar o sucesso na liderança situacional, é preciso ter conhecimento do nível de desenvolvimento dos colaboradores. Blanchard (2019) aponta 4 níveis de desenvolvimento, composto pelo mais baixo desenvolvimento, o D1, em que o colaborador apresenta baixa competência e baixo empenho, seguido pelo D2, com baixo empenho e alguma competência. Em seguida os autores apresentam o D3, em que o indivíduo possui média a alta competência e um empenho variável, e o mais alto desenvolvimento sendo o D4, havendo alta competência e alto empenho por parte do colaborador. Entretanto, o desempenho dos colaboradores deve ser analisado de acordo com cada situação ou atividade, pois o desenvolvimento pode variar entre situações, não devendo ser analisada de forma geral no indivíduo.

Blanchard (2019), explica como determinar qual a tipologia de liderança é mais adequada de acordo com o nível de desenvolvimento de cada liderado. De acordo com os autores, é preciso desenhar uma linha vertical do nível desenvolvimento diagnosticado (D4, D3, D2 e D1) até a curva de liderança do modelo apresentado no quadrante. Seguindo esse método, o liderado empolgado (D1) necessita de uma liderança mais diretiva, de modo que o líder direciona para o caminho apropriado a empolgação e entusiasmo do empregado. Já para o indivíduo decepcionado (D2) recomenda-se uma liderança estilo coaching, demonstrando confiança e direcionamento, ouvindo-o e aconselhando. Para o colaborador que apresenta grande nível de capacidade (D3), porém é muito cauteloso, orienta-se utilizar a liderança estilo apoio, assim encorajando-o e apoiando-o, aumentando sua autoconfiança. Já para o empregado autoconfiante (D4), sugere-se o estilo delegação, dando-lhe autonomia nas decisões e deixando que este domine seu próprio território.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa baseada em evidências numéricas. Para Malhotra (2019, p. 110) a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. A pesquisa utilizou dados primários como fonte de informações para análises. Assim, temos que, as informações utilizadas para a pesquisa serão oriundas diretamente dos gestores, o principal elemento da pesquisa.

O estudo analisou características de liderança de diversos setores econômicos do município de Pato Branco - PR, sendo assim, visou a participação de gestores dos setores da agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura, indústrias extrativas, indústrias de transformação, eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação, construção, comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas, transporte, armazenagem e correio, alojamento e alimentação, informação e comunicação, atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados, atividades imobiliárias, atividades administrativas e serviços complementares, administração pública, defesa e seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais, artes, cultura, esporte e recreação, outras atividades de serviços, serviços domésticos, organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais (CNAE, 2007).

No ano de 2021, o município de Pato Branco - PR possuía uma população estimada de 84.779 habitantes (IBGE, 2020), destes 43,8% encontram-se ocupados, com um rendimento mensal estimado em 2,4 salários-mínimos - para trabalhadores formais.), a cidade reunia 4.977 empresas e outras organizações atuantes, ficando em 16º no ranking de empresas e outras organizações atuantes do estado do Paraná.

Para coleta de dados foi utilizado uma amostra de conveniência. Para Malhotra (2019, p. 295), a amostra de conveniência consiste em “técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes”. Frente a isso, buscou-se a participação de gestores conforme a sua disponibilidade, cooperação e interesse. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário LASI, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1974) – esse foi enviado via Google Forms para os participantes. O instrumento visou coletar informações suficientes para o mapeamento e classificação dos estilos de liderança. Composto por 12 perguntas, o questionário oferece perguntas fechadas, com resposta única. Após a coleta e análise dos dados, com o preenchimento de uma tabela, identifica-se o estilo de liderança empregado na organização. Visto que a pesquisa busca informações dos líderes, o questionário foi aplicado para esses, dessa forma, utilizou-se o LASI de autoavaliação, em que o respondente opina sobre sua própria atuação. No que tange o período de aplicação dos formulários, este foi realizado entre início de julho de 2022 até a primeira quinzena do mês de setembro do mesmo ano.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizado o Software Excel, no qual os dados lançados foram analisados de maneira descritiva. De acordo com Akanime e Yamamoto (2013, p. 23), “a estatística descritiva é a parte da estatística que trabalha com organização e apresentação dos dados”. Mais detalhadamente, o estudo em questão utilizou-se da análise estatística descritiva univariada, que envolve “descrever a distribuição de uma única variável e suas medidas centrais e de dispersão” (Ferreira, 2015, p. 10). Diante do exposto, os dados brutos coletados foram organizados e tratados e em sequência, as informações foram dispostas em tabelas no Software Excel, e então analisadas de acordo com o gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI.

No desenvolvimento deste estudo, foram rigorosamente observados os princípios éticos que regem a pesquisa científica envolvendo seres humanos, mesmo não tendo ocorrido submissão a um Comitê de Ética em Pesquisa. A participação foi voluntária, com total liberdade para os participantes desistirem a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. O anonimato foi rigorosamente preservado, assegurando que as respostas não pudessem ser vinculadas individualmente aos participantes. Os dados foram analisados de forma agregada, evitando a identificação pessoal, e o sigilo das informações foi mantido durante todo o processo, sendo os registros acessíveis apenas à equipe responsável. Essas precauções visaram proteger a privacidade, a autonomia e os direitos dos envolvidos, alinhando-se às boas práticas éticas em pesquisa. (Borges; Barros; Leite, 2013; Cabana; Pereira; Gouvêa; Avelhan; Reinert-do-Nascimento, 2022)

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada via Google Forms contou com 50 participantes, dentre estes 49 residindo no município de Pato Branco - PR e apenas um fora. Diante dos objetivos da pesquisa, o participante que não reside no município foi desconsiderado. Líderes de nove setores econômicos participaram, com maior número dos setores de saúde, prestações de serviços e indústria, respectivamente, somando juntos 62% dos respondentes. O menor número foi do setor educacional, com apenas 2%. Os setores imobiliários, de comércio e varejo, alimentos e bebidas, agropecuário e tecnologia totalizaram 36%

No que tange ao sexo dos participantes, teve-se um resultado de 54% dos participantes de sexo feminino e 46% do sexo masculino. Destes, nenhum possui menos de 20 anos de idade, obtendo a maior porcentagem de participações de indivíduos na faixa dos 20 aos 30 anos (36%), a faixa dos 30 aos 40 anos também teve um resultado

significativo com 32% de respondentes. Acima dos 40 anos o número de participantes diminuiu, contando com 22% entre 40 e 50 anos e apenas 10% acima dos 50 anos.

Em relação ao grau de escolaridade dos líderes, verifica-se que apenas 8% possuem mestrado ou doutorado. Os que possuem apenas ensino médio completo ou ensino superior incompleto, totalizam 24% e a maior porcentagem está entre os que possuem ensino superior completo ou alguma especialização, 68%.

O tempo em que está atuando na empresa pode influenciar no conhecimento sobre os processos e atividades. Por esse motivo, foi solicitado que os respondentes informassem quanto tempo de empresa possuíam. Com isso verificou-se que 36% estão há mais de 10 anos na atual empresa, 12% têm de 6 a 9 anos de trabalho na empresa, 20% está atuando na empresa num período entre 3 a 6 anos, 26% dos participantes tem de 1 a 3 anos de trabalho na atual empresa e apenas 6% está na empresa há menos de um ano.

No que diz respeito à renda mensal, obteve-se quatro faixas salariais entre os participantes. Na faixa entre R\$ 1.101,00 a R\$ 3.300,00 obteve-se 22% de respondentes. Já na faixa entre R\$ 3.301,00 a R\$ 6.600,00 o resultado apresentado foi de 32%, igualando-se ao resultado alcançado entre os participantes com renda mensal entre R\$ 6.601,00 a R\$ 9.900,00. Com a renda mensal acima de R\$ 9.901,00 tiveram 14% de participantes.

Pode-se observar que de modo geral a tipologia de liderança presente entre os respondentes, trata-se do estilo apoio, em que os liderados apresentam média a alta competência e um empenho variável. Esse estilo de liderança é mais indicado para equipes que necessitam de maior demonstração de apoio e compartilhamento de responsabilidades (Tabela 1).

Tabela 1. Tipologia predominante

	(Classificação do Estilo) Alternativas de Ação			
	Direção	Orientação	Apoio	Delegação
Total	140	143	169	145
Porcentagem	23,45%	23,95%	28,30%	24,28%

Fonte: Elaborado pelos autores

Relembrando o quadrante das tipologias desenvolvidas por Hersey e Blanchard, o estilo apoio é aquele em que os subordinados já passaram por dois níveis de desenvolvimento e estão no terceiro nível. Neste nível a equipe possui habilidades, capacidade necessária para desenvolver as tarefas, mas não possuem interesse em assumir riscos, há falta de autoconfiança nos membros da equipe, necessitando do líder demonstrar apoio e criar um relacionamento de confiança com o liderado.

Considerando que o estilo de liderança está correlacionado com o desenvolvimento da equipe (Hersey; Blanchard, 1974), para aplicar o estilo de liderança delegação - em que o nível de desenvolvimento da equipe é o mais alto apresentado - faz-se necessário ao líder dar ênfase ao relacionamento para com os liderados. A tarefa não necessita de direção constante, pois a equipe apresenta habilidade para desenvolvê-la, entretanto o relacionamento precisa ser trabalhado, demonstrando apoio e treinando os indivíduos para que estes desenvolvam confiança suficiente para tomar decisões e assumir responsabilidades.

Após desenvolver um relacionamento com a equipe e melhorar o desenvolvimento destes, é importante realizar o mapeamento do desenvolvimento para verificar se é possível aplicar o estilo de liderança delegação. Assim como, o mapeamento de desenvolvimento deve ser feito frequentemente, adaptando o estilo de liderança sempre que necessário; pois conforme afirmam Hersey e Blanchard (1974), o estilo de liderança sofre influência dos requisitos situacionais do ambiente e o mais eficaz é aquele que atende as necessidades do momento e do ambiente.

O resultado apresentado na tabela 1 engloba todas as faixas etárias, sexo, escolaridade, setores de atuação, tempo de empresa e renda mensal. Contudo, os resultados foram segmentados de acordo com os dados demográficos para verificar se apresentam alguma diferença de acordo com as características demográficas.

A faixa etária foi segmentada em cinco. Realizando o tabelamento (Tabela 2) com base nas faixas etárias, observou-se que as tipologias variam conforme as idades. Dois segmentos exibem a mesma tipologia como predominante, os respondentes entre 30 a 40 anos e os respondentes com mais de 50 anos apresentam a tipologia estilo apoio como dominante. Já na faixa etária composta por indivíduos entre 20 e 30 anos verificou-se prevalência na tipologia estilo delegação, em que o colaborador possui mais autonomia nas tomadas de decisão. Entre os indivíduos com idades entre 40 e 50 anos, observou-se resultados significativos entre as tipologias estilo apoio e delegação. Entretanto, a com maior predominância é a estilo orientação, em que o colaborador demanda maior suporte emocional ao líder. Apenas a faixa etária com menores de 20 anos não se obteve respostas.

Sendo conhecido o conceito de gênero como o indivíduo se sente em relação a características femininas ou masculinas, tem-se que as mulheres possuem expressão de comunhão, expressividade enquanto os homens possuem orientação de agência, de instrumentalidade (Matud; López-Curbelo; Fortes, 2019). Esse pensamento reforça a imagem do homem como líder e a imagem da mulher como submissa. Para verificar se havia alguma diferença na maneira de liderar em relação ao gênero, a pesquisa foi segmentada com classificação de gênero (Tabela 2).

Tabela 2. Resumo das respostas obtidas

Número de respostas de cada grupo para cada tipologia de liderança				
	Direção	Orientação	Apoio	Delegação
GERAL				
	140	143	169	145
FAIXA ETÁRIA				
De 20 a 30 anos	56	43	48	57
De 30 a 40 anos	44	43	65	40
De 40 a 50 anos	16	40	39	38
Mais de 50 anos	15	14	21	10
GÊNERO				
Feminino	77	80	92	74
Masculino	54	61	78	71
ESCOLARIDADE				
Ens. Médio completo	5	10	14	7
Superior incompleto	25	25	18	28
Superior completo	53	50	67	58
Especialização	40	46	55	38
Mestrado/Doutorado	7	12	15	14
ÁREA DE ATUAÇÃO				
Comércio e varejo	19	30	21	14
Indústria	30	26	36	28
Imobiliário	8	9	11	8
Alimentos e bebidas	3	6	15	12

Número de respostas de cada grupo para cada tipologia de liderança				
	Direção	Orientação	Apoio	Delegação
Tecnologia	2	4	8	10
Prestação de serviços	16	33	38	33
Saúde	47	29	34	34
Agropecuário	7	7	10	12
Educação	3	3	5	1
TEMPO DE EMPRESA				
Menos de 1 ano	7	9	9	11
De 1 a 3 anos	35	31	46	44
De 3 a 6 anos	31	26	35	28
De 6 a 9 anos	20	17	17	18
Mais de 10 anos	42	61	59	42
RENDA MENSAL				
De R\$ 1.101,00 a R\$ 3.300,00	37	28	28	27
De R\$ 3.301,00 a R\$ 6.600,00	44	42	56	50
De R\$ 6.601,00 a R\$ 9.900,00	32	60	54	46
Mais de R\$ 9.901,00	19	12	32	21

Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo apresenta quatro opções de respostas em relação à pergunta sobre o gênero do respondente: Feminino, masculino, não binário e a opção “prefiro não responder”. Dentre as quatro, obteve-se respostas de dois grupos, feminino e masculino. Ambos apresentam predominância na tipologia estilo apoio, havendo diferenças apenas na sequência de dominância das outras três tipologias restantes. Conforme a Tabela 2, respondentes do gênero feminino apresentaram a ordem: tipologia estilo apoio, orientação, direção e delegação, respectivamente. Já os respondentes do gênero masculino, apresentaram a sequência de prevalência: tipologia estilo apoio, delegação, orientação e direção, respectivamente.

Percebe-se que o estilo delegação é o menos presente entre as mulheres, já entre os homens, é a segunda tipologia mais vista. Diante disso, pode-se dizer que as equipes lideradas pelo gênero feminino precisam de maior atenção, visando alcançar um nível de desenvolvimento maior, permitindo a evolução da aplicação das tipologias de liderança, de acordo com o quadro de Hersey e Blanchard.

No que tange a escolaridade dos respondentes, foi segmentado as opções em cinco níveis que englobam desde os respondentes com apenas o ensino médio até indivíduos com mestrado ou doutorado. Obteve-se respostas em todos os níveis de escolaridade e ao realizar o tabelamento dos dados observou-se que apenas um grupo apontou diferença na tipologia dominante. Os respondentes com grau de escolaridade em ensino superior incompleto exibiram uma prevalência na tipologia estilo delegação. Como pode ser observado na Tabela 2. O restante dos participantes dos demais graus de escolaridade apontaram maior preponderância na tipologia estilo apoio, estilo dominante na análise geral.

Os setores econômicos podem influenciar a maneira que a liderança é realizada. Robbins (2005), afirma que a cultura organizacional é uma cultura de valores organizacionais, compartilhado com os membros e que cada organização possui sua cultura. Diante disso, pode-se dizer que alguns setores possuem características culturais que os diferenciam de outros setores, podendo influenciar assim, na maneira como a liderança atua em relação aos demais setores.

Visando analisar se há diferença no estilo de liderança com base nos setores econômicos, foi realizada a análise segmentando os respondentes em seus respectivos setores de atuação. Dentre os nove setores econômicos que se obteve respostas, cinco deles possuem predominância na tipologia estilo apoio, sendo eles os setores: indústria, imobiliário, de alimentos e bebidas, prestação de serviços e o setor da educação. A tipologia estilo delegação apresenta prevalência em dois setores, o setor de tecnologia e o setor agropecuário, conforme Tabela 2. Em relação aos dois setores restantes, observou-se dominância da tipologia estilo orientação no setor de comércio e varejo e tipologia estilo direção no setor de saúde. O estilo apoio segue como o segundo estilo mais visto entre os participantes do comércio e varejo.

No estilo diretivo o líder necessita orientar e supervisionar as atividades dos colaboradores, para que esses alcancem o sucesso. Nesse estilo de liderança, o nível de desenvolvimento da equipe apresenta baixa competência e alto empenho. Cabe ao líder direcionar na realização da tarefa, criar um relacionamento com a equipe não é a prioridade nesse estilo de liderança.

Tendo em vista que a pesquisa foi realizada no final da pandemia do Covid-19, pode-se especular que o resultado encontrado foi influenciado pelo período pandêmico. A área da saúde ficou sobrecarregada e carregou grande responsabilidade nesse período, o que abalou os profissionais da área e os gestores precisaram tomar decisões às pressas e com grande nível de incerteza em relação ao futuro. Conforme abordou Barreto et al. (2020), as informações que se tinha acesso durante a pandemia, eram insuficientes para elaborar estratégias e tomar decisões concretas, o que dificultou o trabalho dos líderes. Com o decreto de fim de estado de Emergência em Saúde em vários locais do país e o maior controle dos casos de Covid-19, a área da saúde começou a se reestruturar.

Se faz importante neste momento de reorganização dos locais de atendimento à saúde, o foco no desenvolvimento de suas equipes, visando melhor desempenho nas suas funções. Oferecer preparo técnico e psicológico para esses profissionais, visto que muitos dos jovens profissionais entraram no mercado de trabalho sem experiência nenhuma, devido a alta demanda de atendimento. Apenas com o desenvolvimento das equipes, o estilo de liderança poderá evoluir, segundo a teoria de Hersey e Blanchard.

Podendo a cultura organizacional moldar o indivíduo, o tempo de empresa também foi analisado e os resultados obtidos estão descritos a seguir. Entre cinco faixas de período, apenas duas apontaram predominância no mesmo estilo de liderança. Os indivíduos na faixa de tempo de 1 a 3 anos e os indivíduos entre 3 a 6 anos de empresa, apresentaram dominância no estilo apoio, conforme mostra a Tabela 2.

Os respondentes com menos de um ano de empresa, apontaram o estilo delegação. Já os com tempo entre 6 a 9 anos, apresentam uma liderança mais diretiva. E os com mais tempo de empresa (mais de 10 anos), apresentam uma liderança mais voltada à orientação. Pode-se observar que os resultados encontrados no grupo da faixa etária apresentam dados semelhantes. Os indivíduos de menos idade apresentam o mesmo estilo de liderança que os indivíduos com menos tempo de empresa, o estilo delegação. Assim como os indivíduos na faixa dos 30 aos 40 anos, apresentam a mesma tipologia que os indivíduos com 1 a 3 anos de tempo de empresa. Os resultados se diferenciam a partir das faixas etárias mais altas e indivíduos com mais tempo de empresa. Pode-se presumir a existência de uma ligação entre as gerações mais jovens, que conseqüentemente, possuem menos tempo de empresa; essas gerações dispõem de líderes com estilos semelhantes de liderança.

A análise interligada à renda mensal apresentou três tipologias predominantes (Tabela 2). A tipologia estilo apoio foi dominante entre os participantes com renda mensal de R\$ 3.001,00 a R\$ 6.600,00 e entre os participantes com renda a mais de R\$ 9.001,00. O estilo direção foi dominante na faixa de renda mensal entre R\$ 1.101,00 a R\$ 3.300,00 e nos respondentes com renda na faixa dos R\$ 6.601,00 a R\$ 9.900,00 a liderança estilo orientação prevaleceu - não se obteve nenhuma resposta com renda mensal inferior a R\$ 1.100,00.

3.1 GRAU DE EFETIVIDADE DA ADAPTABILIDADE DO ESTILO DE LIDERANÇA

Para retomar, a eficácia da liderança está diretamente conectada à capacidade do líder de mapear sua equipe e compreender em que grau de desenvolvimento a equipe está, para assim aplicar o melhor estilo de liderança nas determinadas situações. O grau de efetividade foi baseado na teoria de Reddin, em que considera escores entre -1 a -24 como inefetivos e escores entre +1 a +24 como efetivos. Para chegar a um resultado, as respostas dos participantes foram analisadas em uma segunda tabela.

As respostas dos 49 respondentes considerados foram analisadas de acordo com os escores de Reddin. Dentre todos os respondentes, apenas 3 deles apresentaram escores negativos, apresentando ineficácia em relação a adaptabilidade dos estilos de liderança. Analisando as características demográficas entre os 3 respondentes, apenas o grau de escolaridade é o mesmo entre todos. Dessa forma, não há como afirmar que existe uma relação entre as características demográficas e o resultado obtido quando a efetividade destes

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada procurou investigar as tipologias de liderança predominantes entre os gestores atuantes no mercado de trabalho no município de Pato Branco – PR.

As recentes pesquisas relacionadas à liderança no município estão diretamente ligadas a estudos de casos de empresas ou setores em específico, apresentando características ou perfis de liderança nos casos estudados, na maioria dos estudos realizados. O presente estudo visou, além de verificar características, determinar a tipologia de liderança predominante no município, baseado em Hersey e Blanchard.

Com o estudo foi possível observar uma dominância significativa em relação a tipologia estilo apoio, que além de ser a mais presente na análise geral, foi dominante na análise segmentada em grupos. No grupo segmentado pela faixa etária, a tipologia apoio foi dominante em dois segmentos. No que tange ao gênero, ambos apresentaram predominância de tal estilo; já no grupo analisado com base no grau de escolaridade, a tipologia apoio foi quase absoluta, não sendo a principal apenas em um segmento. O grupo formado pelas áreas de atuação apresentou o estilo como principal em cinco áreas de nove áreas participantes. Em relação ao grupo analisado com base na renda mensal, 50% apresentaram predominância do estilo apoio. Apenas o grupo segmentado baseado no tempo de empresa não apresentou 50% ou mais de predominância da tipologia apoio.

Realizando a análise de Reddin, foi possível verificar que apenas 3 respondentes mostram resultado negativo em relação a efetividade da adaptabilidade do estilo de liderança, desta forma, 46 respondentes conseguem averiguar o nível de desenvolvimento de suas equipes e alterar o estilo de liderança de acordo com a necessidade do momento.

Estudar a Liderança Situacional e a forma como ela se apresenta, permite a compreensão das equipes de trabalho e das metas que essas equipes estão conseguindo alcançar. Permite um conhecimento mais detalhado dos membros da equipe e expõe as necessidades demandadas por eles, direcionando a forma de agir do líder para alcançar o melhor desempenho possível. Ainda, estudar a liderança com esse ponto de vista, auxilia na compreensão de que a liderança não é um processo linear até o sucesso, que essa, passa por fases e que em alguns momentos a realidade presenciada pode ser inferior as realidades vividas anteriormente. Cabe ao líder saber como proceder em cada uma das situações e atender as expectativas pessoais, da equipe e da organização.

Conhecer as características da liderança do município possibilita criar estratégias para uma melhor interação entre liderança e liderados. Ainda, pode ajudar a mapear as falhas e pensar em ações para desenvolver mais as equipes. A partir do presente estudo, é possível realizar pesquisas ainda mais profundas, visando a compreensão do estilo de

liderança majoritário presente na cidade com as raízes culturais que a região apresenta e verificar se há coligação entre essas duas variáveis.

Como dificuldade na realização do estudo, percebeu-se a falta de interesse dos respondentes. A pesquisa foi enviada para 590 possíveis participantes. Entretanto, apesar do grande número de compartilhamento do link do questionário, obteve-se retorno de apenas 50 indivíduos, apresentando um baixo interesse de participação por parte dos líderes do município. Para realização de pesquisas do mesmo estilo, ficará para o realizador, o desafio de driblar tal dificuldade.

Para estudos futuros, como sugestões: realizar a pesquisa com os liderados, podendo verificar como estes observam o líder; analisar o nível de desenvolvimento das equipes, permitindo analisar se o estilo de liderança condiz com o nível de desenvolvimento das equipes.

Posteriormente, pode ser realizada uma pesquisa mais aprofundada sobre a correlação da cultura organizacional e clima organizacional com o estilo de liderança adotado. Ampliar o campo de pesquisa e verificar se a cultura instaurada na região interfere na forma de liderar e no nível de desenvolvimento das equipes.

O campo de pesquisa em relação a liderança é muito amplo e possibilita seguir diversos elos, verificar diversas vertentes. Desta forma, é fundamental continuar estudando esta área do conhecimento e trazer melhor compreensão para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo dirigido de estatística descritiva**. 3. ed. rev. São Paulo: Érica, 2013.

BEM, S. L. On the Utility of Alternative Procedures for Assessing Psychological Androgyny. **Journal of consulting and clinical psychology**, v. 45, n. 2, p. 196, 1977.

BARRETO, A. C. F.; ROCHA, D. S. COVID 19 e Educação: Resistências, desafios e (im)possibilidades. **Encantar – Educação, Cultura e Sociedade**, v. 2, p. 01 - 11, 2jan./dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.46375/encantar.v2.0010>

BERGAMINI, C. W. **Como entender a motivação**. In: _____. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões..** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BORGES, L. O.; BARROS, S. C.; LEITE, C. P. R. L. Ética na pesquisa em Psicologia: princípios, aplicações e contradições normativas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 548-561, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/gMzNz8n8Ch4hjNYC68DgPHc/>. Acesso em: 28 maio 2025.

BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Harper, 1978.

CHEMERS, M. M. Contemporary leadership theory. Em: WREN, J. T. **The leader's companion**. Free Press: Division of Simon and Schuster, Nova York, 1995.

CNAE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**, 2007. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv36477.pdf> > Acesso em: 27 mar. 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- FERREIRA, P. H. M. C. **Análise de dados de bases de Honeypots: Estatística descritiva e regras de IDS**. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2015.
- FIGUEIREDO, J.; MARINHO, R. M. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Então você quer saber o seu estilo de liderança? Diário de treinamento e desenvolvimento**. 1974.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/panorama>>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2019.
- MATUD, M. P.; LÓPEZ-CURBELO, M.; FORTES, D. Gender and psychological well-being. **International journal of environmental research and public health**, v. 16, n. 19, p. 3531, 2019.
- MCCRAE, R. R.; COSTA, P.T. **Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model**. In: WIGGINS, J.S. *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*. Nova York: Guilford Press, 1996.
- REDDIN, W. J. **Effectiveness Managerial**. McGraw-Hill: Book Company, 1970.
- RITACCO, G. An Investigation of the Retention Strategies for Software Developers at an Insurance Firm. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 10, n. 85, p. 34457-34467, 2015. ISSN 2229-712X.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- SILVA, T. R.; SILVA, M. J. Dilemas sobre a ética na pesquisa qualitativa: discussões e implicações para a área da administração. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 10, n. 24, p. 233-252, 2022. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/401>. Acesso em: 28 maio 2025.
- TESTA, J. P.; LAFARGUE, J.; TILHET-COARTET, V. **Liderança**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Ed Atlas, 1986.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.