



Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão

Theoretical Basis of Leadership Styles: A Brief Review

Chennyfer Dobbins Abi Rached¹, Julia do Nascimento Santos², Victoria Christine Gomes Ferreira²

¹Enfermeira, Professora Doutora, Departamento de Orientação Profissional (ENO), Universidade São Paulo, São Paulo Brasil; ²Discente de Enfermagem, Bolsista do Programa Unificado de Bolsas de Estudo para Apoio e Formação de Estudantes de Graduação (PUB-USP), Universidade São Paulo, São Paulo, Brasil

Resumo

Objetivo: Descrever os principais estilos de liderança apontados na literatura. **Método:** Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. **Resultados:** Os principais estilos de liderança apontados na literatura são: autocrático, democrático e o liberal, sendo que à partir desses estilos, foi dada ênfase à estudos que incluíram componentes situacionais ou do ambiente para identificar o estilo de liderança exercida conforme a situação surgindo outras teorias como a transformacional, transacional, interacional e contingencial. A literatura aponta deficiência no consenso entre os pesquisadores sobre o conceito de liderança, o que corrobora pela existência várias teorias que atribuem significados distintos a essa competência, entretanto, observa-se que o histórico das bases teóricas dos estilos de liderança se apoia as posturas e a da visão de cada profissional. **Considerações:** O conceito de liderança ainda está em construção, no entanto, existem classificações, características e ações do líder para aproximar-se de seu significado, transcendendo o nível conceitual das bases teóricas descritas na literatura.

Palavras-chave: Liderança; Administração de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Pessoal

Absract

Objective: Description of the central leadership styles pointed out in the literature. **Method:** This is a narrative review of the literature. **Results:** The main leadership styles in the literature are: autocratic, democratic, and liberal, and form types. The emphasis was given to studies that included situational or environmental components to identify the leadership style exercised according to the situation arising from other theories such as transformational, transactional, interactional, and contingency. The literature points out that there is no consensus among researchers about the concept of leadership, which corroborates the existence of several theories that attribute different meanings to this competence. However, it is observed that the history of the theoretical bases of leadership styles is supported by attitudes and the vision of each professional. **Considerations:** The concept of leadership is still under construction. However, there are classifications, characteristics, and actions of the leader to approach its meaning, transcending the conceptual level of the theoretical bases listed in the literature.

Keywords: Leadership; Personnel Management; Staff Development



Introdução

A liderança tem sido amplamente estudada ao longo dos anos devido à sua relevância para as organizações. Os recursos humanos não são mais considerados como “ferramentas”, os mesmos tornaram-se parceiros estratégicos da gestão para atingir os objetivos organizacionais (JONES-SCHENK & BLEICH, 2019).

O líder deve direcionar sua equipe aos objetivos e metas, criando um ambiente de trabalho agradável para os trabalhadores (BARRETT, 2010).

É sabido que a Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, sendo uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida. No entanto, algumas características da personalidade dos indivíduos podem ou não ser adaptadas para que os indivíduos se tornem bons líderes. Definida também como uma forma de dominação ou controle, baseada no prestígio, entretanto, muitas vezes o papel de líder não é apenas dominação ou controle, mas um papel assumido, conscientemente ou não (BARRETT, 2010; JONES-SCHENK & BLEICH, 2019).

As bases teóricas da liderança surgiram de acordo com a Teoria dos Traços, cuja as bases eram que o líder tinha características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função de líder, entretanto, à partir de 1940 essa teoria foi desacreditada, e os estudiosos conduziram o olhar nas análises do estilo de liderança do líder quanto as suas ações e atitudes e não mais especificamente quanto aos traços da personalidade do líder (MCEWEN & WILLS, 2009).

Portanto, o objetivo dessa revisão é descrever os principais estilos de liderança conforme se propõe a literatura.

Método

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura apropriada para discutir o estado da arte de um determinado assunto. É constituída por uma análise ampla da literatura, sem estabelecer uma metodologia rigorosa e replicável em nível de reprodução de dados e respostas quantitativas para questões específicas (VOSGERAU & ROMANOWSK, 2014). No entanto, é fundamental para a aquisição e atualização do conhecimento sobre uma temática específica, evidenciando novas ideias, métodos e subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada (ELIAS ET AL., 2012).



Resultados e Discussões

Lewin (1951) e White & Lippitt (1960) isolaram em suas análises os estilos de liderança voltado à atitudes do líder classificando-os em: autoritário, democrático e liberal, esse conhecido também como Laissez-faire.

Em 2005, Chiavenato, um dos precursores das teorias de administração, trouxe à tona a questão da liderança, relacionando os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal não somente ao comportamento do líder, mas também as atitudes dos liderados durante os processos de trabalho. Veja na figura abaixo a correlação dos processos de trabalho com os três estilos de liderança:

Figura 1 – Processo de Trabalho e Estilo de Liderança

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
		TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.	
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

O líder autocrático é aquele que dita regras e normas sem compartilhar a experiência e opinião do grupo. Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados (CHIAVENATTO, 2005).

Líder autoritário é aquele que mais se assemelha ao antigo “chefe”, pois determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais, sem questionamentos por partes destes. Esse tipo de líder é extremamente dominador e pessoal nos



elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. O líder autoritário é uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo. Como consequência desse tipo de liderança, pode-se observar, que o grupo reage de modo hostil e acaba se distanciando por medo (CHIAVENATTO, 2005).

Já o **democrático** busca compartilhar as opiniões dos colaboradores a fim de decidirem em conjunto a melhor opção. Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório (MCEWEN & WILLIS, 2009).

O líder democrático, conhecido também como “líder do povo”, “eleito pelo povo”, é o que trabalha para o povo. Esse tipo de líder trabalha com a constante preocupação de que o grupo participe das decisões, estimulando e orientando, acatando e ouvindo opiniões e é ponderado antes de agir (MCEWEN & WILLIS, 2009).

Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados.

É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões.

Acredita-se que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. Desse modo, observa-se que o grupo interage melhor, participa, colabora e se entusiasma com o trabalho desenvolvido ou a desenvolver.

A **Liderança liberal** ou Laissez faire Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar"); o líder deixa os colaboradores fazerem o que acharem correto. O grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal (CHIAVENATTO, 2005).

O Líder liberal é um líder que participa o mínimo possível do processo administrativo, dando total liberdade de trabalho ao grupo no que concerne ao traçar diretrizes para o mesmo.

Esse tipo de líder apresenta apenas alternativas ao grupo quando se faz necessário. O grupo geralmente fica perdido nesse processo com esse tipo de líder, dependendo da maturidade do grupo não se torna coeso.



A Evolução dos Estilos de Liderança

Pesquisas acerca da liderança foram reconhecendo que características individuais do líder bem como suas atitudes e comportamentos eram insuficientes para explicar o conceito de liderança, logo, a ênfase dos estudos trouxe um novo componente para tentar entender como a liderança se dá, esse componente novo componente a ser analisado foram as questões do ambiente (relacionando a cultura organizacional) e o contexto da situação, com o objetivo de determinar o estilo de liderança mais eficaz para determinada situação (MCEWEN; WILLS, 2009).

Pensando na análise do estilo de liderança de acordo com a situação ou dos profissionais que estão envolvidos nesse contexto, estudiosos comprovaram que a visão inicial da organização como um sistema social de contingências faz com que o estilo de liderança Contingencial e Situacional seja aplicado. Na abordagem contingencial, em 1926 Follett destacou a necessidade de integração e envolvimento dos colaboradores para a solução de determinados problemas, ofertando em conjunto (líder e liderados) as propostas de resolver tal situação.

A abordagem contingencial defendeu não haver um único estilo ideal de liderança, com isto o líder, dependendo da situação vai do autocrático ao democrático. Acredita-se que os elementos principais do comportamento em prol do problema são fundamentais para a eficiência do resultado, logo, dependerá de todos estarem engajados na solução da situação (MCEWEN; WILLS, 2009).

O estilo de liderança do **Líder situacional** depende da situação na qual ele, ou o projeto, se encontra do que sua personalidade. A postura deste líder desencadeia ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação. O grupo tem segurança e motivação, mas por tempo determinado.

A liderança Situacional envolve conceitos de gestão, composto pelo comportamento da tarefa, comportamento do relacionamento e nível de maturidade do seguidor, por isso tem uma relação direta com o nível de maturidade do empregado, ou seja, à medida que a pessoa amadurece o estilo de liderança foca menos as tarefas e fortalece as relações. A opção pelo estilo de liderança que o líder deve adotar relaciona-se ao nível de maturidade do indivíduo que pretende influenciar. O nível de maturidade não é fixo ou constante muda conforme a tarefa ou objetivo. Essa teoria descreve que o líder deve ser capaz de adequar os estilos de liderança para atender as demandas individuais e situacionais (HOFSTEDE, 1998; MCEWEN; WILLS, 2009).



Hersey e Blanchard são alguns dos estudiosos da Teoria Situacional e eles descrevem que o líder deve saber determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Essas características são uma combinação de comportamento, de tarefa e de relacionamento.

Dentre as Situações de liderança ou Enfoque Situacional, relata-se que para essa nova abordagem da liderança foram traçados estilos de liderança que refletem alguns padrões:

- **Líder carismático:** carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. “Carismáticas” em sua acepção original. Um exemplo deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo e Gandhi.
- **Líder executivo:** é aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência.
- **Líder coercitivo:** aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável; o “Líder distributivo”: aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “posições e papéis”.
- **Líder educativo:** aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;
- **Líder inspirador:** aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

Outra tese sobre os estilos de liderança que foi desenvolvida é a **Liderança Contemporânea**, que muda o foco centrado na figura do líder e seus traços de personalidade, para o foco nas diferenças de atributos entre líderes e não-líderes. Esse estilo tem um olhar quanto a influência do líder sob o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (MCEWEN; WILLS, 2009).

As teorias contemporâneas de liderança incluem os **estilos de liderança interacional, transacional e transformacional**. O século XX descreve mudanças de comportamento e perspectivas das empresas com um direcionamento para a gestão de pessoas, portanto, os processos de desenvolvimento dos líderes acabam indo ao encontro das relações humanas, onde o foco principal



da liderança passa a ser o comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas influenciadas (MCEWEN; WILLS, 2009).

A **Liderança Interacional** tem como base a relação entre personalidade do líder e a situação ou problema a ser gerenciado. Schein (1985) foi o primeiro estudioso a propor um modelo de indivíduos enquanto seres complexos, cujo ambiente de trabalho era um sistema aberto ao qual reagiam. Traz a questão da inexistência de uma única estratégia de liderança que seja eficiente em todas as situações.

Esse estilo de liderança interacional busca solucionar problemas, trazer o foco dos resultados em equipe, direciona o cuidado com a boa comunicação, demonstração de imparcialidade, competência, segurança e criatividade do líder, além claro, da identificação do grupo pelo líder (SCHEIN, 1985). Ressalta-se ainda que a autoridade por titulação/cargo é insuficiente e ineficaz para moldar uma força de trabalho cujos colaboradores são estimulados a pensar por si próprios e em que o administrador precisa atuar de maneira sinérgica com esses trabalhadores.

Ainda falando sobre as Teorias Contemporâneas da Liderança, conforme já mencionado, temos o enfoque dos estilos **Transacional e Transformacional**. Esses estilos destacam a interação entre líderes e seguidores onde o **líder transacional** é caracterizado como o administrador tradicional, aquele que foca seu trabalho com as operações do cotidiano, onde o líder promove o cumprimento dos seus liderados através de recompensas e punições. Nesse caso, descreve-se que o gestor é um chefe e não propriamente um líder. Suas táticas são pautadas na obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, com foco na recompensa proporcional ao desempenho.

Já o **líder transformacional** é um visionário a longo prazo, capaz de inspirar e delegar poder aos outros com sua visão, fortalecendo e influenciando os outros, ambas com o olhar para as metas e objetivos propostos, em uma visão macro da organização (MCEWEN; WILLS, 2009).

A liderança transformacional é baseada em valores, onde o líder identifica quais são os valores comuns de si e de seus liderados, bem como os valores organizacionais. Embora o líder transformacional seja entendido como o ideal de nosso tempo, as características do líder transacional não podem ser deixadas de lado no processo de liderança, visto que, as tarefas administrativas devem existir, bem como a ética e a negociação para o alcance de metas (FERREIRA, 2018).

O estilo de liderança transformacional é caracterizado por ações transformadoras, que buscam melhorar a percepção dos indivíduos sobre a importância das atividades realizadas e do trabalho, para que se envolvam efetivamente com a causa da organização e atuem em prol do alcance de suas metas.



O líder é capaz de identificar as necessidades pessoais e profissionais do outro, desenvolvendo suas próprias características morais e seguindo a ética profissional, bem como um conjunto de competências (FISHER, 2016).

Na liderança transformacional a confiança, respeito, colaboração e comprometimento são as características essenciais no vínculo entre o líder e o liderado. Por isso que constantemente a líder transformacional motiva, compreende o perfil de cada colaborador e desenvolve suas estratégias com esse olhar para as relações. Busca-se nesse estilo de liderança obter ao máximo o potencial da equipe de maneira plena, mantendo a sincronia e garantindo o alcance de resultados almejados.

Considerações Finais

As Teorias da Liderança foram sendo estudadas ao longo do tempo, sendo que, cada uma delas tem um foco quanto ao comportamento dos líderes. Os trabalhos deram início com a teoria dos traços, direcionado que as atitudes dos líderes tinham uma relação direta com as características pessoais de personalidade, posteriormente, estudiosos tratam desvelam os estilos autocrático, democrático e liberal, e atualmente tenta-se classificar a Teoria da Liderança como Contemporânea se baseando em nos estilos transacional e transformacional, que de certa forma acabam por incluir a democracia, liberalidade, a autocracia e a liderança baseada em valores, cujo foco é forma como o líder toma suas decisões, construindo o laço da confiança e comprometimento da organização e dos colaboradores por meio das suas atitudes.

Referências

- BARRETT, R. Values-Based Leadership: Leading from the Inside Out. Founder of Barrett Values Centre®, 2010. [cited 2020 dez 10], Available from: https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Values_Based_Leadership_Leading_from_the_Inside_Out-1.pdf
- CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6a. reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.
- ELIAS, C. S. R., et al. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. SMAD: Revista Electrónica em Salud Mental, Alcohol y Drogas, (8)1, 48-53, 2012
- FERREIRA VB, et al. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. Acta Paul Enferm. 2018;31(6):644-50.
- FISCHER SA. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. J Adv Nurs. 2016;72(11):1–10.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. Organizational Studies, London, Sage, v.19, n.3, p.477-492, 1998.



JONES-SCHENK J, BLEICH MR. Implementation Science as a Leadership and Doctor of Nursing Practice Competency. *J Contin Educ Nurs*. 2019 Nov 1;50(11):491-492. doi: 10.3928/00220124-20191015-03. PubMed PMID: 31644808.

MCEWEN, M.; WILLS, E.M. Bases teóricas para enfermagem. Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed. Porto Alegre; Artmed, 2009.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985

VOSGERAU, D. S. A. R. & ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista de Diálogo Educacional*, (14)41, 165-189, 2014