

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA (AUTOCRÁTICA E SITUACIONAL) E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

André Pires Da Silva¹

Felipe Da Silva Manso²

Jordana Guimarães Paiva³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos dos estilos de liderança autocrático e situacional no desempenho das organizações, investigando como a transição entre esses modelos pode influenciar a saúde mental dos colaboradores e os resultados globais. Observa-se que a liderança autocrática concentra as decisões no líder, com pouca participação da equipe, proporcionando rapidez nas decisões, mas podendo gerar desmotivação, estresse, ansiedade, burnout e alta rotatividade. Já a liderança situacional adapta o comportamento do líder às necessidades e características dos colaboradores, favorecendo flexibilidade, comunicação, motivação e desenvolvimento profissional. O estudo também aborda a relação entre liderança, saúde mental, retenção de talentos e clima organizacional, destacando a necessidade de adaptação dos modelos de gestão às exigências do mercado e as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que a liderança situacional contribui para ambientes mais colaborativos, produtivos e saudáveis, sendo mais eficaz para o crescimento dos colaboradores e para melhores resultados organizacionais. Conclui-se que a liderança é essencial para o sucesso das organizações e exige dos líderes competências estratégicas, humanas e comportamentais.

Palavras-chave: Liderança; Organização; Autocrática; Situacional; Saúde mental.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of autocratic and situational leadership styles on organizational performance, investigating how the transition between these models can influence the mental health of employees and overall results. It observes that autocratic leadership concentrates decisions in the leader, with little team participation, providing speed in decision-making but potentially generating demotivation, stress, anxiety, burnout, and high turnover. Situational leadership, on the other hand, adapts the leader's behavior to the needs and characteristics of the employees, favoring flexibility, communication, motivation, and professional development. The study also addresses the relationship between leadership, mental

¹ Acadêmico André Pires da Silva do 8º Período do curso de Administração pela Universidade de Inhumas. E-mail: andrepres@aluno.facmais.edu.br

² Acadêmico Felipe da Silva Manso do 8º Período do curso de Administração pela Universidade de Inhumas. E-mail: felipemanso@aluno@email.br

³ Professor(a)-Orientador(a). Jordana Guimarães Paiva Graduada em Administração ; Especialista em Gestão de Pessoas e Estratégias Financeiras; MBA em Neurociência, Comportamento e Desempenho; Mestre em Psicologia. Docente da Faculdade de Inhumas. E-mail: jordana@facmais.edu.br

health, talent retention, and organizational climate, highlighting the need to adapt management models to market demands and the different generations in the workplace. The results indicate that situational leadership contributes to more collaborative, productive, and healthy environments, being more effective for employee growth and better organizational results. It concludes that leadership is essential for the success of organizations and requires strategic, human, and behavioral competencies from leaders.

Keywords: Leadership; Organization; Autocratic; Situational; Mental health.

1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, a liderança consolidou-se como um dos principais pilares para a eficiência operacional e a manutenção de um clima organizacional saudável. Para além da gestão de processos, o papel do líder moderno exige a habilidade de influenciar pessoas em direção a objetivos comuns, adaptando-se às complexidades do capital humano. Segundo Chiavenato (2000), a liderança é um processo interpessoal exercido em situações específicas e direcionado por meio da comunicação para o alcance de metas.

Entretanto, observa-se que modelos de gestão excessivamente rígidos têm impactado negativamente o desempenho das equipes. A liderança autocrática, caracterizada pela centralização da autoridade e pela exclusão dos colaboradores nos processos decisórios (Maximiano, 2000), embora possa oferecer rapidez em curto prazo, tem sido associada a índices elevados de rotatividade (*turnover*) e ao surgimento de patologias ocupacionais, como o estresse crônico e a síndrome de burnout. Esse cenário gera passivos não apenas humanos, mas financeiros para as organizações.

Como alternativa a esse modelo, a Teoria da Liderança Situacional propõe uma abordagem flexível, na qual o comportamento do líder deve ser ajustado conforme o nível de prontidão e maturidade de cada liderado. Sob essa ótica, a eficácia do desempenho organizacional passa a depender da capacidade do gestor em diagnosticar a situação e alterar seu estilo entre o apoio e a direção.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade premente das empresas em reter talentos e promover o bem-estar no trabalho como estratégia de produtividade. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar os impactos dos estilos de liderança autocrático e situacional no desempenho das organizações, investigando como a transição entre esses modelos pode influenciar a saúde mental

dos colaboradores e os resultados globais.

Para fundamentar esta análise, o trabalho estrutura-se em cinco seções: esta introdução; o referencial teórico, que detalha a evolução das teorias de liderança; a metodologia de pesquisa bibliográfica; a discussão dos resultados com foco no impacto organizacional em conformidade com Chiavenato (2000).

2 ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS

Diversos estilos de liderança como o autocrático, democrático, liberal, transformacional, transacional e situacional impactam diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários. O estilo autocrático, por exemplo, tende a limitar a autonomia da equipe ao centralizar as decisões no líder, o que pode gerar insegurança e desmotivação.

Diante do exposto, é importante explicar as definições dos dois estilos de liderança destacados e demonstrar a evolução das teorias no decorrer das décadas, possibilitando ao leitor o entendimento e a perspectiva dos autores como Borges, Argolo e Baker (2006). Mudanças no processo produtivo organizacional em diferentes setores têm implicado em novas exigências de qualidade do serviço e no desenvolvimento de novas habilidades pelo trabalhador.

Nesse sentido, Borges, Argolo e Baker (2006) defendem que o meio que se aplica a liderança pode afetar o desempenho do indivíduo condicionando-o a possíveis entraves dependendo de como ele é exposto ao processo e como a organização aplica esse método.

De acordo com Oliveira (2006):

Boa liderança pode levar a mudanças extremamente valiosas, tais como novos produtos ou serviços, que atingem novos consumidores ou expandem o mercado. Dessa maneira, apesar de bom gerenciamento ser necessário para ajudar organizações a atingirem compromissos atuais, boa liderança é necessária para mover a organização para o futuro (Oliveira, 2006, p. 43).

Estudos de Moore e Cooper (1996) demonstram que o trabalho na área, caracterizado pela atuação profissional em um ambiente com elevada demanda emocional, consiste em um fator significativo na manifestação de *stress* e da síndrome de burnout, sobre os quais este estudo apresenta mais detalhamentos nos tópicos seguintes.

Segundo Luthans *et al.* (2010), não obstante toda a atenção dada à

liderança, ainda há controvérsia. É sabido que existem influências no desempenho humano, mas seu funcionamento e dimensões específicas não são precisamente definidos.

Contudo, a definição específica de liderança não é tão importante, e sim interpretá-la em termos de enquadramento teórico e específico para perceber que a liderança faz diferença. Isto porque, na liderança situacional, a adaptação do líder em relação ao meio em que está inserido influencia na execução de sua função; ou seja, além de ter o conceito de liderança especificado, deve também acrescentar aspectos que vão além da discriminação do estilo de liderança.

Desta forma, interpretar o meio em que está sendo aplicado o estilo de liderança e como essa inserção pode afetar as operações da empresa também deve ser analisado com cautela. Assim, com a junção dos conceitos e sua instrumentalidade, a eficiência se torna um ponto chave para a organização e para o liderado.

O desenvolvimento desta pesquisa contribui cientificamente, por oferecer uma abordagem crítica sobre os estilos de liderança situacional e autocrática. O estudo oferece um material científico para futuros pesquisadores, promovendo a produção de conhecimentos voltados para a gestão de pessoas e desenvolvimento de ações modelo para implantação nas organizações, além de contribuir com o desenvolvimento da gestão de pessoas e recursos humanos.

A escolha do tema justifica-se profissionalmente pela sua relevância para a gestão de pessoas e o bem-estar dos colaboradores nas empresas. Os indicadores formam ferramentas estratégicas para avaliar a satisfação, saúde mental, melhorias de projetos integradores entre os liderados e líderes, consequentemente impactando nos resultados das organizações.

Nos subtópicos a seguir são apresentadas considerações importantes sobre o tema central com intuito de detalhar a análise das teorias dos estilos de liderança autocrática e situacional.

2.1 O que é liderança: conceito, definição e perspectivas

De acordo com o exposto, é necessário apresentar a definição de liderança e como foi adequada a aplicação desse método no âmbito organizacional. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma

espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras.

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercida de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Hollander (1978) consegue abranger a grande maioria desses aspectos evidenciando que:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Hollander 1978).

Dentro desse processo considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas idéias e programas.

Mesmo que o termo liderança tenha sido usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967) afirma que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (Fiedler, 1967, p. 3).

Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada há muito tempo e, como tal, é justo que apresentem as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema

Para que uma organização prospere de maneira eficaz, é crucial contar com um líder capaz de guiar, motivar e direcionar a equipe na busca por resultados superiores. O sucesso de uma empresa não depende apenas da qualificação e dedicação do proprietário ou gerente; é essencial que todas as pessoas na organização estejam comprometidas com o sucesso. De acordo com Chiavenato (2003):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja

nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato 2003, p. 122).

Para iniciar a explanação sobre os tipos de liderança, no próximo tópico, a pesquisa apresenta um esclarecimento sobre a liderança autocrática com o intuito de distinguir e possibilitar a compreensão do contexto exposto, dessa forma fixando ao leitor a necessidade e a maneira de aplicação de cada estilo de liderança diante do ambiente de trabalho que o líder está inserido e demonstrar a influência dessa ação na convivência com seus liderados.

2.1.1 Liderança autocrática: Definição e conceito

É notório que as mudanças no ambiente de trabalho têm aumentado com muita frequência e isso tem atingido o processo produtivo de uma forma considerável. Para reduzir o choque nas equipes, são necessários líderes mais preparados para lidar com as mudanças gerenciais de empresas para que o processo continue sendo rentável e organizado. Devido à importância da liderança nas organizações é mister discorrer sobre a definição de liderança autocrática visando compreender sua dinâmica no contexto organizacional e descrevê-la com intuito de formação.

Segundo Chiavenato (2009), a liderança autocrática caracteriza-se pela centralização da autoridade, na qual as diretrizes são estabelecidas de forma unilateral pelo líder, sem a participação do grupo. É reconhecido como o pior estilo de liderança, haja vista que nesse estilo a comunicação é vertical e impositiva, restringindo a autonomia dos liderados e limitando-os à execução estrita de tarefas.

Embora possa apresentar resultados quantitativos imediatos, essa rigidez tende a comprometer o clima organizacional, resultando em baixos índices de motivação, ausência de espírito de equipe e uma dependência excessiva da figura do líder; o que, a longo prazo, inviabiliza o desenvolvimento do potencial criativo e a satisfação dos colaboradores.

A liderança autocrática, caracterizada por um líder que concentra as decisões e impõe suas diretrizes aos colaboradores, resulta em dinâmicas de grupo marcadas por grande tensão, frustração e agressividade. De um lado, observa-se a ausência de espontaneidade, iniciativa e formação de laços amigáveis. Embora os membros possam aparentemente apreciar as tarefas atribuídas, não demonstram

contentamento em relação ao ambiente geral (Goulart Junior; Lipp, 2011).

Nesse contexto cabe ressaltar que há impactos significativos na implantação da liderança autocrática tanto positivos quanto negativos, podendo variar de acordo com o contexto e situação. No que se refere à eficiência na tomada de decisões, a liderança autocrática pode auxiliar em situações de emergência ou quando faz-se necessária uma ação rápida na decisão final para resolver o entrave. Isto porque, ao utilizar a liderança autocrática o líder pode tomar decisões de forma ágil sem a necessidade de consultar os demais membros da equipe (Veloso *et al.*, 2023).

Na liderança autocrática, o líder destaca-se ao gerenciar suas próprias emoções, manter motivação intrínseca e lidar eficazmente com o controle centralizado. Contudo, as habilidades de empatia e habilidade social, essenciais para compreender as emoções da equipe, podem ser prejudicadas devido à ênfase na imposição unilateral de decisões (Moreira, 2017).

É a inteligência emocional, e não somente o QI ou a capacidade mental, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas (Cooper; Sawaf, 1997, p. 16).

No ambiente organizacional, a inteligência emocional possui grande relevância para a liderança e para a gestão de equipes. Líderes emocionalmente inteligentes conseguem lidar melhor com situações de pressão, conflitos e mudanças, além de inspirar confiança e motivação nos colaboradores. Isso contribui para a criação de um clima organizacional mais saudável, produtivo e cooperativo. Dessa forma, empresas que valorizam competências emocionais tendem a alcançar melhores resultados, pois conseguem integrar desempenho técnico e equilíbrio nas relações interpessoais.

2.1.2 Liderança Situacional: definição e conceito

As teorias situacionais são representadas da melhor maneira possível nas situações, como o próprio nome já diz. Esse tipo de teoria é a mais significativa para o gestor por apresentar opções e grandes possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir.

Para Minicucci (1995):

Esta liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber quando usar tal e qual método e aprender a variar técnicas de acordo com as

diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso representa ter a sabedoria da arte de liderar (Minicucci, 1995, p. 297).

O conceito de liderança situacional, para Stoner e Freeman (1999, p. 351):

Como dito anteriormente, a liderança situacional é uma teoria de contingência e que tem como foco os seguidores e seu nível de prontidão. Para Robbins e Decenzo (2004, p. 237) “a liderança bem-sucedida é alcançada pela seleção do estilo de liderança correta, a qual argumenta Hersey e Blanchard, é contingente ao nível de prontidão dos seguidores” (Stoner; Freeman, 1999, p. 351).

Nessa teoria define-se maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Sendo assim, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo em um sentido total. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços.

Este conceito foi desenvolvido de acordo com os autores: Hersey e Blanchard (1986), para ajudar as pessoas que exercem liderança a serem mais eficazes nas suas interações quotidianas com os outros. Embora todas as variáveis situacionais, líder, liderados, hierarquia, colegas, organização, exigências do cargo e tempo, sejam importantes, na liderança situacional a ênfase é colocada na relação do comportamento do líder com os seus colaboradores. Nesse cenário, é importante pontuar que, em qualquer processo de liderança, os liderados são o fator essencial, não apenas porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas, porque como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

Nesse sentido, observando a análise deste tópico percebe-se que há relevâncias visto que a liderança situacional enfatiza a adaptação do líder às exigências organizacionais e ao desempenho da equipe, destacando a importância das relações humanas e da sensibilidade psicológica do líder, que é a peça chave para a aplicação desse estilo de liderança no ambiente organizacional.

2.1.3 Consequências comportamentais dos colaboradores inseridos na liderança Situacional

Em um contexto organizacional, segundo Avolio (2009), a liderança é fundamental para o funcionamento dos indivíduos. Equipes e organizações devem ser pensadas como partes constitutivas de uma liderança que uma mesma pessoa

assenta na ideia situacional. Nesse caso, uma liderança eficaz é aquela em que o líder adapta os seus comportamentos ao contexto/situação. A teoria da liderança situacional tem como base uma compreensão racional da situação por parte do líder, ou seja, trata-se de um processo de influência em que o líder monitoriza o contexto organizacional e a performance dos colaboradores.

Diante disso, este estudo discorre sobre alguns pontos essenciais para analisar como a aplicação deste estilo de liderança influencia de forma direta e indireta no comportamento do colaborador. Pontua-se como tais aspectos contribuem para a tipificação dos líderes, demonstrando as características de cada um, além de detalhar a influência destes diante do ambiente organizacional.

Scofano (2010) apresenta uma pesquisa, evidenciando que, liderança é matéria de estudo, é preciso estudar e aprender como se tornar um líder no contexto atual. Conforme essa autora, ao se desenvolver novas lideranças e maiores habilidades de lideranças nos líderes existentes, é possível considerar um modelo de liderança chamado de liderança situacional, que tem o seu foco sobre os liderados. Desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard (1986), esse modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão para com o que os seus liderados necessitam.

Conforme esses autores, a liderança é o principal ponto de estudo para as organizações tendo em vista que os liderados serão reflexo de seu líder. Assim, organizações que estão inseridas no contexto de líderes negligentes necessitam regulamentar a prática da liderança situacional visando compreender o ambiente e determinando ações que possibilitem aos liderados a visão e beneficiamento dentro e de fora da organização.

Esse modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão exercido que os seus liderados necessitam. Percebe-se que a relação líder-liderado é semelhante à existente entre pais e filhos:

Da mesma forma que os pais reduzem o controle sobre os filhos quando estes se tornam maduros e independentes, o mesmo comportamento deve ser seguido pelo líder, quando percebe comportamento semelhante nos membros de sua equipe (Robbins, 2005 página 266 e 267).

Nesse sentido, segue abaixo uma imagem que evidencia a aplicação da liderança situacional bem sucedida em um ambiente de trabalho em que o líder detém em sua equipe níveis de aceitação e métodos que auxiliam este na

implementação do estilo de liderança situacional, visando, além do bem-estar de seus liderados o alcance de resultados positivos para a operação de produção.

Imagem 1 - Os quatro estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard



Figura 1 – Os quatro estilos da liderança situacional (Hersey, 1986, adaptado)

Fonte: Os quatro estilos de liderança situacional (Hersey; Blanchard, 1986 - adaptado)

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), se os liderados estiverem desmotivados e forem incapazes de realizar determinada tarefa, o líder deverá fornecer orientações claras e precisas, direcionando-os para a execução desta tarefa. Caso os liderados sejam incapazes, mas estejam motivados, o líder deverá oferecer muita orientação para a tarefa, compensando a falta de habilidade dos liderados. Se os funcionários forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará de um comportamento apoiador e participativo. Finalmente, se os funcionários foram motivados e capazes, o líder não precisará fazer muita coisa neste sentido (Hersey; Blanchard, 1986).

Conforme a figura percebe-se a análise de quatro cenários de aplicação da teoria: liderança situacional. Nesses espaços, destacam-se as questões de capacidade e motivação dos liderados tendo em vista suas competências, ou seja, diante de cada cenário percebe-se que o líder é a peça chave para instruí-los diante da situação em que se encontram.

Sendo assim, observa-se que o comportamento do líder deve variar conforme cada nível de maturidade dos liderados. Sua principal contribuição é

evidenciar que liderar não é impor um estilo único, mas sim adaptar-se continuamente às necessidades da equipe, com intuito de resolução do entrave e possibilitando, em situações distintas, a fusão de habilidades e competências, resultando em um ambiente agradável para ambas as partes.

Segundo as teorias de Hersey e Blanchard (1986) a liderança situacional é compreendida como a junção de fatores que influenciam na construção do ambiente de trabalho e que exercitam a prática das ações para a entrega de resultados. Nesse sentido, evidenciam-se quatro campos de liderança situacional que possibilitam sua aplicação dentro das organizações de forma simples e estruturada; ou seja, percebe-se que além da divisão de trabalho e funções do líder para seus liderados, há também a interseção do líder entre cada modelo pois este possibilita que os subordinados executem tarefas que os instiguem a aprofundar no sistema de liderança situacional.

Isso demonstra que a partir de delegação, direção, apoio e treinamento o liderado pode também exercer funções de liderança e assim reconstruir o ciclo em outros setores da organização, visando o bem estar e a resolução de problemas com intuito de resultados positivos diante de cada situação adversa que for exposto.

2.2 Indicadores de resultado e níveis de maturidade interligados à Liderança Situacional

Ainda no que se refere à liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), no ambiente organizacional é importante observar pontos que auxiliam a compreensão coerente da aplicação deste estilo de liderança e os benefícios que sua implantação nas instituições agregam ao contexto administrativo e pessoal. Isto porque, possibilita a união e boa convivência entre o líder e liderado e consequentemente na produção.

Nesse sentido, existem pilares e definições que detalham de forma simples a funcionalidade e nível de maturidade para a análise de gestão no âmbito organizacional, tais como:

Os quatro níveis de maturidade: Baixa (M1) - pessoas que não têm vontade e nem capacidade de assumir a responsabilidade por determinada tarefa; entre baixa e moderada (M2) - pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição para assumir a responsabilidade por determinada tarefa; entre

moderada e alta (M3) - pessoas que têm capacidade; mais alta (M4) - pessoas que têm capacidade e estão dispostas a assumir a responsabilidade por determinada tarefa (Hersey; Blanchard, 1986).

As escalas de maturidade do trabalho e maturidade psicológica foram condensadas por Hersey e Blanchard (1986), em um formulário de avaliação denominado integração de maturidade e estilo. A capacidade técnica não muda drasticamente de um momento para outro, em diferentes momentos, a pessoa tem pouca, alguma, bastante ou muita capacidade. Com a disposição/motivação podem haver flutuações, em diferentes momentos uma pessoa pode estar disposta a assumir responsabilidades em uma determinada área - raramente, às vezes, freqüentemente ou quase sempre.

Contudo, cabe ressaltar que diante de cada nível de maturidade do liderado é necessário observar questões vinculadas não somente às competências, é fundamental estar atento à influência do líder mediante o processo de produção; ou seja, analisar e identificar a forma com que este comanda a operação e aplicação da teoria na prática.

Assim, observa-se como ocorre a delegação de tarefas e tomadas de decisões visto que essas ações demonstram a evolução que deve acontecer ao indivíduo, que passa da imaturidade para a maturidade em relação à determinada atividade (Hersey, 1986).

Bergamini e Coda (1999, p. 35) enfatizam que “a motivação é uma energia, uma tensão, uma força, uma pressão, mas não tem papel ativo no direcionamento do comportamento”. Sob esse entendimento, a motivação é uma disposição para a ação; entretanto, não garante a trajetória que o comportamento percorrerá.

Levando em consideração a perspectiva dos dois autores relacionados, é nítido que a aplicação da liderança situacional implica diretamente na motivação do liderado. Sob esse viés, cabe pontuar como os profissionais contemporâneos, “enquadrados” na teoria X e Y, de Douglas McGregor (1960), direcionam-se no que tange à motivação.

Na teoria X, considera que a maioria das pessoas necessitam de uma supervisão rigorosa e, muitas vezes, precisam ser ameaçadas com punições

para cumprir com seus deveres; buscam segurança e não lhes interessa a responsabilidade. Nesse caso, as vantagens são os ganhos financeiros e as regalias profissionais. Observa-se, portanto, que ambos os autores propõem que a motivação dos liderados é a ferramenta que auxilia na direção, o que pode variar conforme o resultado encontrado implantando a teoria X no ambiente de trabalho em estudo ou análise.

Já na teoria Y, o profissional adquire cada vez maior autodomínio e autonomia. O apoio do gestor está relacionado à busca do desenvolvimento e ao processo de amadurecimento do subordinado, pois, com esta atuação do líder, os ganhos são mais abrangentes para todos os envolvidos no processo. Nesse caso, o líder passa a desenvolver um papel de alavancagem profissional, propondo ao liderado meios e métodos para o aumento de maturidade e também de resultados diante das operações do empregado ligadas ao desenvolvimento de sua função.

Sendo assim, nota-se que os autores defendem a liderança não apenas como forma de hierarquia, mas também como processos que definem os futuros talentos da organização fornecendo à empresa dados que conduzam futuras seleções e adaptações ao mercado de trabalho.

2.2.1 A comunicação e o clima organizacional na liderança situacional

A escolha da liderança situacional é de extrema relevância devido à sua capacidade de se adaptar às diferentes circunstâncias e necessidades específicas de cada situação. Esse estilo de liderança reconhece que não existe uma abordagem única que seja eficaz em todas as situações; e, portanto, enfatiza a importância de ajustar o comportamento do líder de acordo com o contexto em que se encontra (Abi Rached; Santos; Ferreira, 2020).

Ao enfatizar a importância da adaptação do estilo de liderança de acordo com a situação e o nível de maturidade dos liderados, a liderança situacional permite uma abordagem flexível e eficaz (Birchal; Vilela, 2012); e, proporciona ao líder e aos liderados opções que podem variar de acordo com o contexto que será aplicada. Sendo assim, a adaptação a este estilo de liderança está diretamente ligada à melhoria do desempenho, haja vista que a capacidade de ajustar o estilo de liderança de acordo com a maturidade dos liderados resulta em um ambiente de

trabalho mais produtivo e colaborativo.

Sérgio *et al.* (2018) enfatizam a importância da relação entre a liderança situacional e o clima organizacional para o sucesso e a eficácia das organizações. Desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional destaca a necessidade de os líderes adaptarem seus estilos de liderança de acordo com as demandas e prontidão dos colaboradores, destacando a orientação e o apoio sócio-emocional como elementos importantes para a influência no desempenho e satisfação no ambiente de trabalho.

A liderança situacional proporciona flexibilidade e resiliência aos líderes, preparando-os para lidar com mudanças e desafios de forma eficaz. Ao ajustar sua atuação de acordo com as necessidades do ambiente e das pessoas que lideram, os líderes se tornam mais aptos a enfrentar os desafios do dia a dia e a promover um ambiente de trabalho adaptável e eficiente (Birchal; Vilela, 2012).

Quando os líderes aplicam a liderança situacional de forma eficaz, considerando as características individuais dos colaboradores e as demandas específicas de cada situação, como apontado por Quaglio *et al.* (2015), contribuem para a criação de um clima organizacional positivo. A capacidade de promover a autonomia, motivar a equipe, desenvolver as habilidades dos colaboradores e estabelecer uma comunicação aberta e eficaz são aspectos-chave que influenciam diretamente o clima organizacional.

Portanto, como afirmado por Sérgio *et al.* (2018), a liderança situacional desempenha um papel fundamental na influência do clima organizacional, permitindo que os líderes se adaptem às diferentes situações e necessidades de seus colaboradores.

Ao promover uma relação de qualidade entre líder e liderado, os líderes podem contribuir significativamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e propício ao crescimento e sucesso da organização, possibilitando resultados positivos para a organização aumentando a produtividade e a eficiência da operação.

2.2.2 Impacto dos estilos de liderança autocrático e situacional no desempenho organizacional sob três pilares

No estilo autocrático, o desempenho é focado em eficiência imediata e

tarefas repetitivas. Já na liderança situacional, o desempenho é visto como um processo evolutivo. O líder avalia se o colaborador tem “capacidade” e “vontade” para realizar a tarefa antes de decidir se irá dirigir, guiar, apoiar ou delegar.

O impacto da autocracia no desempenho organizacional pode gerar alta produtividade em curto prazo ou em tarefas operacionais simples, mas o desempenho organizacional sofre com a alta rotatividade (*turnover*), falta de inovação, e “apagão” operacional quando o líder se ausenta.

Já o impacto da liderança situacional otimiza o desempenho porque reduz o subaproveitamento de talentos. Ao dar autonomia para quem está apto e direção para quem está começando, o líder minimiza erros e aumenta o engajamento, refletindo em resultados mais sustentáveis.

Portanto, diferentemente da rigidez observada no estilo autocrático, a liderança situacional propõe uma gestão contingencial, na qual a eficácia do desempenho organizacional reside na capacidade do líder em adaptar seu comportamento ao nível de maturidade dos subordinados. Por outro lado, o modelo situacional prioriza o desenvolvimento, permitindo que a organização responda com maior agilidade às demandas de um mercado dinâmico.

2.2.2 Impacto no Desempenho e Retenção de Talentos

No contexto organizacional entender o que os talentos pretendem captar e obter durante o convívio no ambiente de trabalho é de suma importância para a compreensão do estilo de liderança situacional. Além disso, proporciona a adequação deste estilo de liderança com a política da empresa e no plano de carreiras a ser desenvolvido nesse ambiente. Ao longo da história, o sentido do trabalho sofreu mudanças significativas criando, dessa maneira, novas configurações de carreiras. Segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012) em meados do século XX, emprego e carreira estavam diretamente ligados à inserção em uma grande organização.

Nesse contexto, destaca-se que atualmente a força de trabalho é formada por alguns grupos, representados por três principais gerações que estão fortemente presentes no âmbito corporativo: os *Baby Boomers*, os nascidos entre década de 1940 e o final da década de 1960; a geração X, nascidos entre meados dos anos 1960 e o final da década de 1970; e, a geração Y, nascidos a partir de 1980 (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012).

Os *Baby Boomers* caracterizam-se por valorizar a segurança no trabalho e a lealdade às empresas. A geração X caracteriza-se pelo individualismo ou o interesse em ganhos de oportunidades e menor suscetibilidade à autoridade formal. A geração Y, que desenvolveu-se na era tecnológica de computadores, caracteriza-se pela facilidade em lidar com mudanças e com vasto número de informações, ansiedade em lidar com novos desafios e menor inclinação à segurança no trabalho.

As empresas que permanecem presas a modelos tradicionais de gestão, baseados apenas em controle e estabilidade, tendem a enfrentar maiores índices de rotatividade, desmotivação e perda de produtividade. Isso ocorre porque os profissionais das novas gerações possuem expectativas diferentes das gerações anteriores, buscando crescimento rápido, participação nas decisões e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, observa-se que no decorrer do desenvolvimento das etapas da liderança organizacional houve a necessidade de adaptação ao contexto em que o líder e liderado estão inseridos. Isto porque, com a inovação no plano de carreiras os liderados tendem a alavancar suas habilidades sendo um ponto positivo da liderança situacional na retenção de talentos, pois possibilita que haja oportunidades de crescimento.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Esta opção metodológica fundamenta-se na necessidade de realizar uma busca detalhada, seguida de avaliação crítica e síntese das evidências teóricas disponíveis sobre o impacto dos estilos de liderança autocrática e situacional no desempenho organizacional.

Quanto ao método, trata-se de uma revisão bibliográfica sistemática. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, o que permite ao pesquisador uma cobertura ampla de conhecimentos sobre o tema investigado. Para a construção do alicerce teórico, foram selecionados artigos científicos originais e revisões sistemáticas, consultados por meio da base de dados Google Acadêmico.

Como critério de inclusão, foram selecionadas obras publicadas no recorte temporal entre 2021 e 2026, visando garantir a contemporaneidade dos dados e a

aderência às novas exigências do mercado de trabalho. A análise concentrou-se na comparação dos modelos autocrático e situacional, observando variáveis como clima organizacional, retenção de talentos e saúde mental dos colaboradores.

Por fim, este estudo definiu como campo de exclusão a realização de pesquisa de campo ou estudos de caso, mantendo o foco estritamente na análise e aprimoramento das teorias existentes e sua aplicabilidade prática nas organizações modernas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este artigo apresenta o caráter de exploração teórica e adotou o estudo bibliográfico como metodologia. A pesquisa aprofundou-se em pontos-chaves da temática como a “Teoria da Liderança Situacional” e os movimentos de liderança da atualidade. A obtenção de informações ligadas ao tema ocorreu através de pesquisas virtuais, artigos científicos e pesquisas em livros.

Conforme o exposto por Avolio (2009), é de extrema importância analisar a liderança dentro das organizações. Isto porque, com a aplicação de teorias pode-se modernizar o ambiente de trabalho e proporcionar aos colaboradores meios de desenvolvimento de novos líderes. Esse autor pontua que, com a crescente do mercado, é necessário reter nas organizações novos líderes, que sejam bem capacitados e com vasto conhecimento dos estilos de liderança; e, ainda, que eles podem transformar os resultados nas organizações.

Diversos estilos de liderança como o autocrático, democrático, liberal, transformacional, transacional e situacional impactam diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários. O estilo autocrático, por exemplo, tende a limitar a autonomia da equipe ao centralizar as decisões no líder, o que pode gerar insegurança e desmotivação.

Esta pesquisa mostrou que a liderança situacional é um referencial teórico desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), que pode ser aplicado em qualquer tipo de contexto organizacional. Para esses autores, liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Desta definição, conclui-se que o processo de liderança é uma função de líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais. Nesta abordagem, os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às

necessidades dos liderados e à situação. O líder irá variar seu estilo de comportamento em quatro tipos, nas quais são associadas às variáveis: comportamento para a tarefa e comportamento de relacionamento. Estes tipos recebem as denominações:

- E1- determinar - a ênfase na tarefa é a alta e o relacionamento é baixo.
- E2 - persuadir - a ênfase na tarefa e relacionamento são altos.
- E3 - compartilhar - ênfase baixa na tarefa e alta no relacionamento.
- E4 - delegar - ênfase na tarefa e relacionamento baixos.

Os dois tipos de comportamento, tarefa e relacionamento, podem ser definidos: Comportamento de tarefa - é aquele que os líderes adotam para organizar e definir funções, explicar atividades, estabelecer padrões.

Comportamento de relacionamento: é aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais, abrindo canais de comunicação e dando reforços positivos aos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta pesquisa foi estabelecido como objetivo analisar os impactos dos estilos de liderança autocrático e situacional no desempenho das organizações, investigando como a transição entre esses modelos pode influenciar a saúde mental dos colaboradores e os resultados globais.

A partir da pesquisa, observou-se que a liderança autocrática, que concentra as decisões no líder, pode proporcionar rapidez nas decisões, mas gera desmotivação, estresse, ansiedade, *burnout* e alta rotatividade. Desta forma, evidencia-se que trata-se de um modelo de liderança que pode corroborar para o adoecimento dos colaboradores.

Ainda que a maior parte dos problemas de ordem psicológica sejam considerados reações e sintomas normais para o atual período, estima-se que ocorra um aumento das incidências de sintomas psicológicos levando em consideração a magnitude de problemáticas relacionadas à lideranças direcionadas de forma autoritária.

Além disso, reconhece-se que os impactos psicológicos não são iguais para todos: diferentes grupos sociais sofrem em níveis variados de intensidade e gravidade, dependendo de fatores como vulnerabilidade social, condições econômicas, suporte emocional e histórico psicológico.

Embora muitos dos sintomas e reações como: ansiedade, estresse, tristeza ou irritabilidade sejam considerados respostas normais diante de um contexto excepcional, prevê-se que a incidência desses sintomas aumente. Esse aumento se relaciona à grandeza de crises vivenciadas globalmente (seja de caráter econômico, social, de saúde, dentre outros), às desigualdades sociais, ao estado emocional prévio da população e à qualidade das ações psicossociais disponibilizadas antes e durante o contexto e o convívio social entre líderes e liderados dentro e fora das organizações.

Esta pesquisa mostrou que existem bases teóricas distintas para a liderança. Inicialmente, verificou-se que a teoria da liderança implicava em alguns indivíduos, que nasciam com determinadas características que lhes permitiam serem líderes, conhecida como a teoria de traços de liderança (Montana; Charnov, 2003). Insatisfeito com esta abordagem, pesquisadores mudaram a ênfase do indivíduo para o líder do grupo. A liderança era vista em termos de comportamento do líder e em como este afetava e era afetado pelo grupo de seguidores (Luthans *et al.*, 2010).

O estilo de liderança que um gerente deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade destes últimos. A pesquisa mostrou que a maturidade pode ser definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Observou-se que a liderança situacional continua muito popular entre profissionais, apesar das críticas acadêmicas, relacionadas à falta de debate teórico (Avery; Ryan, 2001). Segundo esses autores, em pesquisa realizada na Austrália, os gerentes recorreram a tal modelo pela sua simplicidade intuitiva, facilidade de utilização e relevância percebida para cargos diretivos. Os profissionais não relataram dificuldades na avaliação dos níveis de maturidade dos seguidores.

Diante disso, pontua-se que esta pesquisa apresentou modelos de liderança que podem ser mais eficazes a curto ou longo prazo. E, ainda, que alguns desses modelos, como o autocrático, pode reverberar na saúde mental e psicossocial dos liderados, contribuindo para o surgimento de doenças.

REFERÊNCIAS

ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases Teóricas dos Estilos de Liderança: Uma breve

revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2. 2020. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229/162> Acesso em: 02 de maio de 2026.

AVERY, Gayle C.; RYAN, J. Applying situational leadership preferences in Australia: congruity, flexibility and effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 1, p. 11-21, 2001. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110380183>. Acesso em: 10 fev.2026

AVOLIO, Bruce. Liderança: práticas e impactos. 2009. Disponível em DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621. Acesso em: 12 fev.2026

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BIRCHAL, Fernandes Serrano; VILELA, Cristina. Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Tourism & Management Studies**, 462- 478. 2012.

BISPO, Nathaly. Liderança situacional e a teoria de Hersey e Blanchard. **Catho**, Barueri, 10 maio 2013. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-lider-situacional>. Acesso em: 02 fev. 2026.

BLANCHARD, Kenneth H. **As 3 chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Borges, L. O., Argolo, J. C. T., & Baker, M. C. S. (2006). Os valores organizacionais e a síndrome de burnout: dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19 (1), 34-43. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722006000100006> Acesso em: 24 abril.2026

CAVAZOTTE, Flavia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigas ideias? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n 1, art. 9, p.162-180, Mar 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. p141.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed.; v. 2 e 3. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEDLER, Fred Edward. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FONSECA, *et al.* **Impactos psicossociais da pandemia**. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas,

2002.

GOULART JUNIOR, Edward Goulart; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **RBPAE**. v. 27, n. 2, p. 265-283, mai/ago.2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/24773> Acesso em: 30 de abril de 2026.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, Edwin P. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationships. New York: Free Press, 1978. Disponível em: https://openlibrary.org/books/OL4547685M/Leadership_dynamics Acesso em: 15 março 2026

LUTHANS, Fred *et al.* The development and resulting performance impact of positive psychological capital. **Human Resource Development Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 41–67, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034> Digital Object Identifier (DOI) Acesso em :10 março 2026

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, David C. **Human motivation**. New York: Cambridge University Press, 1985.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOORE, Kathleen A.; COOPER, Cary Lynn. **Estresse e burnout na atuação profissional**. 1996.

MOREIRA, Vera Lucia. A Importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**. v. 1, n. 1, p. 84-96, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>. Acesso em: 30 de abril de 2026.

MUNCINELLI, Gianfranco. **Utilização da liderança situacional em gerenciamento de projetos**. In: SIMPEP, 22., 2015, Bauru. Anais [...]. Bauru, 2015.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. A síndrome do líder. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (coord.). **Profissão líder**: desafios e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCOFANO, Anna Cherubina. Liderança e Motivação de Equipes de Vendas. 2010. Apostila do Curso de MBA em Gestão Comercial. ISAE/FGV, 2010.

SÉRGIO, Lucas Rafael Barbosa et al. **A influência da liderança no clima organizacional**. 2018. Trabalho acadêmico (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/195008> Acesso em: 12 maio 2026.

SILVA, Diane Chagas da. **Liderança autocrática**: impactos nas habilidades emocionais durante períodos de reestruturação organizacional. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso Superior de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba. Itaquaquecetuba-SP. 2024.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership**. New York: McMillan/Free Press, 1974. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 abril 2026

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. Administração. 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1330/1920> Acesso em: 20 abril 2026

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

TUCKEY, Michelle R.; BAKKER, Arnold B.; DOLLARD, Maureen F. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. **Journal of occupational health psychology**, v. 17, n. 1, p. 15, 2012.

VELOSO, John Wesley Nascimento *et al.* **Competências de liderança**: ferramenta para a promoção da qualidade na assistência à saúde. Paraná: Appris, 2023.