



Núcleo de Carreiras  
DEGECAR



## PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: [lattes.cnpq.br/2844242339593000](http://lattes.cnpq.br/2844242339593000)

Diretório de Grupos da CAPES: [dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)

### Resenhas Acadêmicas e Críticas de Obras Relevantes para a Formação Suplementar do(a) Graduando(a) em Administração

**Por Allan Muriel Serra Alves Fuoco**

Grau Acadêmico: Graduando em Administração

E-mail: [allanfuoco@gmail.com](mailto:allanfuoco@gmail.com)

Identificação Profissional: Estudante

Trabalho apresentado como requisito parcial de participação no Projeto de Extensão

LAB.LID - Laboratório de Liderança e Gestão Organizacional do Programa DEGECAR

Curso de Administração DCAd – UFRRJ.

Orientação e Edição: Prof. Marcello Calvosa ([mvcavlosa@yahoo.com.br](mailto:mvcavlosa@yahoo.com.br))

### AVALIAÇÃO CRÍTICA DO TEMA: LIDERANÇA AUTORITÁRIA VS. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

**Título da Obra Resenhada:** Leadership styles and Its Impact on Employee Performance with a mediating effect of Organizational Commitment, An empirical study of NHA, Pakistan.

**Autores:** Bushra ALVI; Aftab HAIDER; Tauqeer AHMED.

**Publicação:** Global Management Sciences Review, v. 3, n. 5, p. 40-48, Set, 2020.

**Download:** [http://dx.doi.org/10.31703/gmsr.2020\(V-III\).05](http://dx.doi.org/10.31703/gmsr.2020(V-III).05)

**Palavras-chave:** Liderança Autocrática; Liderança Democrática; Comprometimento Organizacional.

**Seropédica, Maio / 2021**



Bushra Alvi Razzack é mestra na área de estudo Língua e Literatura Inglesa, pela Universidade de Rajasthan. Depois de vários anos como professora de inglês em escolas e institutos na Índia, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos, passou a atuar como jornalista *freelance*, editora e tradutora. Entre suas atribuições, incluem reportagens e artigos para vários jornais, sites e revistas, como Rising Kashmir, Índia, Khaleej Times, Dubai; tradução de obras literárias do urdu e do hindi para o inglês; edições *freelance* para várias organizações de pesquisa, como New Concept Information Systems Unip. Ltd. e foi coautora da autobiografia da líder sênior do Congresso, Sra. Mohsina Kidwai - publicada pela Harper Collins, 2019. Aftab Haider é mestre em Filosofia (MPhil), área de estudo em Gestão de Recursos Humanos, no Colorado Technical University. Atualmente atua como professor assistente sênior, Departamento de Estudos de Administração, Universidade de Bahria, Islamabad, Paquistão. E por último, Tauqeer Ahmed ocupa o cargo de mestre escolar no Departamento de Estudos de Administração, Universidade de Bahria, Islamabad, Paquistão.

Ao ser observado o contexto organizacional há uma necessidade cada vez maior em se buscar padrões de excelência dentro das empresas, visto que cada vez há maior necessidade de profissionais assumir posições de liderança. Essa premissa parece afetar diretamente os resultados, contribuindo para respostas positivas ou negativas na organização. O objetivo da pesquisa no artigo resenhado foi apresentar e estudar a relação entre dois tipos de liderança: autocrática e democrática, no desempenho dos funcionários por meio da mediação do compromisso organizacional. Segundo Chiavenato (2005), a **Liderança Autocrática** decide e estabelece as diretrizes, o grupo não tem envolvimento. Na **Liderança Democrática**, as diretrizes são determinadas por debates em grupo e decisões inspiradas e auxiliadas pelo líder. Apesar de outras características, para o artigo analisado, essas mostraram ser as principais.

A pesquisa foi realizada no ambiente organizacional da sede da Administração Rodoviária Nacional em Islamabad, Capital do Paquistão. Foram aplicados 217 questionários, baseados na escala Likert (proposta por Rensis Likert, em 1932), na qual os respondentes devem relatar seu grau de concordância ou discordância por meio de afirmações. Em cada resposta foi atribuído um número que reflete a atitude do respondente em relação às afirmações sobre as variáveis, objetos de estudo: liderança autocrática, liderança democrática, comprometimento organizacional e performance dos colaboradores. As respostas variavam entre “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Percebe-se pelas referências do trabalho resenhado que os autores buscaram mostrar o contexto contemporâneo das empresas e trouxeram à tona as duas formas de liderança nas organizações, descritas por eles, anteriormente. Foi destacado que a sobrevivência das organizações em todos os setores da economia depende de pessoas qualificadas, e para permanecer na economia, as empresas devem acompanhar o ritmo de desenvolvimento e mudança. Um ponto interessante destacado no artigo foi que o desenvolvimento contínuo, a tecnologia e a produção estão passando por grandes mudanças e parece existir um desgaste por parte da uma empresa para reter funcionários valiosos. Portanto, o artigo destaca a importância de gerenciar com eficácia todas as operações da empresa, criando um ambiente sustentável e favorável para os trabalhadores, aumentando o compromisso organizacional dos funcionários e, de maneira inconsciente a eles, criando a dedicação interna desses colaboradores por reconhecer seu comprometimento e colaboração na empresa. Um estilo de liderança eficaz pode incentivar e desenvolver o crescimento dos funcionários na organização.



Segundo Hunter (2004), a liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. E no contexto do trabalho resenhado, que se passa dentro do ambiente empresarial, torna-se interessante explicitar o conceito de Liderança Empresarial, que na visão de Calvosa (2021) é:

“a geração, desenvolvimento e esforço de sustentação da atuação de um líder na posição de um executivo, agente que desenvolve ações, atribuições, competências e funções que impactam a sua instituição em longo prazo. O líder empresarial busca influenciar, orientar e inspirar os seus colaboradores, além de planejar, antever e executar projetos, compartilhando uma visão de futuro, significados e crenças organizacionais, empenhando-se pela geração de valor, por maior ou melhor produtividade, estabelecer processos eficazes de comunicação, em gerar uma adequada imagem pessoal e organizacional, em diferenciar de algum atributo de competitividade”.

O artigo traz à discussão a liderança autoritária, um estilo em que o superior tem todo o poder de tomada de decisão, portanto os procedimentos e métodos são determinados apenas pelo líder. Mas, também, denota uma atenção à contraposição de líderes democráticos, nos quais valorizam seus colaboradores, que participam de quase todos os planos, discussões e procedimentos da empresa ou do setor. Com uma análise estatística adequada, com resultados retratados em 21 tabelas descritivas, a análise demonstra que a liderança democrática tem um efeito benéfico na produtividade das pessoas, quando comparada à liderança autocrática. Portanto, para uma organização ser mais produtiva, concordando com uma das considerações do trabalho resenhado, pode ser apontado que os líderes democráticos devem estar mais envolvidos na organização e as lideranças democráticas devem ser fortalecidas para permitir que os funcionários desempenhem um papel efetivo. Embora a liderança autoritária também tenha um papel importante na organização, ela deverá ser reduzida para melhorar o desempenho dos funcionários e a organização deverá adotar, sempre que possível, um estilo de liderança democrática.

Uma organização não funciona por um sistema isolado ou por uma pessoa. Ela requer pessoas que trabalhem para atingir seu propósito. Nesse caso, a liderança é a chave para atingir os objetivos organizacionais. As pessoas são diferentes. Essas diferenças podem levar a conflitos, dentro de uma organização. As pessoas não devem ser padronizadas e a diversidade não deve ser suprimida. Portanto, é importante entender a relação entre o líder e seus liderados, quais os estilos de liderança, quando e com quem usá-los. Por isso, esse artigo é importante para os jovens que estão inseridos ou estão se inserindo no ambiente profissional. São muitos os Centros Acadêmicos e as Empresas Juniores, nos quais, os alunos já estão assumindo posições extremamente desafiadoras em suas carreiras, dentro da universidade. Com tudo isso em mente, é muito importante estudar o papel da liderança no ambiente acadêmico, considerando a função dos líderes e comunicadores entre os alunos, a liderança pode desenvolver e fortalecer os cursos oferecidos pelas universidades e a atuação dos alunos dentro destes programas de extensão. Como afirmam os próprios autores, o artigo resenhado apresenta algumas limitações. Um dos pontos a observar é que essa pesquisa foi realizada em uma única empresa do Paquistão, com foco apenas no setor de transportes, especializado em construção e manutenção. Para uma pesquisa mais completa e com menos restrições de resultados, a mesma metodologia poderá ser replicada em diversos setores do mercado, tais como: educação, indústria, banco, varejo *etc.* Outra observação para futuras pesquisas seria não apenas limitar o estudo a dois modelos de liderança, autocrático e democrático, e sim mais estilos de autoridades, como por exemplo, a liderança liberal ou a de coaching.



Uma perspectiva interessante seria a análise das possíveis diferenças entre esse mesmo estudo realizado no Paquistão, de como seria caso realizado no Brasil. O Paquistão possui uma cultura bem distinta em relação ao nosso país, que mantém uma longa tradição histórica com as leis mais rígidas e fortemente influenciadas pela religião (islâmica). Algumas distâncias sociais são: os pais escolhem as ocupações e esposas dos filhos, muitas mulheres são destinadas a serem apenas donas de casa, a diversidade é suprimida, entre grandes diferenças nos hábitos, crenças, valores e políticas internas e externas de uma empresa. Ainda assim, o estudo apontou que a liderança democrática parece mostrar melhores resultados, quando aplicadas em um ambiente organizacional no Paquistão. Isso gera uma reflexão interessante para os leitores: será que a liderança democrática apresentará resultados expressivos de comprometimento de colaboradores e de performance empresarial independente de um contexto cultural?

Este conteúdo é importante para estudantes de administração porque incentiva os alunos a aprenderem mais sobre os diferentes modelos de liderança e suas aplicações no mercado de trabalho atual. Sair da teoria da sala de aula e começar a aprender, mesmo que seja uma jornada literária, na vivência de profissionais e empresas contemporâneas pode ser uma grande experiência para os alunos. Essas características são únicas para compreensão do ambiente de trabalho de uma empresa. Afinal, um entendimento completo do modelo de liderança também poderá ajudar a desenvolver ainda mais a arte da liderança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, Tauqeer. Informações pessoais. *Global Management Sciences Review*. 2020.
- ALVI, Bushra. Informações pessoais. *Linkedin*. 2021. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/bushra-alvi-733263b/>>. Acesso: 23.mar.2021.
- ALVI, B.; HAIDER, A.; AHMED, T. 2020. Leadership styles and Its Impact on Employee Performance with a mediating effect of Organizational Commitment, An empirical study of NHA, Pakistan. *Global Management Sciences Review*, v. 3, n. 5, p. 40-48, Set, 2020. Disponível em: <[https://doi.org/10.31703/gmsr.2020\(V-III\).05](https://doi.org/10.31703/gmsr.2020(V-III).05)>. Acesso: 23.mar.2021.
- CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.
- CALVOSA, Marcello. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019. <<https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1352>>. Acesso: 23.mar.2021.
- CALVOSA, Marcello. *Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica*. Notas de Aula. Disponível em plataforma interna de uso exclusivo dos alunos – SIGAA. Acesso: 25.mar.2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIRETRIZES RAE. (s. d.). *Resenha*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/manual-rae/resenha>>. Acesso: 23.mar.2021.
- HAIDER, Aftab. Informações pessoais. *Linkedin*. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/aftab-haider-4796b351/?originalSubdomain=pk>>. Acesso: 27.mar.2021.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004. Acesso: 01.abr.2021.
- LIKERT, Rensis. “A Technique for the Measurement of Attitudes”, *Archives of Psychology*, 1932, pp. 1-55. Disponível em: <[https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)>. Acesso: 23.mar.2021.
- THE NEW INDIAN EXPRESS. Bushra Alvi Razzack: (Not) lost in translation. Bhumika Popli. 2020. Disponível em: <<https://www.newindianexpress.com/lifestyle/books/2020/mar/08/bushra-alvi-razzack-not-lost-in-translation-2113774.html>>. Acesso: 23.mar.2021.



## OBSERVAÇÕES:

1. Esse material constitui-se uma iniciativa REA - Recurso Educacional Aberto - do Grupo de Pesquisas GeCaPEP e do Programa de Extensão DEGECAR, pertencentes ao Depto. de Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Tal iniciativa é abrigada no **Projeto de Extensão LAB.LID**, ação extensionista do Programa DEGECAR. Os seus principais objetivos são discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas Liderança Empresarial e Gestão, e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado na área de Ciências Sociais Aplicadas entre corporações e organizações. Os materiais derivados do projeto são licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir e executar a obra, fazer trabalhos derivados dela, porém, com os devidos créditos ao autor.
2. Trabalho distribuído sob a licença *Creative Commons*: CC-BY-SA 4.0.
3. Caso seja utilizada essa resenha para a composição de trabalhos acadêmicos e científicos, citar como:

FUOCO, Allan Muriel S. A. Avaliação Crítica do Tema: Liderança Autoritária vs. Liderança Democrática – Resenha do Artigo: Leadership styles and Its Impact on Employee Performance with a mediating effect of Organizational Commitment, An empirical study of NHA, Pakistan. (2020). In: *II Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR*. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, Maio.2021.
4. Contatos com o Grupo de Pesquisa GeCaPEP: [pesquisasgecapep@gmail.com](mailto:pesquisasgecapep@gmail.com) ou Instagram: @pesquisas.gecapep