

## **ESTILOS DE LIDERANÇA**

Mônica Luzia Trindade Germano R. de Souza

Adriano Macêdo dos Santos, Msc

### **RESUMO**

O presente trabalho busca analisar os diversos estilos de liderança e as maneiras de influenciar os líderes sobre seus liderados. O artigo tem como objetivo apresentar um breve conceito sobre estilos de liderança comumente adotados pelos líderes nas organizações e como seus diversos estilos de liderança podem influenciar na organização. Apesar de uma vasta literatura sobre o tema, não existe um consenso sobre qual melhor estilo de liderança a ser adotado, pois dependerá da forma do trabalho, dos resultados que se deseja obter e da maturidade da equipe envolvida.

**Palavras-chave:** Liderança. Líder. Equipe. Gestão de Pessoas.

### **ABSTRACT**

The present work seeks to analyze the different styles of leadership and the ways of influencing leaders over their leaders. The article aims to present a brief concept about leadership styles commonly adopted by leaders in organizations and how their different leadership styles can influence the organization. Despite a vast literature on the subject, there is no consensus as to what better leadership style to adopt because it will depend on the form of work, on the results to be achieved, and on the maturity of the team involved.

**Keywords:** Leadership. Leader. Team. People Management

## INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais o conceito de organização está relacionado com o conjunto integrado e articulado de competências que devem estar sempre atualizadas e prontas para serem aplicadas, fazendo com que haja uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas.

Para CHIAVENATO (1994) a Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, definida através de uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Hunter (2004) define a liderança como: “Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

De acordo com Nanus (1988) também afirma que a “liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo compromisso dos seguidores de forma voluntária”.

Nas corporações observamos grandes dilemas entre os líderes e seus liderados em que os líderes por não possuírem uma flexibilidade no seu estilo de liderar e pela constante pressão por resultados terminam por criar um ambiente de frustração e baixa produtividade. Com isso surge a pergunta que serve de base para o desenvolvimento desse artigo: **pode existir um único estilo de liderança a ser utilizado pelo líder no qual obtivesse total engajamento da equipe, boa produtividade e bom ambiente organizacional?**

Desta forma, objetiva-se mostrar neste trabalho conceitos sobre estilo de liderança através de levantamentos bibliográficos, artigos, pesquisas na internet e revistas específicas. A estrutura deste artigo está organizada em três seções, incluindo esta introdução. A segunda seção descreve a referencial teórico sobre gestão de pessoas, liderança, estilo de liderança; a terceira seção expõe as considerações finais e conclusão.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Em meados da década de 90, algumas grandes empresas inovadoras começaram a formalizar e estruturar iniciativas de Gestão de Pessoas. É evidente que a Gestão de Pessoas está no seu estágio primário. Portanto, busca-se um processo formalizado e sistêmico no que toca a Gestão de Pessoas como um processo contínuo na grande maioria das empresas.

Cada vez mais, as organizações percebem que nada valerão suas estratégias de negócios para ampliar mercados, conquistar clientes e obter resultados favoráveis, se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem sua cadeia produtiva e que a realização desses processos está diretamente ligada ao desempenho das pessoas da organização a quem competem às atividades essenciais na empresa.

A administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas estabelecidas para o desenvolvimento das pessoas de forma a fazer cumprir as metas de uma organização, contemplando processos como recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliações de desempenho. Essencialmente são as pessoas que formam a organização, estejam elas em qualquer nível hierárquico. Constitui, portanto o único recurso vivo e dinâmico, possuindo também vocação direcionada para o crescimento e o desenvolvimento.

Na visão de Chiavenato (1999), em plena era do conhecimento, o capital humano é considerado de grande valor para a sobrevivência das empresas e seu enfrentamento perante a concorrência e a globalização.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingência e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 06).

Ao profissional de Recursos Humanos caberá, além de desenvolver os talentos da empresa, promover novos desafios profissionais, além de elaborar e

gerir política de remuneração, promoção e de benefícios para mantê-lo. Timbó (2001).

Ou seja, podemos afirmar que a valorização do capital intelectual se reflete em metas alcançadas. Atualmente existe uma tendência nas empresas, independente do seu porte, em reconhecer o valor das pessoas na organização cabendo ao Recursos Humanos a gestão mais adequada para atingir os objetivos estratégicos da corporação.

## **2.2 Liderança**

Existem vários conceitos de liderança, mas a lógica é a mesma. Liderança é a capacidade de influenciar, persuadir, convencer os indivíduos a realizarem determinadas tarefas para alcançarem os objetivos da organização.

A liderança é um processo interno de alto desenvolvimento, ou seja, o aprimoramento se inicia dentro de nós mesmos. Para Kouzes e Posner (1991) a liderança é uma arte. O líder é a pessoa que guia o comportamento das outras, para algo além de seus próprios objetivos pessoais, fazendo com que eles queiram executar aquilo que o líder acha que deve ser feito.

Por outro lado, ser chefe é ocupar uma posição hierarquicamente superior a outras pessoas na estrutura organizacional, possibilitando o uso do poder legítimo para forçar as pessoas a fazer o que o chefe quer. Para os gestores atuais são necessárias não só competências de chefe, mas principalmente as do líder com características de administração gerencial e liderança. Conforme a figura 1 abaixo observamos as características entre chefe e líder.

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

**Figura 1** Diferença entre chefe e líder  
**Fonte:** IANNINI (2000)

Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Para Hunter, "Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas."

Uma das perspectivas é de que a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, partindo do pressuposto de que alguns indivíduos já nascem líderes e desta forma é possível identificar traços de liderança. Essa ideia foi criticada por inúmeras linhas de pesquisa e com o tempo foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas.

McWhinney (1997) conceitua liderança como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Segundo Locke (2003), liderança é o processo de induzir outros a realizar ações na direção das metas comuns. Já de acordo com Ogbonnia, K.S. (2007), liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais.

Podemos então entender que um bom líder é aquela pessoa que influencia positivamente seus liderados, sem perder de vista as metas estratégicas da

organização, seus indicadores e consegue modificar sua gestão para melhoria dos resultados.

### **2.3 Estilos de Liderança**

Diversos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança sem se preocupar com os traços de personalidade do líder, pois o importante é entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores. Analisando deste modo, Araújo (2006) destaca que existem vários estilos de liderança no qual o líder pode se utilizar, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, este também chamado por alguns autores como liberal. Esses estilos concentram-se mais no modo como os líderes tomavam decisões e o efeito refletidos nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados.

Existe uma distinção entre líder e estilo de liderança. Segundo Moscovici (1996), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. Desta forma o líder tem a função de coordenar pessoas buscando alcançar os objetivos da organização. Enquanto que o estilo de liderança é a forma pela qual essa pessoa que se encontra na função de líder influencia as demais pessoas.

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam, por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do líder</b>	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, um espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

**Figura 2:** Os Três Estilos de Liderança.

**Fonte:** Chiavenato (2007)

### 2.3.1 Liderança Autocrática

Entende-se que neste estilo de liderança o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, é ele quem toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las tendo como característica ser centralizador.

Para Chiavenato (1997) as características da liderança autocrática são:

Liderança Autocrática: apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder determina as providências e as técnicas

para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHIAVENATO, 1997).

Conforme Bonome (2008) conceitua, liderança autocrática é aquela supervisão cerrada, em que a chefia determina o que deve ser feito, escolhe os membros, não se envolve pessoalmente com os indivíduos, demonstrando ser centralizador e dominador. Por sua vez os indivíduos mostram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Já Maximiano (2000) diz que no comportamento autocrático

"Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários."

Vale ressaltar que nesse estilo encontra-se um maior nível de produtividade, mas um baixo nível quanto à qualidade do serviço e do relacionamento entre os indivíduos. Pode-se dizer que ela produz mais resultados, porém a frustração dos indivíduos e sua agressividade tendem a serem maiores.

### 2.3.2 Liderança Democrática

Também conhecido como líder participativo por integrar os funcionários nas suas decisões e na forma de trabalhar, esse líder tem como característica relevante a capacidade de incentivar e impulsionar a equipe considerando a opinião e participação dos liderados no processo de liderança.

Bonome (2008) afirma que "O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam."

Por sua vez Maximiano (2000) diz que:

"Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente."

Conforme os conceitos entende-se que neste estilo de liderança o nível de intervenção do líder é médio, neste caso, ele toma as decisões junto com o grupo, como também discute as tarefas e busca integrar a equipe para alcançar os objetivos da organização, considerando a opinião e a participação dos liderados no processo. É nesse estilo que encontramos um maior nível responsabilidade, comprometimento pessoal, uma boa qualidade do serviço e do relacionamento entre os indivíduos.

### 2.3.3 Liderança Liberal

Nesse estilo, os líderes funcionam como elemento do grupo e só participam das decisões quando solicitado. É o próprio grupo que levanta os problemas, discute as possíveis soluções e decidem, enquanto o líder limita-se a atividade de fornecer as informações solicitadas.

Conforme Bonome (2008) "O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas."

Maximiano (2000) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". Diz ainda, que "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".

Como afirmam os autores, identifica-se uma absoluta falta de participação do líder e intensa atividade da equipe, gerando com isso desorganização e perdendo tempo com discussões relacionadas ao trabalho, demonstrando uma falta de autogerenciamento na equipe.

## 3. **MÉTODOLOGIA**

Os aspectos metodológicos utilizados para a realização deste artigo partiram de um estudo bibliográfico. Quanto aos objetivos, a pesquisa apresentou-se de forma descritiva.

Pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa.. Segundo Triviños (1987), o estudo descritivo

exige do pesquisador observação dos fatos, registro, análise e interpretação, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa.

Este trabalho utiliza-se de pesquisas descritivas quanto à sua natureza e pretende adotar como procedimento técnico bibliográfico material publicado em livros, artigos e material disponibilizado na internet.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Vale considerar que em virtude da vasta literatura, das divergências entre os autores e a evolução constante da administração e dos seus conceitos, pode-se entender que ainda existe um vasto universo de conhecimento a ser explorado em novas vertentes, deixando então como possibilidade de uma nova pesquisa o estudo sobre os mais atuais estilos de liderança em contra ponto aos já existentes.

#### **5. CONCLUSÃO**

Conforme pesquisas, observa-se que não existe um estilo de liderança ideal para ser um bom líder ou exercer uma boa liderança, e nem pode ser menosprezados nenhum estilo de liderança por mais diferentes que sejam, pois a grande questão é saber quando aplicar, qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Vale salientar que o líder é capaz também de adaptar as mudanças do ambiente organizacional ao seu estilo preponderante, como também pode se utilizar de outros estilos que não o de sua preferência, tendo em vista que os estilos irão depender das circunstâncias em que a organização se encontra.

Neste contexto, inclui-se a teoria situacional de liderança, na qual figura-se como princípio que não existe um só tipo de liderança e característica válida para toda e qualquer situação, ou seja, cada situação exige um tipo de liderança diferente para obter os resultados desejados.

Outro ponto que merece importância é o estabelecimento de um nível de liderança que os objetivos organizacionais coincidam com objetivos pessoais do líder, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas.

Portanto, é necessário que a alta diretoria relacione-se com o desempenho de seus líderes, para que quando uma mudança de estilo for necessária, esse líder possa adaptar-se a nova situação sempre que necessário.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luiz Cezar. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European industrial Training, Bingley, issue 5, v. 14, 1990.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BONOME, J. B. V. Introdução à Administração. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. A Dinâmica do Sucesso nas Organizações. 2 ed. 2 ex. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma historia sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

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

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1991

LOCKE, E. A. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership Thousand Oaks, CA: Sage, 2003;

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

McWHINNEY, W. Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

OGBONNIA, K.S. (2007). Political party system and effective leadership in Nigeria: A Contingency Approach. Dissertation. Walden University, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.